



Investigación Administrativa

ISSN: 1870-6614

riarevistainvestigacion@gmail.com

Escuela Superior de Comercio y
Administración, Unidad Santo Tomás
México

Madero Gómez, Sergio Manuel
FACTORES CLAVES PARA EL USO Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE
COMPENSACIONES EN EMPRESAS DE SERVICIO: DESDE UNA PERSPECTIVA
CUALITATIVA Y DESCRIPTIVA

Investigación Administrativa, núm. 104, julio-diciembre, 2009, pp. 7-25
Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás
Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045210001>

- 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

FACTORES CLAVES PARA EL USO Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIONES EN EMPRESAS DE SERVICIO: DESDE UNA PERSPECTIVA CUALITATIVA Y DESCRIPTIVA

Sergio Manuel Madero Gómez (1)

ABSTRACT

The following work emphasizes a series of reflections on certain strategic and operative factors that they are related to the systems of compensations in services company, this analysis has become from two approaches, firstly from the qualitative perspective in which it analyzes the problematic situation, tendencies and conditions for the implementation off compensations system in companies, quantitative analysis in the implementation of different elements were observed that build a system of compensations. The investigation was development in Monterrey, Nuevo Leon, a questionnaire to 24 executives of human resources in services companies were applied as a result of this analysis, descriptions and estimates of positions, has shown utility in bond payment by performance.

Key words: Compensations, Human Capital Management, Services Companies

Code JEL: J3 Wages and labour cost, J6 Movility, Unemployment and vacacies

RESUMEN

El siguiente trabajo destaca una serie de reflexiones sobre determinados factores estratégicos y operativos que están relacionados con los sistemas de compensaciones en empresas de servicios, dicho análisis se ha hecho desde dos enfoques: primeramente, desde la perspectiva cualitativa en la que se analiza la situación actual, problemática, tendencias y condiciones necesarias para la instrumentación de un buen sistema de compensaciones en las empresas; a continuación se usa el enfoque cuantitativo en el que se realiza un análisis descriptivo univariado en el que se observarán frecuencias con respecto a la utilización de distintos elementos que pueden conformar un sistema de compensaciones. La investigación se llevó a cabo en Monterrey, Nuevo León, aplicándose un cuestionario a 24 ejecutivos de recursos humanos de diversas empresas de servicios, destacando el uso de las diversas herramientas técnicas en los procesos de gestión, análisis, descripciones y valuaciones de puestos, así como la utilidad que tiene el pago de bonos por desempeño y los esquemas de reconocimientos.

Palabras Clave: Compensaciones, recursos humanos, empresas de servicios

Código JEL: J3 Salarios y Costos laborales, J6 Movilidad, Desempleo y Vacantes

(1) Doctor en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto-San Sebastián, España, es profesor del Departamento Académico de Administración en el Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, Ave. Eugenio Garza Sada 2501, Monterrey, Nuevo León, México, C.P. 64849, (81) 83-58-14-00 y 83-58-20-00, smadero@itesm.mx

INTRODUCCIÓN

Hoy en día los departamentos de recursos humanos se enfrentan a una serie de cambios y retos que deben ser estudiados por los administradores para saber cómo resolverlos y poder adaptarse a lo que está ocurriendo en el siglo XXI. La globalización, los cambios sociales, económicos y tecnológicos han ocasionado que sea necesario reestructurar la función y adoptar un rol diferente en los procesos empresariales.

En esta investigación se pretende conocer las percepciones de las personas respecto a los objetivos que se persiguen con los sistemas de compensaciones, además de poder identificar si los esquemas de pagos son una estrategia de retención y motivación del personal en el sector de las empresas de servicios.

Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete (2004) afirman que un servicio es "un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en el receptor del servicio". También sostienen que "el servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien."

Sobre los sistemas de compensación, Dessler (2009) e Ivancevich (2004) mencionan que la compensación es la función de recursos humanos que trata de recompensar a los individuos a cambio de realizar una diversidad de tareas organizacionales. Uno de los objetivos de las compensaciones consiste en otorgar una recompensa que sea igualmente equitativa, tanto para el patrón como para el empleado. El resultado deseado es que al empleado le atraiga el trabajo y se encuentre motivado para hacer un buen trabajo para el patrón.

¿Por qué se debe dar importancia a los sistemas de compensaciones?

Richards (2006) afirma que "los sistemas de compensación son una de las estructuras organizacionales que están influenciadas y son un reflejo de los valores de la organización. Una manera en que las estrategias de salarios reflejan los valores es el grado en que la organización realmente considera la contribución de los empleados. Las recompensas y los programas de reconocimiento pueden mandar un mensaje fuerte a los empleados sobre su importancia para la organización. Entender los factores detrás de una implementación exitosa de estrategias de compensaciones puede ayudar a las organizaciones en el uso óptimo de recompensas para alcanzar sus objetivos organizacionales".

Aunado a esto, existen dos dilemas acerca de la manera en que las empresas tratan a los empleados. Greenwood (2002) los explica de esta manera: el primer dilema es "bajo qué circunstancias, si las hay, es permisible que los empleados sean utilizados como un medio para lograr los objetivos de la empresa". El segundo consiste "en qué medida, la organización debe de actuar y preocuparse por sus empleados". Es muy importante que las organizaciones respondan estas dos cuestiones, ya que esto influye directamente en el Departamento de Recursos Humanos.

Cuando una empresa no está comprometida con sus empleados y sólo se preocupa por maximizar las utilidades se puede esperar que los sueldos sean bajos y los empleados estén desmotivados debido a la falta de interés de la organización por ellos. En cambio, si una organización está comprometida con los empleados, se buscará otorgar un sueldo justo, equitativo y que sirva para recompensar el desempeño de sus trabajadores.

De acuerdo con Madero (2009), además del salario es necesario que las empresas traten con respeto a sus empleados y no solamente como un medio para alcanzar las metas organizacionales. Tanta importancia ha cobrado el velar por el bienestar de todos los miembros de una organización que es conveniente examinar si el sistema de compensaciones que se utiliza no sólo beneficia a la empresa, sino que también satisface las necesidades de los empleados.

Richards (2006) menciona que “dichos cambios han ocasionado que en lugar de que existan contratos de lealtad en los que los empleados pueden esperar un empleo de por vida, ocurran situaciones en las que las organizaciones adopten estrategias selectivas de retención que recompensen las habilidades y el desempeño de los empleados”.

Según Hai-Ming y Yi-Hua (2006), las tendencias en lo que respecta a las compensaciones pueden ser clasificadas en seis dimensiones:

- *De antigüedad a contribución.* Un sistema de compensación tradicional está basado en la antigüedad, es decir, el tiempo que ha estado un empleado en la organización. Los empleados se enfocan en un conjunto de tareas muy específicas, lo cual logra verdaderamente motivar a los empleados. La nueva tendencia en sistemas de compensación está basada en las competencias y desempeño del empleado. Cabe mencionar que la palabra competencias habla de atributos, habilidades y/o conocimientos que constituyen un gran potencial para la creación de valor. El recompensar de acuerdo con las competencias favorece a que los empleados se mantengan concentrados en alcanzar objetivos específicos y es un incentivo para exceder los objetivos.
- *De simple a múltiple.* La forma tradicional de un sistema de compensación consiste simplemente en recompensar al empleado con dinero. Sin embargo, las personas no sólo trabajan por dinero, por lo que la nueva tendencia es enfocarse en lo que es

verdaderamente valioso para los empleados en una relación laboral. La nueva tendencia, aplicada por muchas compañías exitosas, es ofrecer un portafolio de compensaciones, el cual contiene diferentes métodos aplicados para distintos propósitos. En otras palabras, se ha pasado de pagar solamente dinero a incluir no solamente compensaciones monetarias, sino también otros tipos de recompensas: entrenamiento, oportunidades educativas, horarios de trabajos flexibles, *stock options*, reconocimientos, etcétera.

- *De extrínseco a intrínseco:* La manera tradicional de crear un sistema de compensaciones ha sido el centrarse en lo “material”, es decir, no hablar de otra cosa que no sea dinero (sólo tocar la parte financiera). Sin embargo, en la actualidad, el sistema de compensaciones se ha ido centrando en elementos intrínsecos, como lo son los incentivos y la motivación. Hoy por hoy, las organizaciones y administradores dan mucha importancia al reconocimiento debido a que saben lo importante que es mantener motivados a los empleados para su buen desempeño.
- *De periódico a instantáneo:* Tradicionalmente, las recompensas se da al final del año o unas dos veces al año. Pero poco a poco esta tendencia ha ido cambiando, ahora las empresas recompensan a sus empleados de manera instantánea debido a los constantes cambios del entorno. La mejor manera de mantener a un empleado motivado es hacerle darse cuenta de cómo contribuye a los resultados de la empresa, lo que implica recompensarlo inmediatamente. Ofrecer recompensas diferidas y a largo plazo hace que se pierda el poder o el verdadero significado de la recompensa.
- *De unitario a diferencial:* Anteriormente las empresas tenían un sistema único de compensaciones, es decir, se aplicaba de igual manera a todos los niveles de la organización. Ahora bien, las empresas están

empezando a ver (como debe ser) a los empleados como una importante inversión en lugar de verlos simplemente como un gasto. Se han dado cuenta que deben atraer, recompensar y retener a distintos tipos de empleados, por lo cual debe haber flexibilidad para crear diferentes combinaciones que satisfagan las distintas necesidades individuales de los empleados.

- *De independiente a coordinado*: Actualmente, los sistemas de compensaciones están íntimamente relacionados con la misión, visión, valores, metas y entorno competitivo de la empresa con el fin de que el empleado pueda aportar el máximo valor a la empresa, cuando anteriormente los sistemas de compensaciones estaban totalmente desligados de las metas de la organización y su entorno.

OBJETIVOS

Los objetivos planteados para el desarrollo de la presente investigación son:

- Conocer la relevancia que tienen los sistemas de compensación en las empresas de servicio localizadas en la zona metropolitana de Monterrey.
- Conocer los principales aspectos para determinar los factores de atracción y retención que tienen las empresas de servicios en la zona metropolitana de Monterrey.
- Comprender la importancia que le dan las personas encargadas de recursos humanos en las empresas de servicio a los sistemas de compensaciones.
- Identificar la utilidad que tienen diversas herramientas de gestión en las empresas de servicio de la zona metropolitana de Monterrey.

MODELO Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

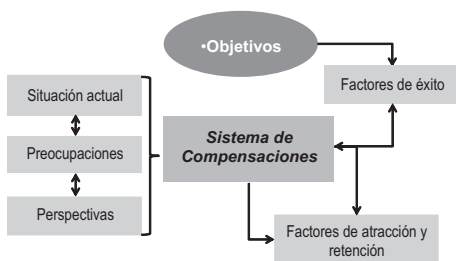
Una vez definidos los objetivos del trabajo de investigación, se diseñó y desarrolló un modelo conceptual que es la base para llevar a cabo el

planteamiento de una serie de preguntas que sirvieron como punto de partida para efectuar el presente trabajo.

En dicho modelo podemos encontrar una serie de factores externos a los procesos empresariales y que de alguna manera se relacionan con los esquemas de pagos, como es la situación actual de las empresas, ocasionada por la crisis financiera mundial y que de cierta forma impacta en el sector de servicios, además de los retos y preocupaciones que afrontan los responsables de recursos humanos para poder enfrentar los cambios que constante y continuamente se presentan y que de alguna manera ayudan para que el diseño de estrategias de pagos sean relevantes de acuerdo con las tendencias del mercado, en particular de las empresas de servicios turísticos.

Por otra parte, es importante identificar cuáles son los principales objetivos que se tienen en las empresas respecto a los sistemas de compensaciones y reflexionar sobre la pregunta: ¿para qué se paga? También es relevante tener en cuenta cuales son los principales factores que hacen que los sistemas de pagos sean exitosos y se consideren como una ventaja competitiva en los procesos de atracción y retención del talento.

Figura 1. Modelo particular de la investigación



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el modelo conceptual de la investigación que se muestra en la figura 1, se planteó una serie de preguntas que sirvieron de base para seguir diseñando y desarrollando el presente trabajo. A continuación se anotan dichas preguntas:

- ¿Qué está pasando en la actualidad en cuestión de sueldos en las empresas?
- ¿Qué es lo que más le preocupa en este momento en los aspectos de sueldos y compensaciones?
- ¿Cuáles son los principales factores que considera más importantes para atraer personal talentoso a su empresa?
- ¿Qué es un buen sistema de pagos?
- ¿Qué objetivos persiguen los sistemas de pagos en las empresas?
- ¿Por qué son exitosos los sistemas de incentivos?
- ¿Qué condiciones deben existir para instrumentar un sistema de incentivos, específicamente el pago de bonos por desempeño?
- ¿Cuáles son las tendencias que ha identificado en los procesos de administración de personal y de compensaciones actuales?

Intencionalmente este estudio no plantea hipótesis derivadas de un modelo conceptual o de una determinada teoría, más bien busca que a través de los datos empíricamente recolectados surja una serie de reflexiones sobre el tema de estudio.

MÉTODO Y CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Los participantes son directores/gerentes de recursos humanos que actualmente están trabajando en empresas de servicios como hospitales, agencias de automóviles y aerolíneas de la zona metropolitana de Monterrey (Monterrey, San Pedro Garza García y San Nicolás).

El enfoque de la investigación tiene dos perspectivas, una cualitativa y otra cuantitativa.

La información fue obtenida mediante una entrevista estructurada con la aplicación de un cuestionario con un total de 26 preguntas, ocho preguntas para la parte cualitativa y 18 preguntas para la parte cuantitativa. El total de la muestra a conveniencia fue de 24 directores/gerentes de recursos humanos que estuvieran trabajando en una empresa de servicios (restaurantes, hospitales, agencias de automóviles y aerolíneas) en el área metropolitana de Monterrey. Se estableció contacto con ellos previamente para concretar una cita y realizar la entrevista, ésta tuvo una duración aproximada de 45 minutos.

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS

La composición de la muestra, como ya se mencionó, está integrada por 24 personas, de las cuales seis tienen la posición de director de recursos humanos y 18 de gerente de recursos humanos; en lo que respecta al género, 21 son hombres y tres son mujeres; en cuanto a la edad de los participantes, ocho se encuentran entre los 31 y 35 años de edad, seis se hallan entre los 36 y 40 años de edad, siete se encuentran entre los 41 y 45 años de edad y tres participantes tienen más de 45 años de edad; en relación con el nivel académico, los 24 participantes son profesionistas y sólo cuatro de ellos tienen una maestría. Por último, con respecto a la antigüedad en la empresa, cinco participantes tienen menos de un año de antigüedad en la empresa y 18 tienen de uno a cinco años de antigüedad.

ANÁLISIS CUALITATIVO

En seguida se muestran los análisis de las preguntas utilizadas en el cuestionario y los temas en que se han categorizado cada una de las respuestas obtenidas en el trabajo de campo, después se presentan algunos ejemplos textuales de los comentarios recopilados y finalmente ofrecemos una breve interpretación de los mismos. Cabe mencionar que, debido a que muchas veces los participantes dieron más de una respuesta similar a algunas de las



preguntas realizadas, no ha sido posible encasillar sus respuestas en una sola categoría, por lo que la suma de las respuestas muchas veces no coincidirá con el número de participantes.

¿Qué está pasando en la actualidad en cuestión de sueldos en las empresas?

De acuerdo con la totalidad de 24 respuestas, es posible apreciar que 62.5% tuvieron una interpretación positiva, destacando aquellas que mencionan que existe una mayor preocupación

en mejorar los sistemas de compensación y efectos en el empleado, estando al pendiente de lo que pasa en el medio externo. Por otra parte, se han encontrado siete respuestas con una interpretación negativa, los cuales se enfocan principalmente a la creciente demanda de empleos y la tendencia que se tiene en el congelamiento de los sueldos debido a la situación que se vive actualmente.

En seguida se mencionan los principales factores agrupados de acuerdo con la diversidad de respuestas encontradas:

Cuadro 1

¿Qué está pasando en la actualidad en cuestión de sueldos en las empresas?	
Cantidad	Aspectos positivos
5	Mayor atención por mejorar la compensación
3	Estar atentos para diseñar más estrategias de retención de empleados
3	Existe preocupación por mantener la motivación en las personas
2	Las personas se capacitan más para ser competitivas
1	Existen más herramientas para evaluar el desempeño
1	Los empleados se comprometen más con la organización
8	Respuestas diversas
Cantidad	Aspectos negativos
6	Debido a la gran demanda de empleos, los sueldos son bajos
1	Alta brecha en ejecutivos y profesionistas de niveles bajos

Fuente: Elaboración propia.

Algunas de las respuestas textuales más representativas tanto del punto de vista positivo como negativo fueron:

- Se han ido aplicando un mayor número de estrategias para retener a los ejecutivos y empleados clave de las empresas. También se han desarrollado un mayor número de herramientas para evaluar el desempeño de los empleados.
- Las empresas dan valor a lo que los empleados toman como motivadores para ejercer sus labores.
- Todavía existe una alta brecha entre lo que ganan los ejecutivos y los profesionistas de los

niveles más bajos, a pesar de esto se ha ido incrementando el salario en el sector servicios en los últimos años.

- Existe una gran cantidad de talentos que aplican para un mismo puesto, por eso en ocasiones los sueldos bajan debido a que hay una gran demanda de los mismos puestos.
- Hay mucha demanda de trabajo, pero a su vez las personas cada vez están mejor capacitadas.

A continuación se analiza la percepción que tienen los participantes con respecto a la preocupación que se tiene en los temas relacionados con los sueldos y compensaciones.

Principales preocupaciones de los directivos de RH en aspectos de sueldos y compensaciones en la zona metropolitana de Monterrey.

De acuerdo con las 24 respuestas obtenidas relacionadas con la preocupación en aspectos de sueldos y compensaciones, es posible identificar que 25% de los participantes creen que el aspecto de mayor preocupación es la satisfacción del empleado con respecto al sistema de compensación y el que éstos estén

comprometidos con la empresa. Además, es importante mencionar que también se busca un equilibrio en la instrumentación, es decir, que sea igualmente beneficioso para los empleados y para la empresa sin olvidar que dicho sistema sea aplicado de manera justa a todos los miembros de la organización.

En seguida se mencionan los principales factores agrupados de acuerdo con la diversidad de respuestas encontradas:

Cuadro 2:

Preocupaciones de los directivos de RH en aspectos de sueldos y compensaciones	
Cantidad	Aspectos a considerar
6	Que el empleado este satisfecho con el sistema de compensaciones y comprometido con la empresa (lealtad)
5	Sea beneficioso para empleados y empresa (equilibrio)
5	Sea justo y que reconozca el desempeño de los empleados
4	Sean competitivos, atraigan, motiven y retengan empleados
1	Que los objetivos del sistema de compensaciones estén alineados con los de la empresa
1	Buena estructura de pagos

Fuente: Elaboración propia.

Algunas de las respuestas más representativas de este apartado son las siguientes:

- *Que el empleado se sienta satisfecho con su sueldo, es decir, que sienta que está siendo remunerado de acuerdo con el trabajo que desempeña, ya que esto va directamente relacionado con la productividad.*
- *Que los salarios sean justos, equitativos, competitivos. También que los sueldos reconozcan el esfuerzo y el desempeño de cada uno de los empleados.*
- *El que se otorgue un sueldo así como incentivos a los empleados que sea justo y reconozca su aportación a la empresa. Otro de los aspectos que me preocupa es que se logre encontrar un equilibrio entre los sueldos que beneficien a los empleados y a la empresa.*

- *El aspecto de ganar-ganar, es decir, que los empleados estén contentos con su sueldo y asimismo que sea rentable para la empresa.*

- *Que los sueldos que se dan en la empresa sean lo suficientemente competitivos para atraer, retener y motivar a los empleados.*

En seguida se presenta el análisis de la percepción que tienen los participantes acerca de factores de atracción de personal talentoso.

Principales factores a considerar para atraer personal talentoso a empresas de servicio en la zona metropolitana de Monterrey

De acuerdo con las 24 respuestas obtenidas con respecto a los principales factores que deben considerarse para atraer personal talentoso a las empresas, 91.67% coincide en que es

fundamental que el sistema de compensación (en donde se incluyen salarios, incentivos y prestaciones) sea competitivo y justo. Además, 66.67% de los participantes mencionaron en sus respuestas la importancia que los empleados

tengan la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro de la empresa. En seguida se mencionan los principales factores agrupados de acuerdo con la diversidad de respuestas encontradas:

Cuadro 3

Factores para atraer personal talentoso a empresas de servicio	
Cantidad	Aspectos a considerar
22	Salarios, incentivos y prestaciones competitivos y justos
16	Oportunidad de crecimiento dentro de la empresa
4	Buen ambiente de trabajo
3	Buen trato al personal
3	Empresa con prestigio (buena imagen)
1	Buen sistema de reclutamiento y selección

Fuente: Elaboración propia.

Algunas de las respuestas más representativas de esta pregunta fueron:

- *Para atraer personal talentoso a la empresa se debe contar con un buen sistema de reclutamiento y selección. Además se debe ofrecer salarios e incentivos competitivos, también debe de existir una propuesta de trabajo con trascendencia.*
- *Ofrecer un buen salario así como prestaciones mayores a las que indica la ley. También es necesario que existan oportunidades de crecimiento dentro de la empresa y un buen ambiente de trabajo.*
- *Dar una buena proyección de lo que será el crecimiento dentro de la empresa, buena imagen, buen sueldo y buenas compensaciones.*
- *Darles buenas prestaciones así como un buen salario fijo para que se queden dentro de ella, así como también darles la oportunidad de crecimiento dentro de las mismas.*

- *La oportunidad de hacer carrera dentro de la empresa y una remuneración justa.*

A continuación se analiza la percepción de los participantes con respecto a lo que compone un buen sistema de pagos

¿Qué es un buen sistema de pagos?

De acuerdo con las 24 respuestas obtenidas, 62.50% de los participantes mencionó que un buen sistema de pagos es aquel que satisface tanto al empleado como a la empresa, es decir, que los empleados ven satisfechas sus necesidades mientras que la empresa recibe una retribución satisfactoria con respecto a la inversión que hace en sus empleados. Cabe mencionar que, a pesar de haber sido mencionado con menor frecuencia (seis veces que representa 25%), los participantes también consideran que un buen sistema de pagos es aquel que motiva al empleado a crecer. En seguida se mencionan los principales factores agrupados de acuerdo con la diversidad de respuestas encontradas:

Cuadro 4

¿Qué es un buen sistema de pagos?	
Cantidad	Aspectos a considerar
15	Satisface al empleado y empresa además de ser equitativo para ambos (equilibrio)
6	Motiva al empleado a crecer
4	Reconoce la aportación del empleado a la empresa
3	Legal
3	Competitivo y ayude a retener al empleado

Fuente: Elaboración propia.

Entre las respuestas más representativas a este apartado se pueden encontrar las siguientes:

- *Es el sistema con el que le alcanza al empleado a cubrir sus necesidades y llevar un estilo de vida decoroso, así como también el que le permite tener a la empresa un margen determinado de utilidades.*
- *Es donde se encuentra el punto de equilibrio entre la organización y el empleado.*
- *Debe de servir para atraer, retener y recompensar por el desempeño de los empleados. Un buen sistema de pagos también debe motivar a los empleados y estimular al personal a adquirir nuevas competencias.*
- *Es cuando el empleado se encuentra satisfecho por el salario recibido y la empresa siente que es recíproco el pago a cambio del servicio ofrecido por el empleado.*

• *Para que un sistema de pagos sea considerado bueno es necesario que sea equitativo, se recompense al personal de acuerdo con el desempeño que tienen y cumpla con las disposiciones legales.*

Objetivos que persiguen los sistemas de pagos en las empresas de servicios en el área metropolitana de Monterrey

En lo concerniente a los objetivos que persiguen los sistemas de pagos, 54.17% de los participantes coincide en que el objetivo de los mismos es atraer, retener y motivar a los empleados de una organización, en menor porcentaje se habla del aumento de satisfacción del personal (29.16%) y mejorar su desempeño (25%). Sin embargo, las opiniones se centran en atracción y retención de empleados en un entorno tan competitivo como lo es el actual. En seguida se mencionan los principales factores agrupados de acuerdo con la diversidad de respuestas encontradas:

Cuadro 5

Objetivos de un sistema de pagos en empresas de servicios	
Cantidad	Aspectos a considerar
13	Atraer, retener y motivar al personal
7	Aumentar satisfacción del personal
6	Mejorar el desempeño del personal
5	Justo y equitativo
4	Incrementar eficiencia de la empresa

Fuente: Elaboración propia.



Algunas de las respuestas más representativas obtenidas en este apartado son:

- *Garantizar la igualdad entre los empleados, también los sistemas de pagos buscan atraer personas talentosas y retenerlas, también se busca mantener motivado al personal e incrementar su desempeño.*
- *Son el de tener contento al personal, así como atraer nuevos talentos a la organización.*
- *Aumentar el nivel de satisfacción y el desempeño de los empleados, incrementar la eficiencia de la empresa, recompensar lo que aportan los empleados a la organización.*
- *Los principales objetivos son atraer, retener y motivar al personal. También se debe ofrecer un salario que sea justo y equitativo.*
- *Recompensar a los empleados por su trabajo, mantenerlos motivados y disminuir la rotación de personal.*

En seguida se presentan las reflexiones obtenidas del análisis acerca del éxito de los sistemas de incentivos.

Razones por las cuales los sistemas de incentivos son exitosos

En cuanto a las razones que dan los participantes del porqué los sistemas de incentivos son exitosos, es importante mencionar dos factores, puesto que fueron mencionados en gran parte de las respuestas proporcionadas por los mismos: 75% de los participantes piensa que dichos sistemas son exitosos debido a que motivan a los empleados a mejorar su desempeño; y 41.67% de los participantes opina que los sistemas de incentivos incrementan la eficiencia y eficacia de la organización, algo bastante lógico si se toma en cuenta que el motor de una empresa es el recurso humano, por lo que el desempeño de los empleados y de la empresa están directamente relacionados: cuando los primeros mejoran, las empresas, como consecuencia, mejoran el suyo.

Cuadro 6

Razones por las que los sistemas de incentivos son exitosos	
Cantidad	Aspectos a considerar
18	Motiva a los empleados a mejorar su desempeño
10	Incrementa eficiencia y eficacia de la organización
7	Recompensan desempeño y conducta del empleado (se sienten apreciados)
1	Fomenta cooperación entre empleados
1	Ayuda a formar empleados comprometidos con la empresa
1	Satisface las necesidades de los empleados

Fuente: Elaboración propia.

Algunas de las respuestas más representativas de este apartado son las siguientes:

- *Los sistemas de incentivos son exitosos porque permiten recompensar el desempeño y las conductas de los empleados. También sirven para incrementar la eficiencia en una organización y la cooperación entre los empleados.*

- *Porque fungen como motivadores para los empleados, dando una perspectiva importante de meta para los mismos, por eso se incrementan los beneficios para ambas partes.*
- *Porque motivan a los empleados y si son utilizados correctamente aumentan la productividad de la empresa.*

- Porque ayudan a mantener motivado al personal, también sirven para incrementar el desempeño de los empleados.
- Porque si se aplican correctamente los empleados estarán motivados y por lo tanto se incrementará su desempeño.

A continuación se presentan las percepciones con respecto a las condiciones necesarias para instrumentar sistemas de incentivos.

Condiciones que deben existir para instrumentar un sistema de incentivos, específicamente el

pago de bonos por desempeño

Para este apartado, como puede observarse en el cuadro mostrado a continuación, las opiniones fueron bastante variadas, en lo que más coincidieron los participantes es en que entre las condiciones que deben existir para instrumentar el pago de bonos por desempeño es un buen sistema de evaluación de desempeño con 33.33%. Luego se puede apreciar cómo los participantes consideran, con menor frecuencia, que un ambiente laboral (16.67%) también es una de las condiciones que deben cumplirse para poder aplicar dicho sistema.

Cuadro 7

Condiciones para implementar un sistema de incentivos	
Cantidad	Aspectos a considerar
8	Buen sistema de evaluación de desempeño
4	Buen ambiente laboral
3	Cultura organizacional que propicie la aplicación de dicho sistema
3	Buen sistema de descripción de puestos y objetivos claros para c/puesto
3	Objetivos alcanzables y motivadores
3	Que el puesto permita un sistema de este tipo
2	Acuerdo de ambas partes (empleado/empresa)
1	La empresa debe de estar orientada a resultados

Fuente: Elaboración propia.

Entre las opiniones más representativas se encuentran:

- Es necesario contar con un buen sistema de evaluación del desempeño, ya que esto será clave a la hora de establecer el sistema de incentivos. También se deberá buscar que exista una cultura organizacional que propicie la aplicación del pago de bonos por desempeño.
- Que ambas partes estén de acuerdo, que se cumpla lo pactado y que se dé un esfuerzo.
- Primero es necesario establecer la manera en que se van a otorgar los bonos por desempeño, también la empresa debe estar orientada a los resultados para que el pago de bonos por

desempeño tenga éxito.

- Que exista un buen ambiente laboral, para que los empleados puedan maximizar su desempeño y así lograr las metas fijadas por la empresa.
- Que la empresa tenga la capacidad de ofrecer este tipo de incentivos a los empleados, así como también que la naturaleza del puesto lo permita.

Tendencias identificadas en los procesos de administración de personal y de compensaciones actuales

De acuerdo con las 24 respuestas obtenidas, para este apartado, al igual que en primero, se

podieron identificar tanto aspectos positivos como negativos. Entre los aspectos positivos, las posiciones de los participantes fueron bastante variadas, entre ellas es posible encontrar la tendencia hacia sueldos más competitivos, justos y sistemas de compensaciones que cuenten con planes de desarrollo de carrera (mencionado por 25% de los participantes); además, destaca la orientación de dichos sistemas y procesos de administración de personal hacia las necesidades de los empleados (mencionado en 16.67% de las respuestas obtenidas).

En cuanto a las tendencias negativas, a pesar de ser expresadas con menor frecuencia, es importante mencionarlas, 8.33% de los participantes habla de una mayor rotación de personal, y en igual proporción hablan acerca de cómo los empleados ahora se dejan guiar por la cantidad que ofrece una empresa y no por la calidad de un sistema de compensaciones.

A continuación se muestran las distintas tendencias de acuerdo con la diversidad de respuestas obtenidas:

Cuadro 8

Tendencias en la administración de personal y en los sistemas de compensaciones	
Cantidad	Aspectos positivos
6	Ofrecer sueldos competitivos, justos y planes de desarrollo de carrera
4	Las compensaciones se enfocan en las necesidades de los empleados
3	Mejores estructuras de pago (estandarizados por el mercado)
2	Mayor conocimiento de los empleados en cuanto a compensaciones
2	Profesionalización del departamento de recursos humanos
1	Más y mejores herramientas para determinar la estructura de pago
1	Aumento de encuestas de remuneración
1	Más herramientas en evaluación de desempeño
1	Un equilibrio empleado/empresa en cuanto a compensaciones se refiere
1	Se busca crear un ambiente saludable para el empleado
Cantidad	Aspectos negativos
2	Mayor rotación de personal
2	Empleado busca cantidad y no calidad en las compensaciones
1	No muchas empresas premian al empleado por innovar

Fuente: Elaboración propia.

Algunas de las respuestas más representativas con respecto a las tendencias en los aspectos tanto positivo como negativo fueron:

- *Hoy en día existe una mayor rotación del personal y esto trae como consecuencia que se incremente la necesidad de contar con un buen sistema de compensaciones. Otra de las tendencias radica en la importancia que tiene el no sólo buscar ofrecer sueldos competitivos, sino también preocuparse por el desarrollo personal y profesional de los empleados.*
- *Cada vez es más justo el sueldo que recibe el empleado por su trabajo y las prestaciones son mejores.*
- *Existe una mayor preparación por parte del departamento de RH, lo que permite contar con una mayor formalización de los procesos de la administración de personal.*
- *La competencia es fuerte, por lo que se tienen que mejorar las compensaciones de manera que la gente esté contenta con lo que hace y que se mantenga en buen nivel de trabajo y*

buen desempeño.

- *Un mayor manejo profesional de la administración del personal, ya que esto se observa en la conformación de áreas de recursos humanos con un mayor nivel de profesionalización y también se ha ido incrementando la importancia de contar con un buen sistema de compensaciones.*

A continuación mostramos el análisis descriptivo de la investigación, en el que podemos observar los principales ejes relacionados con los sistemas de compensaciones y la utilidad que tienen en las empresas de la muestra investigada.

Tomando como referencia el trabajo de Madero y Peña (2008), en el que se muestra el uso de diversas técnicas de gestión, hemos considerado analizar bajo la misma perspectiva los aspectos que se relacionan con los procesos de pagos en las empresas y que de alguna manera pueden observarse en la figura 2.

Es importante mencionar que en esta parte de la investigación los datos obtenidos los hemos estructurado de una manera descriptiva, es decir, únicamente para conocer si usan la herramienta, está en planes para poder instrumentarla, se ha utilizado en alguna ocasión o simplemente no se utiliza. En este trabajo se ha agregado el indicador de satisfacción de la misma herramienta.

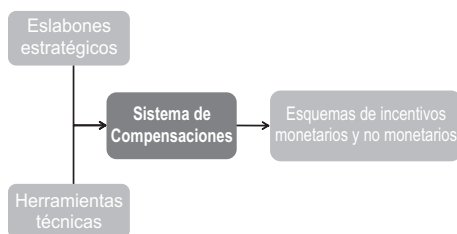
Análisis descriptivo de la investigación

Lawler (2004) menciona que para el desarrollo de los sistemas de compensaciones es importante tener en cuenta una serie de factores para formar una espiral en el proceso de gestión en las empresas, donde se involucran aspectos de liderazgo, diseño del puesto, recompensas y desempeño.

Para complementar lo anterior, en la figura 2 se podrá observar el modelo con algunos aspectos que se consideran relevantes dentro de un

sistema de compensaciones, para lo cual se han determinado tres ejes principales que giran en torno a los sistemas de compensaciones: eslabones estratégicos, herramientas técnicas y esquemas de incentivos monetarios y no monetarios.

Figura 2. Aspectos relevantes en un sistema de compensaciones



Fuente: Elaboración propia.

Podemos mencionar que los eslabones estratégicos de los sistemas de compensaciones están comprendidos por tres diferentes elementos, estos son: el desarrollo de competencias laborales, la evaluación del desempeño y el esquema de evaluación 360°. A continuación se dará una breve descripción de cada uno de ellos:

- *Desarrollo de competencias laborales.* Podemos observar que Zingheim y Schuster (2000) proponen una serie de preguntas que ayudan a reflexionar sobre el desarrollo y la instrumentación de la alineación estratégica de la compensación y el desarrollo de habilidades en las personas, destacando las siguientes: ¿qué cambios han ocurrido en los últimos años en la empresa?, ¿la empresa está desarrollando nuevos equipos o unidades de negocio?, ¿qué mensajes recibes respecto a los sistemas de retribución en términos de retos y oportunidades del negocio?, ¿las nuevas habilidades o competencias son el fundamento de los sistemas de retribución? Además, Zingheim y Schuster (2005) indican que el pago por competencias es una alternativa que resulta importante considerar en el desarrollo de ventajas competitivas. Por otro lado con

estas reflexiones podemos comprender la relevancia que tienen los sistemas de pagos en función de las habilidades y destrezas de las personas.

- *Evaluación del desempeño.* De acuerdo con Dávila y Elvira (2007) y Wiesner, McDonald y Banham (2007), la evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual, y que pretende sustituir a los juicios ocasionales y al multicriterio.

Por otra parte, las métricas que se utilizan en la medición del desempeño es un aspecto que podemos considerar muy relevante en el proceso de la administración del personal, pues ayudan a estar monitoreando los diversos indicadores que la empresa tiene en su estrategia de negocio (Lawler, Levenson y Boundreau, 2004).

- *Esquema de evaluación 360°.* Dicha evaluación se basa en la medición de los resultados de una persona desde diversas perspectivas (jefes, colaboradores y compañeros de área, entre otros). Se fundamenta en dos principios que es

importante analizar y reflexionar cuando se desea conocer esta herramienta, tal como lo menciona Hurley (1998): el primero es que al utilizar distintas fuentes de información para evaluar a un individuo, es mayor la calidad, la validez y la confiabilidad de los indicadores de medición y de los resultados obtenidos, en lugar de tener una sola fuente; el segundo principio que sirve de base para una evaluación 360° dice que los individuos pueden cambiar su comportamiento al promover su autoconciencia. Al examinar la evaluación provista por otros, los individuos pueden conocer y entender mejor sus fortalezas y debilidades, debido a que es una percepción de otros relacionada con su comportamiento y su trabajo, para poder desarrollar y modificar su desempeño e interacción con los demás.

En cuanto a los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, relacionado con los llamados eslabones estratégicos, encontramos que 100% de la muestra utiliza actualmente los procesos de evaluación de desempeño, sin embargo, su nivel de satisfacción es de 91.67%, mientras que el desarrollo de competencias sólo lo encontramos en nueve empresas y la evaluación 360° en seis empresas únicamente. A continuación presentamos los resultados completos de los eslabones estratégicos.

Cuadro 9

Eslabones estratégicos					
	No se tiene	Está en planes	Sí se ha utilizado	Se usa actualmente	Nivel de satisfacción
1. Desarrollo de competencias laborales	9	6		9	77.78%
2. Evaluación del desempeño				24	91.67%
3. Evaluación del desempeño 360°	9	9		6	50.00%

Fuente: Elaboración propia.

El segundo eje sobre el cual están sustentados los sistemas de compensaciones son las herramientas técnicas. Dichas herramientas están comprendidas por siete diferentes

elementos, los cuales serán descritos a continuación, seguidos de un cuadro descriptivo que muestra los resultados obtenidos en la investigación realizada:

- **Políticas salariales.** De acuerdo con Dessler (2009) y Chiavenato (2007), la política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados.
- **Perfiles de puestos.** De acuerdo con Dessler (2009) y Bohlander y Snell (2008), los perfiles de puestos son documentos que estipulan el conocimiento, habilidades y destrezas que una persona necesita para poder realizar un trabajo.
- **Análisis de puestos.** Es el proceso que consiste en determinar las características de un trabajo y los atributos requeridos para desempeñar dicho trabajo, los cuales servirán para seleccionar a los empleados y para evaluar la productividad de los mismos con el propósito de determinar ascensos. Además, dicho análisis sirve para diseñar los programas de entrenamiento para los empleados, tal como lo indica Dessler (2009).
- **Descripciones de puestos.** Es un documento oficial que explica el propósito de un trabajo o puesto específico, además de especificar las tareas, objetivos y relaciones laborales (a quién le ha de reportar directamente) (Dessler, 2009). Asimismo, provee información sobre la remuneración que ha de recibir la persona que trabaje en dicho puesto y las horas que ha de trabajar.
- **Valuaciones de puestos.** Según Grams y Schwab (1985), es un instrumento administrativo que se utiliza para evaluar los mismos de acuerdo con un criterio determinado, poder jerarquizarlos y finalmente determinar el nivel de compensación con base en una escala de pagos.
- **Tabuladores salariales.** También conocidos como escalas salariales, son una herramienta valiosa en un sistema de compensaciones, pues ayuda a tener una administración sana de los salarios, además de que muestra los niveles mínimos y máximos que se pueden pagar en los diversos puestos y niveles organizacionales que tiene la empresa. Sirven también para mantener la equidad interna.
- **Encuestas salariales.** Como su nombre lo dice, es una encuesta que busca establecer los rangos de pago para puestos en particular, dependiendo del sector en el que se encuentre. Su propósito es permitir a los empleadores determinar rangos de pago que sean competitivos en relación con los ofrecidos en el mercado, es decir, mantener la competitividad externa.

Cuadro 10:

Herramientas técnicas					
	No se tiene	Está en planes	Sí se ha utilizado	Se usa actualmente	Nivel de satisfacción
1. Políticas salariales		1		23	91.67%
2. Perfiles de puestos				24	91.67%
3. Análisis de puestos				24	100.00%
4. Descripciones de puestos				24	95.83%
5. Valuaciones de puestos				24	79.17%
6. Tabuladores salariales				24	91.67%
7. Encuestas salariales		4		20	80.00%

Fuente: Elaboración propia.

Nos podemos dar cuenta que en la mayoría de las empresas de la muestra sí utilizan dichas herramientas en la administración de las compensaciones, sólo cuatro empresas mencionan que tienen planes de utilizar algún tipo de encuesta salarial.

Por último, se encuentra el tercer eje de nuestro modelo, que consiste en los esquemas de incentivos monetarios que estamos considerando, es decir, los que mencionan Dessler (2009), Bohlander y Snell (2008), Chiavenato (2007), Zingheim y Schuster (2006), Zingheim y Schuster (2007), Lawler (2003) y Lawler y Mohrman (2003); mientras que para los incentivos no monetarios únicamente utilizamos el sistema de reconocimientos.

Incentivos monetarios. Son aquellos esquemas de pagos que se otorgan a los trabajadores como un ingreso adicional y principalmente están relacionados con el logro de una meta u objetivo previamente trazado.

- *Compensación variable.* Según Chiavenato (2007), la compensación variable es la porción de la remuneración total que se le paga al empleado con periodicidad trimestral, semestral o anual. Es selectiva y depende de los resultados logrados por la empresa.
- *Pago a destajo.* Según Bohlander y Snell (2008), el pago a destajo es un plan de incentivo bajo el cual los empleados reciben una determinada cantidad por cada unidad producida.
- *Bonos.* Pago en forma de incentivo que es dado al empleado como un suplemento a su salario base (Bohlander y Snell, 2008).
- *Gainsharing (compartiendo beneficios).* De acuerdo con Bohlander y Snell (2008), son programas bajo los cuales tanto empleados como la organización comparten ganancias financieras con base en una fórmula

predeterminada que refleja el mejoramiento en productividad y rentabilidad.

- *Pago de acciones.* Basándose en la definición que proporcionan Bohlander y Snell (2008), son programas puestos en práctica como parte de un plan de beneficios para los empleados o como una forma de involucrar más el esfuerzo del empleado con el desempeño de las acciones de la empresa.

Incentivos no monetarios. Es la manera en que se puede recompensar a una persona por el trabajo realizado, por medio de diversas actividades como pueden ser cartas de felicitación, mensajes para el logro de una meta en particular, distintivos especiales, diplomas de participación en actividades importantes de la empresa. Para el desarrollo de nuestra investigación hemos considerado los reconocimientos como un esquema de incentivos no monetarios.

Consideramos que los reconocimientos son una herramienta importante que se puede utilizar en diversas empresas. Aunado a la problemática que se tiene desde el punto de vista económico,¹ resulta muy atractivo poder diseñar y aplicar esquemas para la atracción y retención del talento, tal como se menciona en Madero (2009) y Juergens (2005).

En el cuadro 11 se puede observar los resultados obtenidos de la investigación realizada:

¹ <http://cobertura.elfinanciero.com.mx/universidades/articulos/Tema%20Administracion/Mar30%20-%20ITESM%20Campus%20Mty.pdf> recuperado el 22 de octubre de 2009.

Cuadro 11

Esquemas de incentivos					
	No se tiene	Está en planes	Sí se ha utilizado	Se usa actualmente	Nivel de satisfacción
1. Compensación variable		4		20	65.00%
2. Pagos a destajo		1		23	73.91%
3. Bonos por desempeño				24	91.67%
4. Bonos por resultados		2		22	90.91%
5. <i>Gainsharing</i> (Compartiendo beneficios)	14	2		8	100.00%
6. Pago de acciones	15	5		4	50.00%
7. Reconocimientos				24	91.67%

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que el pago de bonos por desempeño (incentivos monetarios) y el esquema de reconocimiento (incentivos no monetarios) son utilizados por todas las empresas participantes en la investigación, mientras que el pago de acciones es el que menos se utiliza.

CONCLUSIONES

En seguida se mencionan diversas conclusiones a las que hemos llegado como resultado del análisis de la información obtenida en la investigación realizada.

Existe preocupación por parte de los directivos de las empresas por tratar de mantener salarios competitivos en los diversos centros de trabajo y poner especial atención en sus diversos componentes, tanto monetarios como no monetarios.

También podemos mencionar que los sistemas de compensaciones deben enfocarse a buscar la satisfacción de las personas y por lo tanto lograr establecer una alianza, es decir, un determinado compromiso que se verá reflejado en el ambiente laboral y en la obtención de resultados.

Es importante destacar que dentro de los sistemas de compensaciones, los aspectos de tipo monetario son los principales factores de atracción del talento humano.

Un buen sistema de pagos es aquel que logra mantener un equilibrio entre los diversos componentes monetarios y no monetarios, influyendo positivamente en la satisfacción y en la motivación de las personas.

El presente trabajo de investigación nos ha llevado a comprender que uno de los principales objetivos que tiene un sistema de compensaciones es la atracción y retención del personal.

Para que los sistemas de incentivos monetarios puedan ser instrumentados en las empresas, es conveniente crear y desarrollar una cultura apropiada para favorecer las condiciones propicias para lograr el desempeño de las personas y por lo tanto poder premiarlas y reconocerlas.

La evaluación del desempeño y los sistemas de compensaciones son aspectos que para la función del departamento de recursos humanos deben estar muy relacionados entre sí, para de

este modo poder lograr cierta sinergia en los procesos de gestión.

Nos podemos dar cuenta que las herramientas técnicas sí se utilizan en las empresas de servicios y que sirven de apoyo a la empresa para fortalecer el recurso humano y poder enfocarlo a ofrecer mejores servicios, así como para tener personal más calificado.

REFERENCIAS

- Bohlander, G. & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. 14a. ed. México: International Thomson Editores.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8a. ed. México: McGraw Hill Interamericana.
- Davila, A. & Elvira, M. (2007). Psychological contracts and performance management in Mexico. *International Journal of Manpower*, 28 (5): 384-402.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. 11a. ed. México: Pearson Educación.
- Grams, R. & Schwab, D. P. (1985). An investigation of systematic gender-related error in job evaluation. *Academy of Management Journal*, 28 (2): 279-290.
- Greenwood, M. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36 (2): 261-278.
- Hai-Ming, C. & Yi-Hua, H. (2006). Key trends of the total reward system in the 21st Century. *Compensation and Benefits Review*, 38 (6): 64-70.
- Hurley, S. (1998). Application of team-based 360[degrees] feedback systems. *Team Performance Management*, 4 (5): 202.
- Ivancevich, J. (2004). *Human resource management*. USA. 9th edition. McGraw-Hill Irwin.
- Juergens, J. (2005). Recognize, reward, retain: The three Rs of performance management. *Pharmaceutical Executive*, 6-14.
- Lawler, E. (2004). Leading a virtuous-spiral organization. *Leader to Leader*, 2004 (32): 32-40.
- Lawler, E. (2003). Pay practices in Fortune 1000 corporations. *WorldatWork Journal*, 12 (4): 45-54.
- Lawler, E., Levenson, A. R. & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *HR. Human Resource Planning*, 27 (4): 27-35.
- Lawler, E. & Mohrman, S. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *HR. Human Resource Planning*, 26 (3): 15-29.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G. y Huete, L. (2004). *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Madero, S. (2009). Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo*, (7): 131-147.
- Madero, S. y Peña, H. (2008). Utilización de herramientas y técnicas de gestión en la PYME: Caso México. *Revista Gestión Pública y Empresarial*, (12): 42-64.
- Richards, D. A. (2006). High-involvement firms: Compensation strategies and underlying values. *Compensation and Benefits Review*, 38 (3): 36-49.

- Wiesner, R., McDonald, J. & Banham, H. C. (2007). Australian small and medium sized enterprises (SMEs): A study of high performance management practices. *Journal of Management and Organization*, 13 (3): 227-248.
- Zingheim, P. & Schuster, J. R. (2007). What are key pay issues right now? *Compensation and Benefits Review*, 39 (3): 51-55.
- Zingheim, P. & Schuster, J. R. (2006). Best-practice incentives for contact centers and distribution centers: Driving customer satisfaction. *WorldatWork Journal*, 15 (3): 32-38.
- Zingheim, P. & Schuster, J. R. (2005). The next decade for pay and rewards. *Compensation and Benefits Review*, 37 (1): 26-32.
- Zingheim, P. & Schuster, J. R. (2000). Total rewards: Pushing the pedal to the metal. *The Journal of Business Strategy*, 21 (4): 15-17.

Agradecimiento

Se agradece a Miguel Ángel Escobar Carballo, alumno de la carrera de Administración de Empresas de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, por su valiosa participación y aportaciones realizadas para el desarrollo del presente trabajo de investigación, así como a todas las personas que colaboraron para que este proyecto fuera posible.