

# Implicaciones de los bonos de puntualidad y asistencia, criterios de excelencia, satisfacción y crecimiento profesional

## Implications of the bonuses, excellence practices, satisfaction and professional development

Sergio Manuel Madero Gómez\*, Jorge de la Garza\*\*

### RESUMEN

Históricamente, las compensaciones han sido vistas como una función administrativa que consiste sólo en realizar el pago a los trabajadores, propia de contadores y cuya única exigencia ha sido dar cumplimiento a las legislaciones laboral y tributaria, aunque existe evidencia de que el rol y las funciones propias de recursos humanos han estado evolucionando. El objetivo de esta investigación es explorar las implicaciones que tienen los bonos de puntualidad y asistencia en los criterios de excelencia, en la satisfacción laboral de las personas y en el crecimiento profesional. Es una investigación mixta, en la parte cualitativa se realizaron 40 entrevistas con siete preguntas abiertas, y para la parte cuantitativa un instrumento con 33 *items*, aplicándolo a 100 personas que trabajan, encontrando que no existe relación entre la satisfacción laboral y el crecimiento profesional con los efectos del bono de puntualidad y asistencia y la disminución de las prestaciones.

### ABSTRACT

Historically in the workplace compensations have been understood primarily as an administrative function limited to accountants and dedicated to make monetary payments to workers. Specifically, these compensations are aimed at complying with tax and law regulations. There is however evidence supporting the fact that the role and function of human resources management have been changing. This research project has as its main objective to determine the implications that punctuality bonuses have on, excellence practices, job satisfaction and professional development. To accomplish this, this study uses for its qualitative component survey information collected from a sample of 40 interviews using a questionnaire of seven open questions; while using for its quantitative component a 33 self-designed items instrument, that was consequently applied to a sample of 100 workers. Preliminary findings provide evidence that there is not relationship between job satisfaction and professional development with the punctuality bonuses and a reduction in layoff compensations and benefits.

### INTRODUCCIÓN

En muchas de las organizaciones en México, y en Latinoamérica en general, las prestaciones laborales están directamente relacionadas con el ingreso salarial de los empleados, y forman parte fundamental de su motivación extrínseca. Son diseñadas para hacer más eficiente su productividad y el logro de resultados, sin embargo, en ocasiones se tienen que otorgar premios económicos mediante la entrega de un bono semanal o quincenal por la puntualidad y asistencia de las personas a su trabajo.

Con el paso del tiempo, las compensaciones han sido vistas sólo como una función administrativa, propia de contadores y cuya única exigencia era dar cumplimiento a las legislaciones laborales, aunque existe evidencia de que el rol y las funciones propias de recursos humanos han estado evolucionando

Recibido: 16 de mayo de 2013  
Aceptado: 14 de octubre de 2013

**Palabras clave:**  
Compensaciones; bono de puntualidad y asistencia; prestaciones y beneficios; recursos humanos; satisfacción.

**Keywords:**  
Compensation; bonuses; benefits; human resources management; satisfaction.

\* Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Monterrey, Escuela de Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Gestión Empresarial y Talento Humano. Ave. Eugenio Garza Sada 2501 sur, Monterrey, Nuevo León, C.P. 64849. Tel.: (81) 83-28-40-90. Correo electrónico: smadero@itesm.mx

\*\* Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Monterrey, Escuela de Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales. Ave. Eugenio Garza Sada 2501 sur, Monterrey, Nuevo León, C.P. 64849. Tel.: (81) 83-28-14-00, ext. 4341. Correo electrónico: jdelagar@itesm.mx

en los últimos años, tal como lo indican Ulrich (2007) y Lawler & Mohrman (2003b). Por ello es necesario revisar detenidamente los componentes de la mezcla de las compensaciones que reciben las personas por el trabajo que realizan, que son el sueldo, los incentivos y las prestaciones.

El componente principal en un paquete de compensaciones es el sueldo, ya que refleja el reconocimiento que la organización hace al desempeño pasado y es demostrado por el empleado de una forma económica, pero también los incentivos son un componente importante y tienen un interés muy particular por despertar el deseo y la ambición del personal para lograr un mejor desempeño en su trabajo. En cambio, las prestaciones tienen como propósitos fundamentales desarrollar en los empleados el sentido de pertenencia a la organización, protegerlos de riesgos por lo general imprevisibles y mejorar el nivel de calidad de su vida personal, familiar y social, en el mediano y el largo plazo (Milkovich & Newman, 2008).

Se sabe que el dinero no es el único motivador para trabajar más y de la mejor manera, ni para ser más productivo, tal como lo mencionan Shahzad & Bhatti (2008), Buetow (2008), Nisar (2006), Rynes, Gerhart & Minette (2004), Chiu, Luk & Tang (2002). Existe una serie de prestaciones o beneficios que desde el punto de vista legal en el entorno laboral mexicano es obligatorio para los patrones integrarlas en el paquete de compensaciones que se otorga a los trabajadores, según la Ley Federal del Trabajo (LFT).<sup>1</sup>

Debido a la situación financiera que están pasando las empresas, en la actualidad existe una serie de dificultades para poder otorgar aumentos significativos en el salario o en el paquete de prestaciones. Por ello se torna aún más complejo tener una administración sana de las compensaciones, pues son los profesionales de las áreas de recursos humanos quienes habitualmente deben tomar decisiones y dar las directrices sobre cómo pagar o cómo recompensar los desempeños sobresalientes (Afiouni, 2007; Galetic & Nacinovic, 2006; Scott, McMullen & Sperling, 2006).

Por su parte, Mondy (2010) define los incentivos como:

pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es sub-

jetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

De igual forma, Snell & Bohlander (2010), Milkovich & Newman (2008) y Lawler & Mohrman (2003a) mencionan que los incentivos se refieren a “La compensación extra que se paga a un empleado o trabajador por realizar labores adicionales a lo previamente establecido”. Con base en estos autores podemos entender que los incentivos se relacionan con la recompensa en bienes o servicios otorgados a una persona para motivarla en el desempeño de sus labores.

Mondy (2010), Menefee & Murphy (2004), Watson (2003) y Zingheim & Schuster (2002) siguen recomendando que los esquemas de retribución deben estar compuestos de una sólida base salarial, de un programa de incentivos monetarios que deben estar ligados con las metas y con el desempeño, así como de una serie de actividades relacionadas con los aspectos no monetarios, como el reconocimiento al trabajo realizado, aunados con horarios flexibles que se puedan adaptar a las necesidades propias de los trabajadores y, por último, se consideran los beneficios que sirven para ofrecer protección y seguridad al trabajador.

Definir las prestaciones que recibe un trabajador como, por ejemplo, el bono de puntualidad y asistencia, tema de esta investigación, no es una tarea fácil, ya que ni la misma LFT ni algunas otras fuentes bibliográficas precisan claramente este concepto, sin embargo, las prestaciones de trabajo son otro componente de las compensaciones que reciben los trabajadores.

El paradigma cultural del bono de puntualidad y asistencia en la sociedad mexicana ha tenido un cambio en su conceptualización y en su contexto. En el presente trabajo de investigación se pretende conocer los efectos y la influencia que tienen en la satisfacción laboral y en el crecimiento profesional de las personas.

### Problemática

Las prestaciones otorgadas por las organizaciones que originalmente fueron creadas para aumentar la productividad se han convertido en un pago obligado para los trabajadores y en un alto costo financiero para las empresas, por lo que la modificación en el bono de puntualidad y asistencia puede afectar directa o indirectamente en el ingreso de los empleados.

<sup>1</sup> Ver <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf> (consultado el 12 de septiembre de 2012).

Esto depende del grado de importancia que tenga y que cada una de las persona le otorga, no es la misma reacción si se trata de empleados de niveles operativos con estudios básicos o si se trata de empleados con estudios medios o superiores.

Este bono ha pasado a formar parte del sueldo del trabajador, y con ello ha perdido su objetivo principal: favorecer la productividad empresarial fortaleciendo en sí un esquema de motivación extrínseca para las personas, considerado en su momento como un factor relevante en la gestión de recursos humanos.

Particularmente en nuestro país, las investigaciones sobre el uso de las prestaciones y beneficios en el ámbito laboral son escasas, por eso el interés que se tiene en investigar estos temas relacionados con las compensaciones de los trabajadores.

Por otra parte, es relevante considerar que las medidas de austeridad utilizadas por muchas empresas mexicanas derivadas de la crisis financiera del 2008 son una realidad, y se han llevado a la práctica afectando principalmente el tema de los sueldos, los salarios y las compensaciones (Madero, 2012). Por tal motivo, es relevante seguir avanzando en esta línea de investigación muy poco desarrollada en México y cuestionarnos cuáles serían los efectos en el trabajador si se eliminaran o disminuyeran ciertos beneficios o prestaciones.

### Objetivos

Los objetivos de la presente investigación consisten en explorar la relación que tienen entre sí los bonos de puntualidad y asistencia, los criterios de excelencia, la satisfacción laboral de las personas y el crecimiento profesional.

Una vez definidos los objetivos de la investigación y haber realizado la revisión de la literatura correspondiente, se procedió a iniciar el proceso de investigación mixta, es decir, una parte cualitativa y, posteriormente, otra de tipo cuantitativa.

## MATERIALES Y MÉTODOS

### Método y análisis cualitativo

Hernández, Fernández & Baptista (2010) mencionan que el enfoque cualitativo en los proyectos de investigación tiene características muy particulares, como son:

La inmersión inicial en el campo significa sensibilizarse con el ambiente o entorno donde se realizará el trabajo.

El investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con los datos, de acuerdo a lo que observa.

Se basan en una lógica y proceso inductivo.

Evalúa el desarrollo natural de los sucesos y se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones.

#### ▫ Instrumento de medida y muestra

Para continuar con la investigación, se llevó a cabo el diseño, desarrollo y elaboración de un cuestionario de siete preguntas abiertas (ver anexos) que surgieron de entrevistar a cinco directivos del área de recursos humanos de empresas maquiladoras con más de 1500 trabajadores localizadas en la región noreste de México, en la franja fronteriza de Baja California. Dichas preguntas fueron la base para realizar 40 entrevistas semiestructuradas a personal operativo de esas empresas, pues esas personas son quienes reciben bonos de puntualidad y asistencia en su trabajo.

Los datos demográficos de los 40 participantes muestran que el 65% son mujeres y el 35% son hombres; el 75% de los encuestados son operadores de la industria maquiladora y 25% son empleados administrativos del mismo tipo de industria; no se entrevistaron a personas que ocuparan posiciones gerenciales, pues no estaban contemplados en la muestra; la distribución de la edad de los encuestados indica que el 40% tiene entre 18 y 25 años, mientras que el 42% tiene entre 26 y 35 años; en cuanto a los puestos que ocupan, el 65% son operadores y técnicos.

#### ▫ Análisis de contenido

En el análisis de contenido realizado para cada una de las preguntas del cuestionario se agruparon por factores comunes (ver anexos), y se registró la frecuencia para definir un patrón predeterminado en las respuestas, tal como lo indican Hernández *et al.* (2010). En seguida se presentan los resultados del análisis anteriormente mencionado.

Si bien es cierto que el sueldo y las prestaciones son un factor primordial para seleccionar y decidir un lugar para trabajar, se observa que el buen ambiente de trabajo y las oportunidades para el crecimiento profesional son otros aspectos que las personas valoran al momento de tomar una decisión.

En cuanto a las prestaciones, las personas esperan recibir al menos las que en el marco legal se tienen

contempladas; sin embargo, es importante destacar que el fondo de ahorro, los bonos de productividad y el aguinaldo son las prestaciones más valoradas. Para esta muestra en particular, el bono de puntualidad y asistencia no es mencionado como un ingreso relevante en su compensación, es decir, no es valorada como una prestación adicional o como un esfuerzo que hace la empresa por reconocer su asistencia.

Por otra parte, los trabajadores mencionan que además del fondo de ahorro y de los bonos de productividad, recibir un apoyo económico para desarrollar nuevas habilidades mediante programas académicos es una prestación que les gustaría recibir adicional a las que ya tienen, fortaleciendo la idea del desarrollo profesional y la superación en los diversos lugares de trabajo.

De acuerdo con las respuestas obtenidas en la pregunta 5, ¿qué sentirías si la compañía ya no otorgara el bono de puntualidad y asistencia?, el 58% de las respuestas mostró que afectaría de manera negativa en la motivación en el trabajador, por lo que las empresas deberán analizar estratégicamente la decisión de eliminarlo y buscar ciertos mecanismos que contrarresten el efecto de la desmotivación que se puede ocasionar ante esa decisión.

Finalmente, la opinión de los trabajadores respecto a las empresas que no otorgan prestaciones y beneficios a sus trabajadores es negativa, ya que los participantes en esta investigación indican que es una demostración de falta de interés y sensibilidad en sus trabajadores, con procesos injustos y con un desprestigio muy grande para su imagen institucional.

### Método y análisis cuantitativo

#### ▫ Instrumento de medida

Después de realizar el análisis y la interpretación de las diversas respuestas obtenidas de los cuestionarios cualitativos se procedió a elaborar un conjunto de afirmaciones con la finalidad de tener un banco de preguntas para poder diseñar y construir un instrumento de medida que sirviera de unión entre la parte cualitativa y la cuantitativa, logrando identificar cinco constructos: satisfacción laboral, crecimiento profesional, importancia de los bonos/prestaciones, criterios de excelencia e insatisfacción por la disminución de prestaciones.

La definición de las variables que se utilizaron en la investigación son: 1) satisfacción laboral, tomando en cuenta lo que Flores, Madero & Gómez (2009)

mencionan en lo que se considera el grado en que la persona expresa satisfacción por el trabajo que realiza, si cumple con sus expectativas y si percibe tener buenos ingresos; 2) en cuanto al crecimiento profesional, Flores *et al.* (2009) indican que es la percepción que tienen las personas sobre las oportunidades de adquirir conocimientos y habilidades por medio de los procesos de capacitación y desarrollo que existen en su centro de trabajo; 3) importancia de los bonos es el valor que las personas le dan a los bonos de puntualidad y asistencia como parte de los ingresos que recibe; 4) de acuerdo con Madero (2011) y Becerra (2006), los criterios de excelencia se refiere a las prácticas de recursos humanos que existen en la organización, como el sistema de compensaciones, el reconocimiento, la capacitación constante y las promociones entre otras más<sup>2</sup>; 5) insatisfacción por la disminución de prestaciones son los efectos que perciben las personas al momento de hacer alguna modificación en sus ingresos económicos o en algún beneficio recibido, ya sea reduciendo las prestaciones o ajustando los presupuestos, principalmente cuando existen medidas de austeridad, seleccionados de Madero (2011).

El instrumento de medida quedó integrado por 27 preguntas tipo afirmación, seis para satisfacción laboral, cinco para crecimiento profesional, cinco para la importancia de los bonos/prestaciones, siete para los criterios de excelencia y finalmente cuatro para la insatisfacción por la disminución de prestaciones, utilizando una escala Likert de cinco niveles, donde uno significa “completamente en desacuerdo” y cinco “totalmente de acuerdo”. En lo que respecta a los datos demográficos se utilizaron seis escalas, que fueron género, edad, antigüedad en la empresa, antigüedad en el puesto, nivel jerárquico y nivel académico, dando un total de 33 preguntas.

#### ▫ Muestra

Para la realización de la parte cuantitativa de la investigación y con la finalidad de validar el instrumento de medida, se utilizó una muestra dirigida a conveniencia (Hernández *et al.*, 2010), teniendo un total de 100 personas que trabajan en empresas maquiladoras de la zona noreste de México, en particular en la franja fronteriza de Baja California, de los cuales fueron 57 mujeres y 43 hombres. Es necesario mencionar que los resultados de la presente investigación tienen un valor limitado a la muestra en sí, mas no a la población, es decir, los datos obtenidos de nuestra tesis no pueden generalizarse a una determinada población.

<sup>2</sup> Estos criterios de excelencia se pueden encontrar en los anexos.

• Análisis de los datos

Se realizó un análisis factorial exploratorio con el fin de buscar la validez del instrumento utilizado para medir los conceptos antes mencionados, para lo cual se eliminaron tres *ítems* debido a su baja medida de adecuación muestral ( $MSA < 0.5$ ); los *ítems* eliminados fueron:

1. ¿Cómo consideras el llegar puntual a tu trabajo?
2. ¿Para ti el tener retardos o faltas perjudica en tu sueldo o no es gran cosa?
3. ¿Qué opinión tuvieras si trabajaras en una de las mejores empresas, pero no recibieras este bono?

Seguido de esto se analizó la matriz de factores rotada para verificar si el agrupamiento de variables está conforme a lo planeado y así formar los diversos constructos que se tienen en el instrumento, los cuales mostraban cargas factores estadísticamente válidas (ver anexos).

Posterior a esto se realizó un análisis de fiabilidad interna mediante el alfa de Cronbach, con el fin de desechar aquellos *ítems* que no tuvieran congruencia con los constructos que se intentaron medir, y así darle confianza al instrumento; así pues, el primero de ellos versa sobre los criterios de excelencia, y no fue eliminado ningún *ítem*, obteniendo  $\alpha = 0.841$ .

1. ¿Considera atractivos los sistemas de compensaciones de la empresa?
2. ¿Se reconoce al personal por sus logros y aportaciones?
3. ¿La empresa otorga cursos y capacitación constantes a sus empleados?
4. ¿La empresa promueve las promociones del personal interno?
5. ¿Es la empresa sensible a las necesidades del trabajador y su familia?
6. ¿Existen programas de entrenamiento para desarrollo de nuevas habilidades?
7. ¿Se promueven con equidad las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?

El segundo constructo relacionado con crecimiento profesional también tuvo resultados estadísticamente aceptables, con  $\alpha = 0.837$ , y no fue eliminado ningún *ítem*.

1. ¿La empresa capacita a sus empleados para la mejora continua?
2. ¿Me he superado desde que entré a laborar en esta empresa?
3. ¿Existen muchas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?
4. ¿Existen posibilidades de crecimiento y de promoción?
5. En general, ¿me agrada el lugar donde trabajo?

El tercer constructo son los efectos de la insatisfacción laboral por la disminución en las compensaciones, no fue eliminado ningún *ítem*, obteniéndose un  $\alpha = 0.799$ .

1. Impacto de la disminución en las compensaciones: malestar físico
2. Impacto de la disminución en las compensaciones: molestia
3. Impacto de la disminución en las compensaciones: frustración
4. Impacto de la disminución en las compensaciones: deseos de cambiar de empresa

El cuarto constructo muestra la satisfacción laboral, no fue eliminado ningún *ítem*, y éste quedó formado por los seis *ítems* originales, resultando un  $\alpha = 0.782$ .

1. ¿Son justos los reconocimientos que se dan a las personas por sus logros y resultados?
2. ¿La empresa ofrece salarios de acuerdo con la oferta o la media en la industria del mismo ramo?
3. ¿Considera que la comunicación entre el personal y los niveles gerenciales es buena?
4. ¿Estoy muy a gusto con la relación y trato de mi jefe inmediato?
5. ¿El ingreso que percibo es el que merezco por las actividades que desempeño?
6. ¿Las prestaciones adicionales que recibo son determinantes para seguir en mi empleo?

El quinto constructo muestra la importancia de los bonos de productividad, para lo cual quedó formado únicamente por dos *ítems*.

1. ¿La calidad y productividad de tu trabajo es importante para recibir este bono?
2. ¿Este bono es tan importante que si la empresa no lo otorgara renunciarías a tu trabajo?

▫ Correlaciones

Buscando una posible relación entre los cinco constructos, se procedió a realizar un análisis de correlación, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla 1.**  
Matriz de correlaciones<sup>a</sup>.

	Variables	1	2	3	4	5
1.	Satisfacción laboral	1.0				
2.	Crecimiento profesional	.652**	1.0			
3.	Importancia de los bonos	.098	.080	1.0		
4.	Criterios de excelencia	.606**	.621**	-.103	1.0	
5.	Insatisfacción	-.107	-.069	.002	-.252*	1.0

<sup>a</sup> n = 100.  
\* p < .05, \*\* p < .01

Es relevante mencionar que para esta muestra en particular no existe relación en la importancia que tienen los bonos de puntualidad y asistencia con el crecimiento profesional y la satisfacción, aspecto que por el momento se considera relevante.

Hay que hacer notar la fuerte relación existente entre el constructo “criterios de excelencia” y “satisfacción laboral”  $r(99) = 0.606$ ,  $p < 0.001$ , así como con “crecimiento profesional”  $r(99) = 0.652$ ,  $p < 0.001$ , y la relación inversa que se da entre los “criterios de excelencia” y “insatisfacción laboral”  $r(99) = -0.252$ ,  $p < 0.05$ . Es importante destacar que la satisfacción en las personas es un aspecto que varía en función de las diversas variables con las que se mide, y tiene repercusiones positivas y negativas, tal como lo mencionan Saari & Judge (2004).

En virtud de que los constructos “criterios de excelencia” y “satisfacción laboral” son aspectos primordiales para la organización, se buscarán estrategias que logren impactar directamente en cada uno de estos aspectos.

Para lo anterior se procedió a llevar a cabo diversos modelos de regresión: se utilizaron los tres constructos (importancia de los bonos, criterios de excelencia e insatisfacción laboral) para conseguir afectar la satisfacción laboral, así como el crecimiento profesional, obteniendo que sólo los criterios de excelencia ( $p$ -valor = 0.000,  $\beta = 0.623$ ) y la importancia que tienen los bonos ( $p$ -valor = 0.044,  $\beta = 0.162$ ) son los que afectan a la satisfacción laboral.

**Tabla 2.**  
Modelo de regresión.

Variables	B	Error t.	R <sup>2</sup>	Prueba F	P-Valor
Criterios de excelencia	.623	.070	.361	56.92	0.000***
Importancia de los bonos	.162	.087	.381	31.46	0.044*

Variable dependiente: satisfacción laboral.  
\* p < .05, \*\*\* p < .001

Por otra parte, al crecimiento profesional sólo lo afectan de manera significativa los criterios de excelencia ( $p$ -valor = 0.000,  $\beta = 0.621$ ); es necesario mencionar que tanto en la satisfacción laboral como en el crecimiento profesional, los criterios de excelencia tienen un peso o una importancia semejante, mientras que en la satisfacción laboral, los criterios de excelencia son tres veces más importantes que los bonos.

**Tabla 3.**  
Modelo de regresión

Variables	B	Error t.	R <sup>2</sup>	Prueba F	P-Valor
Criterios de excelencia	.621	.071	.386	61.67	0.000***

Variable dependiente: satisfacción laboral.  
\*\*\* p < .001

Debido a que los constructos “criterios de excelencia” e “importancia del bono” fueron los que mostraron un efecto significativo sobre la satisfacción laboral, mientras que para el crecimiento profesional solamente los criterios de excelencia presentan ese efecto significativo, se realizó un análisis de regresión con los ítems originales que dieron nombre a los conceptos antes mencionados, y así poder analizar cuáles son los elementos específicos que mayor impacto tienen tanto en la satisfacción laboral como en el crecimiento profesional, encontrándose los siguientes resultados:

Para la satisfacción laboral fueron significativos los ítems: “¿Se promueven con equidad las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?” ( $p$ -valor. = 0.000, con un valor  $\beta$  de 0.455) y “¿Se reconoce al personal por sus logros y aportaciones?” ( $p$ -valor = 0.000, con un valor  $\beta$  de 0.383), todos ellos con relación directa con la variable “satisfacción laboral” y con una importancia muy semejante, ambas pertenecientes a los criterios de excelencia, además el modelo muestra un coeficiente de determinación ( $R^2$ ) de 0.504.

Para el crecimiento profesional fueron significativos los ítems: “¿Se promueven con equidad las oportu-

nidades de crecimiento dentro de mi empresa?” ( $p$ -valor = 0.001, con un valor beta de 0.337), “¿Se reconoce al personal por sus logros y aportaciones?” ( $p$ -valor = 0.002, con un valor beta de 0.279) y, finalmente, “¿La empresa otorga cursos y capacitación constante a sus empleados?” ( $p$ -valor = 0.032, con un valor beta de 0.195), todos ellos en relación directa con la variable “crecimiento profesional” y con una importancia relativa muy semejante, el modelo muestra un coeficiente de determinación ( $R^2$ ) de 0.396.

Hay que resaltar los conceptos específicos: “¿Se promueven con equidad las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?” y “¿Se reconoce al personal por sus logros y aportaciones?”, que son los aspectos determinantes y estratégicos que se debe destacar por el impacto que tienen tanto en la satisfacción laboral como en el crecimiento profesional, de acuerdo con los resultados obtenidos.

## CONCLUSIONES

Aunque los diversos temas analizados a lo largo de esta investigación se manejan con mayor frecuencia desde el punto de vista conceptual, se tiene la idea que en la práctica no se ha investigado a fondo. No obstante, es el momento de diseñar diversas estrategias para poder comprender la relevancia que tiene la administración de compensaciones en el entorno laboral actual que cada vez es más competitivo.

En este proyecto de investigación se concluye que la satisfacción laboral de los empleados en las empresas no necesariamente depende del bono de puntualidad y asistencia otorgado, sino que existen otros factores, tanto internos como externos. Además, los resultados obtenidos en la investigación muestran un comportamiento diferente a lo que sucede en la realidad, pues una persona al ver una disminución en sus ingresos, por ejemplo la disminución de alguna prestación, en este caso el bono por puntualidad y asistencia, tiene efectos negativos en su comportamiento, generando insatisfacción, una disminución en la motivación y frustración, entre otras actitudes más, teniendo mayores efectos en el compromiso organizacional y en su intención de permanencia, tal como lo mencionan Giancola (2012) y Peterson, Puia & Suess (2003).

Alva (2011) menciona que es conveniente mencionar la relevancia que tiene la alineación de cultura organizacional y de las actividades que realizan las personas mediante la visión estratégica de los líderes de las empresas en conjunto con la gestión eficiente

de los recursos humanos para poder enfocan y canalizar dentro sus objetivos la productividad, y poder maximizar las competencias de los empleados ante cualquier eventualidad en las actividades ejecutivas y operativas. Por eso el estudio y la administración de las prestaciones constituyen un campo que recientemente ha sido relevante analizar no sólo porque se requieren conocimientos técnicos, legales y fiscales, sino porque las cantidades de dinero que invierten en las empresas para las prestaciones de sus empleados son cada vez mayores.

Hoy en día, las recompensas monetarias influyen fuertemente en qué tan atractivo resulta un empleo para una persona (Madero, 2010), por tal motivo son muchas las empresas que basan parte de sus sistemas de retribución en los incentivos salariales, ya sean individuales o grupales, como una vía para alcanzar mayor rendimiento y eficiencia por parte de los empleados. Debido a ello, Zingheim & Schuster (2001) establecen que durante los próximos tiempos es posible encontrarnos una buena relación entre las empresas y los trabajadores para ayudar a que los sistemas de compensaciones sean el motor de la fórmula de éxito, las primeras ofreciendo mejores condiciones de trabajo y una serie de actividades retadoras; mientras que los trabajadores estarán desarrollando competencias para ser considerados en los procesos de contratación y desarrollo que se pudieran presentar.

Además, es importante mencionar que un elemento relevante de las compensaciones en las empresas, en particular las pequeñas y las que tienen una dirección familiar, son los sistemas de incentivos, independientemente si son monetarios o no monetarios (Carlson, Upton & Seaman, 2006; Werner, Tosi & Gómez-Mejía, 2005), teniendo un impacto positivo en los resultados de la empresa.

En la actualidad, el diseño organizacional de las empresas y los procesos de transformación deben estar enfocados para que los procesos de la gestión del recurso humanos favorezcan las estrategias encaminadas a mejorar la productividad de la organización misma, soportadas por sus procesos claramente definidos y por un sistema de reconocimientos e incentivos innovadores, tal como lo menciona Alva (2011).

## Limitaciones y recomendaciones

Como en la mayoría de los trabajos de investigación, existe una diversidad de limitaciones; para el presente trabajo no es la excepción. Entre los principales aspectos a tener en cuenta podemos mencionar que el

área de sueldos y compensaciones tiene muchas perspectivas para ser analizada, es decir, desde el punto de vista de impacto en las personas, niveles de satisfacción, costo financiero, aspectos legales, para lo cual se deben de considerar otros factores de este tipo.

Para profundizar más en el tema de la asignación de prestaciones e incentivos, es conveniente seguir analizando estos temas y obtener datos con muestras mayores, teniendo diversos tipos de empresas, así como personas con diversas características demográficas, como el nivel jerárquico, el ingreso recibido y la escolaridad.

Una limitante que es conveniente mencionar es en cuanto a la comparativa de los resultados con otras investigaciones; por el momento esto no se pueden realizar, pues en la literatura mexicana o latinoamericana no se han encontrado estudios similares, motivo por el cual esta investigación tiene mayor relevancia y se espera que en el futuro pueda ser considerada como base para diseñar nuevos proyectos.

Continuar con el proceso de validación del instrumento para seguir perfeccionando y aplicándolo a diversas muestras y en distintos escenarios, además de perfilar los resultados hacia un análisis de correlaciones, el cual implicaría un mayor análisis estadístico multivariado, es importante para enriquecer el presente análisis tomando como base las preguntas que se realizaron en la parte cualitativa y relacionarlas con la parte cuantitativa.

Analizar desde otra perspectiva los efectos reales de la disminución de algunas prestaciones y beneficios en el comportamiento de los trabajadores.

## REFERENCIAS

- Afiouni, F. (2007). Human Resource Management and Strategy in the Lebanese Banking sector: Is there a fit? *Journal of American Academy of Business*, 12(1), 63-69.
- Alva, S. (2011). *Empresa admirada: La receta*. México: LID Editorial Mexicana.
- Becerra, I. (2006). *Correlación y efecto entre prácticas organizacionales y actitudes del trabajador mexicano en la industria de las telecomunicaciones* (Tesis de maestría no publicada). Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, N.L., México.
- 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 SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Chiu, R. K., Luk, V. W-M. & Tang, T. L-P. (2002). Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review*, 31(4), 402-431.
- Flores, R., Madero, S. & Gómez, J. (2009). *Abuso de poder jerárquico y consecuencias en el trabajador*. Trabajo presentado en X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas A. C., San Luis Potosí, México.
- Galetic, L. & Nacinovic, I. (2006). Compensation Management in Croatian Enterprises: An Empirical Study. *The Business Review*, 5(2), 204-212.
- Giancola, F. (2012). What Surveys Show About the Importance of Pay to Employees. *Employee Benefit Plan Review*, 67(6), 26-30.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª edición). México: Mc Graw-Hill.
- Lawler, E. E. & Mohrman, S. A. (2003a). Pay practices in Fortune 1000 corporations. *Worldat Work Journal*, 12(4), 45-54.
- Lawler, E. E. & Mohrman, S. A. (2003b). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26(3), 15-29.
- Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración UNAM*, (232), 109-130.
- Madero, S. (2011). Ambiente laboral, estrategias de austeridad y criterios de excelencia, usadas en situaciones de crisis desde la perspectiva del trabajador. *Revista Investigación y Ciencia*, (53), 49-55.
- Madero, S. (2012). La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral. *Revista Ciencia UANL*, 15(57), 93-100.
- Menefee, J. A. & Murphy, R. O. (2004). Rewarding and retaining the best: Compensation strategies for top performers. *Benefits Quarterly*, 20(3), 13-20.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. (2008). *Compensation* (9ª edición). NY: Mc Graw Hill.
- Mondy, R. W. (2010). *Human Resource Management* (10th. edition). United States: Pearson Educación.
- Nisar, T. M. (2006). Subjective Performance Measures in Bonus Payouts. *Performance Improvement*, 45(8), 34-40.
- Peterson, D. K., Puia, G. M. & Suess, F. R. (2003). Yo tengo la camiseta (I Have the Shirt On): An Exploration Of Job Satisfaction and Commitment Among Workers In Mexico. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(2), 73-88.
- 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.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Scott, D., McMullen, T. D. & Sperling, R. S. (2006). Evaluating Pay Program Effectiveness: A National Survey of Compensation Professionals. *WorldatWork Journal*, 15(3), 45-53.

Shahzad, I. A. & Bhatti, K. K. (2008). Antecedents of Compensation and Relationship Among Compensation, Motivation, and Organizational Profitability. *The Business Review, Cambridge*, 10(2), 236 - 247.

Snell, S. A. & Bohlander, G. W. (2010). *Principles of Human Resource Management*. (International Edition). USA: South-Western CENGAGE Learning.

Ulrich, D. (2007). The new HR organization. *Workforce Management*, 86(21), 40-44.

Watson, S. (2003). Total Rewards - Building a Better Employment Deal. *Workspan*, 46(12), 48-51.

Werner, S. Tosi, H. L. & Gómez-Mejía, L. (2005). Organizational governance and employee pay: how ownership structure affects the firm's compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 26(4) 377-384.

Zingheim, P. K. & Schuster, J. R. (2001). Winning the talent game: Total rewards and the better workforce deal! *Compensation & Benefits Management*, 17(3), 33-39.

Zingheim, P. K. & Schuster, J. R. (2002). Pay changes going forward. *Compensation and Benefits Review*, 34(4), 48-53.

**ANEXOS**

Preguntas utilizadas en la investigación cualitativa:

1. ¿Cuál es el principal factor que consideras para seleccionar una oportunidad de trabajo?
2. ¿Cuáles son tus metas en lo que respecta a la vida laboral?
3. Menciona cuáles son las tres prestaciones más importantes que recibes.
4. ¿Qué tipo de prestaciones te gustaría recibir adicionalmente a las que ya tienes?
5. ¿Qué sentirías si la empresa deja de entregar los bonos de puntualidad y asistencia?
6. ¿Qué importancia tendría para ti dejar de recibir el bono de puntualidad y asistencia?
7. ¿Cuál es tu opinión si no existen las prestaciones?

Fuente: Elaboración propia.

Categorías del análisis de contenido en cada una de las preguntas utilizadas en la investigación cualitativa

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 7
Sueldo	Crecimiento	Fondo de ahorro	Bono de productividad	Desmotivación	Desmotiva el empleo
Prestaciones	Superación	Bono de productividad	Fondo de ahorro	Indiferencia	Injusticia social
Ambiente laboral	Cumplimiento	Aguinaldo	Apoyo académico	Coraje	Desprestigio de la empresa
Crecimiento	Sacar el trabajo	Comedor	Fonacot	Desconfianza	Buscar otras opciones
Prestigio	Trabajo en equipo	Transporte	Seguro de vida		Indiferencia
Distancia	Innovación	Utilidades	Transporte		Desconfianza
Tipo de trabajo	Mejorar el salario	Seguridad Social	Asistencia social		

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de factores rotada

	Factor				
	1	2	3	4	5
¿Considera atractivos los sistemas de compensaciones de la empresa?	.685				
¿Se reconoce al personal por sus logros y aportaciones?	.650				
¿La empresa capacita a sus empleados para la mejora continua?		.541			
¿La empresa otorga cursos y capacitación constantes a sus empleados?	.606				
¿La empresa promueve las promociones del personal interno?	.603				
¿Son justos los reconocimientos que se dan a las personas por sus logros y resultados?				.491	
¿Es la empresa sensible a las necesidades del trabajador y su familia?	.565				
¿Existen programas de entrenamiento para desarrollo de nuevas habilidades?	.557				
¿Se promueven con equidad las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?	.531				
¿Existen posibilidades de crecimiento y de promoción?		.651			

Continúa página 36

Fuente: Elaboración propia.

Continuación

Matriz de factores rotada	Factor				
	1	2	3	4	5
¿Existen posibilidades de crecimiento y de promoción?		.651			
¿Existen muchas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?		.644			
¿Me he superado desde que entre a laborar en esta empresa?		.642			
En general, ¿me agrada el lugar donde trabajo?		.576			
¿La empresa ofrece salarios de acuerdo con la oferta o la media en la industria del mismo ramo?				.454	
¿Las prestaciones adicionales que recibo son determinantes para seguir en mi empleo?				.326	
Impacto de la disminución en las compensaciones que recibes: frustración			.795		
Impacto de la disminución en las compensaciones que recibes: molestia			.720		
Impacto de la disminución en las compensaciones que recibes: malestar físico			.684		
Impacto de la disminución en las compensaciones que recibes: deseos de cambiar de empresa			.653		
¿Considera que la comunicación entre el personal y los niveles gerenciales es buena?				.556	
¿Estoy muy a gusto con la relación y trato de mi jefe inmediato?				.518	
¿El ingreso que percibo es el que merezco por las actividades que desempeño?				.475	
¿La calidad y productividad de tu trabajo es importante para recibir este bono?					.656
¿Este bono es tan importante que si la empresa no lo otorgara renunciarías a tu trabajo?					.564

Fuente: Elaboración propia.

Relación de promedios de los criterios de excelencia	Media	Desv. Est.
Atractivos sistemas de compensaciones	3.41	1.33
Reconocimiento al personal por sus logros	3.13	1.43
Cursos de capacitación constantes	3.42	1.22
Presenta y promueve promociones internas en el personal	3.69	1.40
Empresa sensible a las necesidades del trabajador	3.25	1.40
Programas de desarrollo de nuevas habilidades	3.21	1.39
Equidad en las oportunidades de crecimiento	3.23	1.25

Fuente: Elaboración propia.