

# Percepción de los esquemas de incentivos monetarios y sus consecuencias en la pyme mexicana: un estudio descriptivo

*Perception of the monetary incentive schemes and its consequences in Mexican SMEs: A descriptive study*

---

Artículo recibido: 16-02-2018

Aceptado: 07-05-2018

Sergio M. Madero Gómez\*

ORCID: 0000-0003-3996-7609

Humberto Peña Rivera \*\*

ORCID: 0000-0003-1925-9736

## RESUMEN

Uno de los procesos empresariales relacionados con la administración de los recursos humanos son las compensaciones y en particular los incentivos monetarios y no monetarios que se ofrecen a sus colaboradores; recientemente, los esquemas de atracción y retención del talento se han convertido en factor que genera una ventaja competitiva para las empresas y de alguna manera debe formar parte de las estrategias claves del negocio. En la presente investigación cuantitativa se diseñó un instrumento de medida con 48 reactivos cuya finalidad fue conocer el uso que tienen los esquemas de incentivos en empresas con menos de 200 colaboradores. Utilizando una muestra a conveniencia de 277 personas se encontró que el 64% sí lo tienen operando formalmente en su empresa, el 87% señala que sí es un generador de ventajas competitivas que pueden ser utilizados para la atracción y retención del talento.

**Palabras clave:** recursos humanos, compensaciones, sistemas de incentivos.

---

\* Profesor-Investigador. Tecnológico de Monterrey, México.

\*\* Profesor. Tecnológico de Monterrey, México.

#### ABSTRACT

One of the business processes related to the human resources management are the compensations and specifically the monetary and non-monetary incentives that are offered to the employees; recently the schemes of attracting and retaining talent, have become like a factor that generates a competitive advantage for companies and must part of the key strategies of the business. In this quantitative research was designed a survey with 48 items to aims to know the use of the incentives-pay systems in the enterprises with less of 200 employees, it was used a convenience sample of 277 workers. Some findings were that 64% has formally incentives pay systems in the organization and 87% consider that effectively is a generator of competitive advantage for to attract and retain talent.

**Keywords:** human resources management, compensation, incentive systems.

#### Como referenciar este artículo:

Madero, S. y Peña, H. (2018). Percepción de los esquemas de incentivos monetarios y sus consecuencias en la pyme mexicana: un estudio descriptivo. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 265-286.

## 1. Introducción

Anzola (2010) comparte una reflexión que es conveniente mencionar para iniciar el presente trabajo, ya que la gran mayoría de las que son consideradas grandes empresas mexicanas, alguna vez fueron pequeñas empresas y se dieron a la tarea de crecer y vencer los retos a los que se enfrentaban. En México como en la mayoría de los países, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) constituyen el centro del desarrollo de los sistemas social y económico. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018) actualmente existen en México un poco más de cuatro millones de empresas consideradas como micro, pequeñas y medianas empresas.

En la actualidad el tema de investigación relacionado con las pymes mexicanas, ha sido muy desarrollado y existen evidencias al respecto, desde una perspectiva estratégica y de competitividad, Vargas-Hernández y Lerma (2018); Ávila (2014); Salas, Valles, Galván y Cuevas (2012); Estrada Bárcenas, García Pérez de Lerma y Sánchez Trejo (2009); Palomo (2005), pasando por la problemática que se tiene en las pymes, Hayes, Chawla y Kathawala (2015) hasta la implementación de procesos de mejora, Mejía-Morelos, Grima y Trepo (2013), sólo por mencionar algunos trabajos realizados, pues existen muchos más.

En lo que corresponde a procesos de recursos humanos se pueden encontrar a Arce, Montoya y Figueroa (2017); García y Rivera (2017); Hernández, Espinoza y Aguilar (2014); Vázquez, Guerrero y Núñez, (2014); López, Tricás y Tolledano (2013). En lo que respecta al área de pagos o compensaciones existe poca evidencia al respecto, por lo cual se considera que el presente trabajo es relevante pues pretende enriquecer en una pequeña parte la teoría que se tiene a la fecha.

Hoy en día, la administración de recursos humanos se ha vuelto una actividad muy importante y vital para el éxito y crecimiento de las empresas (Buciu-niene y Kazlauskaite, 2012; Huselid, Jackson y Schuler, 1997). En un mundo globalizado y con mercados en constante cambio, las organizaciones diariamente deben incrementar su desempeño al reducir costos, innovar en productos, mejorar la calidad y productividad, etc. (Richard y Nancy 2004). La administración de recursos humanos es una función empresarial que puede traer una ventaja competitiva, creando y sosteniendo un desempeño exitoso. El saber administrar correctamente los recursos humanos puede determinar el éxito de una empresa, ya que este proceso permite que los empleados actúen en concordancia con los objetivos y metas empresariales, reconociendo sus capacidades y potenciando su crecimiento (Sonnenberg, Koene. y Paauwe, 2011; Kim, 2010). Sin embargo, Anzola (2010) señala que el área de recursos humanos en la pequeña

empresa requiere atención especial pues las actividades que realizan son parte de una cadena enfocada al logro de objetivos y alcance de resultados.

App, Merk, y Büttgen (2012) y Lipiec (2001) enfatizan la importancia de adquirir una ventaja competitiva al tener una buena administración de recursos humanos. Las empresas deben enfocarse en ofrecer productos de alta calidad con un buen servicio al cliente, pero es vital que los planes estratégicos estén alineados a la estrategia de recursos humanos. Asimismo, Ulrich y Beatty (2001), mencionan que hoy en día se le da cada vez más importancia al encargado de recursos humanos con un *estatus* fuerte en las empresas y es considerado como socio estratégico.

Conforme las pequeñas y medianas empresas o los negocios familiares van creciendo y los dueños o administradores se ven obligados a delegar, éstos se dan cuenta de que les hace falta personal capacitado, de acuerdo a Jennings y Beaver (1997). Es aquí cuando el área de recursos humanos y sus prácticas de gestión –reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo y compensaciones– toman importancia, es por eso que deben formalizarse y profesionalizarse, y el sistema de pagos fortalecerse, por ejemplo, con una estrategia competitiva y un sistema de incentivos monetarios, Risher (2000).

Por lo anteriormente señalado, existen diversas interrogativas que han surgido y se considera conveniente incluirlas en este apartado: ¿cuáles deben ser los principales aspectos de las compensaciones que tienen que conocer los propietarios y administradores de las pymes? ¿cuánto y cómo retribuir a los colaboradores y miembros del cuerpo gerencial sin dejar que los vínculos de propiedad o afectivos afecten el ambiente laboral que se tiene en la empresa? ¿En realidad a qué le da mayor importancia el empleado, a los aspectos monetarios o no monetarios de su compensación? Además ¿Cuáles son los principales esquemas de incentivos que existen actualmente en las empresas?

El presente trabajo está formado por cuatro apartados. Se inicia con la revisión de la literatura que ayuda a conocer los aspectos teóricos o conceptuales relacionados con los diferentes tópicos involucrados, en seguida se muestra la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, destacando el diseño del instrumento de medida y la muestra utilizada, posteriormente se presenta el análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo de acuerdo a la información demográfica; por último, se exponen las conclusiones destacando la relevancia que tienen los esquemas de incentivos en las empresas.

## 2. Revisión de literatura

Dessler (2015:4) define a la administración de recursos humanos como las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial. Sus componentes son el reclutamiento, capacitación, evaluación, seguridad e higiene, así como la remuneración. Su importancia recae en la disminución de la rotación, encontrar al mejor talento, manejar la ética, desarrollar a los empleados, entre otras actividades que llevan a la productividad y supervivencia de la organización.

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

Las compensaciones de tipo monetario, son los sueldos, los salarios, los incentivos, las bonificaciones, las comisiones, así como los pagos indirectos, también llamados beneficios o prestaciones en especie que ofrecen las empresas a sus trabajadores, es decir, todo ingreso que reciba un trabajador a cambio del servicio prestado que realiza, tal como lo mencionan, Bohlander, Snell y Morris (2018); Chiavenato (2011); Mulvey, Ledford Jr. y LeBlanc (2000).

Las compensaciones no monetarias son aquellas que hacen referencia a cualquier tipo de recompensa, premio, reconocimiento o gratificación que no tenga impacto económico y está relacionado principalmente con el puesto de trabajo, con los diversos aspectos de ambiente y condiciones de trabajo, tal como lo indican Madero (2009) y Udechukwu (2007).

Carlson, Upton y Seaman (2006) mencionan que los incentivos son más comunes en empresas con alto desempeño, utilizando incentivos monetarios y no monetarios, así como beneficios; sin embargo, presentan más incentivos monetarios, mientras que empresas con desempeño bajo tienen salarios fijos más altos y menos incentivos, sin tener que recurrir a los monetarios.

Según Risher (2000), los incentivos refuerzan el concepto de equidad interna, de manera que quienes más aporten a la organización deben ser justamente recompensados. Todos los empleados, aunque se encuentren en un mismo puesto, contribuyen de manera diferente al nivel de eficacia de los objetivos de la empresa; un rendimiento mayor por parte de un empleado o equipo de trabajo traerá beneficios para la empresa, por lo cual, resulta equitativo que ésta provea y retribuya con incentivos el mayor resultado efectivo.

Según Menefee y Murphy (2004) y Oladapo (2014), el grado de alineación entre la mezcla de compensaciones y lo que los empleados desean influye grandemente en la atracción y retención de éstos. Los investigadores encontraron que la razón principal que tienen los empleados de alto desempeño de irse de

una empresa es la insatisfacción que tienen con el pago, (Bhalla y Giri, 2014; Huselid, 1995). Además, Milne (2007); Kraizberg, Tziner, y Weisberg, (2002); Furnham, (2003) mencionan que los empleados se ven interesados y motivados por incentivos monetarios a largo plazo y bonos a corto plazo, en vez de otro tipo de beneficios como acciones u otras compensaciones.

De acuerdo con lo que mencionan Nandanwar, Surnis y Nandanwar (2010), hoy en día los incentivos están teniendo mucha importancia en las organizaciones. Los sueldos pueden retener a los empleados, pero los incentivos los motivan a tener un mejor desempeño. Estos investigadores encontraron que los incentivos monetarios traen como consecuencia una mejor productividad en los empleados. Sin embargo, Menefee y Murphy (2004), mencionan que existe un desacuerdo entre los empleadores y empleados en cuanto a qué consideran mejor respecto a incentivos monetarios. Para los empleados, es más importante una mezcla de recompensas inmediatas (bonos) con programas de beneficios a largo plazo. En cambio, encontraron que los empleadores piensan que son más importantes las recompensas inmediatas, causando que las empresas intenten resolver el problema de atracción y retención de una manera fallida al utilizar este tipo de recompensas que ahorran costos.

Por otro lado, McGee (2006) argumenta que los incentivos monetarios aumentan el desempeño de los empleados de alto rendimiento, sobre todo si se ofrecen de manera individual, porque si se ofrece de manera grupal pueden sentir que están recibiendo menos dinero por el desempeño de las otras personas del equipo.

Según Milkovich, Newman y Gerhart (2014) y Varela (2006) el pago tiene un efecto directo en el nivel de vida y el *estatus* de una persona dentro de su organización, comunidad y grupo de influencia. Desde la perspectiva organizacional, cualquier diferencia en el pago que recibe un trabajador lo afecta psicológicamente, ya que los empleados son muy sensibles a esto. Por otra parte, hay que considerar que, si en la organización hay un sistema claro y objetivo para determinar el valor de un puesto, y cada persona conoce cómo se realizan estos procesos, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad de pago y se sientan satisfechos.

En cuanto a los incentivos no monetarios, Madero (2009) y Menefee y Murphy (2004) han encontrado que los más importantes son las oportunidades de desarrollo para el empleado y una buena pensión. De acuerdo con Nandanwar, Surnis y Nandanwar (2010), este tipo de incentivos son más importantes en el caso de ejecutivos y niveles altos de la organización. Los incentivos no monetarios son una forma de recompensa en forma de oportunidades, tales como horarios flexibles, las condiciones de trabajo, la relación que se tiene con los compañeros de trabajo, los espacios para la recreación, etc.

Es importante destacar que estas recompensas pueden llegar a ser consideradas más valiosas que las monetarias. Las monetarias son los motivadores primarios, pero las no monetarias aumentan el desempeño y son todavía más motivantes, trayendo además satisfacción laboral, Erbasí y Arat (2012) y Howard (2008) están de acuerdo con esto, porque desarrollan en el empleado un sentido de lealtad y compromiso a la organización que con el tiempo incrementará la productividad.

Lusthaus *et al.*, (2002), mencionan que las siguientes condiciones se deben de tomar en cuenta al momento de implementar un sistema de incentivos: el sistema debe alentar el buen desempeño; los empleados se deben de sentir recompensados por su trabajo; se deben apoyar también recompensas no monetarias; la administración del sistema es clave para el éxito; debe existir un análisis permanente del sistema de incentivos; se debe de tratar a las personas de manera equitativa y debe existir coherencia entre los motivos por los que se recompensa a las personas y lo que la organización dice que recompensará.

En estudios previos se pueden encontrar evidencias de que el salario base o sueldo fijo es la parte que tiene mayor importancia en la mezcla de compensaciones dentro de las empresas familiares mexicanas, pues para los directivos familiares representa un 54.98%, para los directivos no familiares 56.22%, mientras que para el resto de los empleados es un 74.21% del ingreso total, por su parte la compensación variable es un aspecto que mantiene una proporción similar, es decir, 13.55% para directivos familiares, 12.97% para directivos no familiares, mientras que 12.01% para el resto del personal de la empresa familiar. En cambio, el pago en especie muestra ciertas diferencias. Para los directivos familiares representa un 12.71% de sus ingresos, mientras que para los directivos que no son familiares el 8.78% y para el resto de los empleados el 8.69%. En promedio el 11% de los ingresos de los directivos familiares es por medio del pago de acciones, mientras que para los directivos no familiares es un 2.08% y para el resto de los empleados representa casi el 1%, es decir, casi nulo. Madero, Treviño-Rodríguez y Avendaño (2012).

### 3. Objetivos de la investigación

En seguida se presentan los objetivos que se han planteado para el desarrollo de la presente investigación: 1. Identificar cuáles son los principales objetivos que tienen las compensaciones en las pymes mexicanas; 2. Conocer las preferencias que existen respecto a los diversos componentes de la mezcla de compensaciones; 3. Clasificar los tipos de incentivos que se utilizan en las pymes mexicanas; 4. Comparar las consecuencias que hay en la implementación de los esquemas de incentivos.

## 4. Metodología

En este apartado se describen los aspectos metodológicos utilizados para el diseño y desarrollo de la presente investigación. Es de tipo descriptiva, con un diseño no experimental, de tipo cuantitativo, como lo mencionan Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2010), usando una muestra a conveniencia de 277 personas que comprende a propietarios, directivos y gerentes de recursos humanos de empresas con menos de 200 trabajadores.

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

### 4.1. El instrumento de medida

Se diseñó un cuestionario con diez ítems relacionados con los objetivos de las compensaciones, (Madero 2015; Werther, Davis y Guzmán, 2014: 245-246) y diecisiete con las consecuencias derivadas de la implementación de los esquemas de incentivos, Bouwens y van Lent (2006), las escalas utilizadas para calificar cada variable están en escala de Likert de 1 a 5, donde “1” corresponde a la frase “Estoy totalmente en desacuerdo” y “5” hace referencia a “Estoy totalmente de acuerdo”; diez ítems con los componentes de las compensaciones de acuerdo a la clasificación de monetarios y no monetarios, tomados de Madero (2015), las escalas utilizadas para medirlas están en escala de Likert de 1 a 5, donde “1” corresponde a la frase “Irrelevante” y “5” hace referencia a “que es muy relevante”; finalmente once ítems con datos relacionados con la empresa y con información de la persona que contesta el cuestionario, dando un total de 48 ítems. Se lograron aplicar 277 cuestionarios y el sistema estadístico utilizado para el análisis de los datos fue *Statistical Package for de Social Science*, (SPSS) versión 24.0.

### 4.2 Participantes

La Tabla 1 presenta información de las empresas donde se desempeñan las personas que participaron en la investigación, donde se destaca que 83 son del sector comercio, 76 del sector manufactura y 118 del sector servicios.

TABLA 1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

Empresas	N	Porcentaje
Existe un sistema de incentivos monetarios		
Si	181	65.3%
No	96	34.7%
Ubicación geográfica		
Norte	62	22.4%
Centro y Bajío	35	12.6%
DF, Edo de Méx. y Morelos	85	30.7%
Occidente y Pacífico	48	17.3%
Golfo y Sur	47	17.0%
Inicio de actividades		
≤ 5 años	49	17.7%
6 a 15 años	94	33.9%
16 a 25 años	76	27.4%
≥ 25 años	58	21.0%
Número de empleados		
≤ 25	37	13.4%
26 - 49	84	30.3%
50 - 99	56	20.2%
100 – 150	70	25.3%
151 – 200	30	10.8%
Inicio sist. de incentivos		
≤ 1 año	18	6.5%
1 a 3 años	51	18.4%
4 a 5 años	43	15.5%
≥ 5 años	69	24.9%
Sector industrial		
Comercio	83	30.0%
Manufactura	76	27.4%
Servicios	118	42.6%
	N = 277	100%

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestra la información relacionada con las personas que contestaron el instrumento de medida, donde se destaca que el 67% son del género masculino y el 33% del femenino (ver Tabla 2).

TABLA 2. CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS QUE RESPONDIERON EL CUESTIONARIO

Datos demográficos	n	Porcentaje
Género		
Masculino	185	66.8%
Femenino	92	33.2%
Estado civil		
Soltero	84	30.3%
Casado	186	67.3%
Otro	7	2.4%
Edad		
≤ 30 años	57	20.6%
31 a 40 años	126	45.5%
41 a 50 años	61	22.0%
≥ 51 años	33	11.9%
Experiencia en el puesto		
≤ 5 años	88	31.8%
6 a 10 años	101	36.5%
11 a 20 años	66	23.8%
≥ 21 años	22	7.9%
Nivel jerárquico		
Propietario	76	27.4%
Directivo	65	23.5%
Gerente	136	49.1%
Accionista		
No	184	66.4%
Si	93	33.6%
N = 277		100%

Fuente: elaboración propia.

## 5. Análisis de resultados

A continuación, se muestran los promedios de cada uno de los objetivos de la administración de las compensaciones que señalan Werther, Davis y Guzmán (2014: 245-246) con la finalidad de identificar cuáles son los que mayor relevancia tienen y así poder hacer un análisis de cada uno de ellos para comprender la relevancia que tienen en el entorno empresarial mexicano (ver Tabla 3).

TABLA 3. PROMEDIO DE LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES

Objetivos de las compensaciones	Promedio (PROM)	Desviación estandar (DE)
a. Adquirir personal calificado (AP)	3.80	1.12
b. Retener al personal (RP)	3.69	1.18
c. Garantizar la igualdad entre los sueldos del personal GIS)	3.38	1.17
d. Motivar el desempeño de las personas (MDP)	3.88	1.20
e. Cumplir a tiempo con el pago y con las disposiciones legales (CT)	3.80	1.38
f. Optimizar el uso adecuado de los recursos (OUR)	3.80	1.25
g. Mejorar los resultados de la empresa (MRE)	4.13	1.18
h. Reconocer al personal (REC)	3.87	1.13
i. Generar un impacto en la satisfacción (GSAT)	3.83	1.11
j. Promover la efectividad de la empresa (EFE)	3.92	1.17

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que mejorar los resultados de la empresa, (PROM=4.13, DE=1.18); promover la efectividad de la empresa (PROM=3.92, DE=1.17) y motivar el desempeño de las personas (PROM=3.88, DE=1.20) son los tres objetivos que muestran mayor importancia en el entorno de acuerdo a la percepción de las personas que participaron en la investigación. Destaca que la función de compensaciones tiene un esquema transaccional en la relación empleador-trabajador, mientras que garantizar la igualdad (PROM=3.38, DE=1.17) y retener al personal (PROM=3.69, DE=1.18) son los objetivos que menor importancia le dan las personas que participaron en la investigación.

A continuación, se presentan los diversos componentes que se tienen en los esquemas de pagos, también conocidos como la mezcla de compensaciones, a continuación, se muestra la tabla de cada uno de ellos de acuerdo con la información obtenida, donde se destaca que de las compensaciones monetarias el salario base es la más relevante (PROM=4.19, DE=0.89) y de las compensaciones no monetarias las condiciones de trabajo son las que se consideran más importantes (PROM=4.05, DE=0.92). Asimismo, se pueden identificar de una manera descriptiva cuales son las preferencias que existen en el ambiente laboral mexicano, ver Tabla 4.

TABLA 4. COMPONENTES EN LOS ESQUEMAS DE PAGOS

Aspectos relevantes de las compensaciones	Tipo	Promedio (PROM)	Desviación Estandar (DE)
a. Salario base (SB)	Monetaria	4.19	0.89
b. Compensación variable (CoVa)	Monetaria	3.77	1.16
c. Sistemas de incentivos monetarios (IncMon)	Monetaria	4.09	1.04
d. Prestaciones y beneficios (PyB)	Monetaria	4.16	0.95
e. Las condiciones de trabajo (Condi)	No monetaria	4.05	0.90
f. El nivel y la calidad de la supervisión (Superv)	No monetaria	3.60	0.99
g. Las posibilidades de crecimiento (Crecim)	No monetaria	3.88	1.01
h. El reconocimiento (Recon)	No monetaria	3.92	1.01
i. La atractividad del puesto (Atract)	No monetaria	3.73	0.98
j. Las relaciones interpersonales (RelInt)	No monetaria	3.65	1.03

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a las bases más importantes que se utilizan para determinar el sistema de incentivos en las empresas donde trabajan las personas que participaron en la investigación, se puede observar que la evaluación del desempeño es la que se considera más relevante, pues el 71.1% así lo señala, seguido por las métricas enfocadas a resultados (70.4%), por lo que se puede señalar que los incentivos están diseñados principalmente en función del desempeño de la persona en su lugar de trabajo, es por eso que las personas del área de recursos humanos deben de estar muy atentas a los esquemas de compensación variable que tienen, pues ahí es donde se unen estos temas (pagos o bonos por desempeño) en la práctica empresarial (ver Tabla 5).

TABLA 5. BASES PARA DETERMINAR EL SISTEMA DE INCENTIVOS EN LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN

<b>Indicadores usados para los incentivos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Métricas de resultados	99 35.7%	96 34.7%	38 13.7%	20 7.2%	24 8.7%
Evaluación del desempeño	97 35%	100 36.1%	40 14.4%	29 10.5%	11 4.0%
Evaluación subjetiva del jefe	21 7.6%	40 14.4%	116 41.9%	66 23.6%	34 12.3%
Otro indicador	16 5.8%	22 7.9%	65 23.5%	121 43.7%	53 19.1%

Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto importante a considerar en la presente investigación está relacionado con el sistema de incentivos que tienen en cada una de las empresas. Se destaca que el 64% de los participantes sí tiene sistemas de incentivos en la empresa donde está trabajando, mientras que el 36% restante no tiene; así resulta que es una buena práctica en México, pues los incentivos están definidos como un ingreso adicional al salario que reciben las personas con la finalidad de mejorar los resultados de la empresa, Bohlander, Snell y Morris (2018: 344-345). Continuando con la revisión de la información que se presenta en la Tabla 6, de las personas que sí tienen un sistema de incentivos, el 84% opina que no son difíciles

TABLA 6. SISTEMA DE INCENTIVOS EN LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN

<b>Tienen sistemas de incentivos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Actualmente cuenta con sistemas de incentivos	181 65.3%	96 34.7%	277 100.0%
Son difíciles de imitar	<b>Si</b> 29 16%	<b>No</b> 152 84%	
Son generadores de valor	157 87%	24 13%	

Fuente: elaboración propia.

de imitar, lo que alienta a poder atender ese aspecto dentro de las pymes, pues necesitan diseñar y desarrollar la base para poder implementar un sistema de incentivos, sin embargo, también es importante destacar que la percepción que se tiene de los incentivos es que sí son generadores de valor, así lo señalan 157 participantes en la investigación.

Continuando con el análisis de los datos obtenidos, y con la finalidad de clasificar el uso que tienen los diversos esquemas de incentivos que existen en el entorno laboral, tanto de corto como de largo plazo, se puede observar que los bonos por desempeño y los bonos por productividad son los que se usan más frecuentemente, mientras que el pago de acciones es el que mayor frecuencia, pero de los que no se utilizan (ver Tabla 7).

TABLA 7. CLASIFICACIÓN DEL USO DE LOS DIVERSOS ESQUEMAS DE INCENTIVOS

Tipos de incentivos	Si se usa	En proceso	En planes	No se usa	No tiene
Compensación variable	85 30.7%	22 7.9%	20 7.2%	54 19.5%	96 34.7%
Bonos por desempeño	121 43.7%	15 5.4%	24 8.7%	21 7.6%	96 34.7%
“Gainsharing”	24 8.7%	14 5.1%	20 7.2%	123 44.4%	96 34.7%
“Profit-sharing”	64 23.1%	12 4.3%	13 4.7%	92 33.2%	96 34.7%
Pago de acciones	14 5.1%	5 1.8%	14 5.1%	148 53.4%	96 34.7%
Bonos por productividad	107 38.6%	17 6.1%	18 6.5%	39 14.1%	96 34.7%

Fuente: elaboración propia.

De las consecuencias de la implementación de esquemas de incentivos mostradas por Bouwens, J., y van Lent, L. (2006), se observa que, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación en el entorno laboral mexicano, en todas las consecuencias mencionadas existen diferencias estadísticamente significativas, por ejemplo, para el enunciado “El espíritu emprendedor de los trabajadores se ha mejorado”, para los que sí tienen incentivos en la empresa (PROM=3.71) mientras que para los que no tienen incentivos (PROM=3.13), es decir, los que sí tienen incentivos observan que la actitud emprendedora ha cambiado, confirmando con el estadístico  $F(2, 275)=18.504$ ,  $p<0.00$  (ver Tabla 8 para

TABLA 8. CONSECUENCIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESQUEMAS DE INCENTIVOS

Consecuencias de la implementación de esquemas de incentivos	Promedio			Sig.
	Si tienen	No tienen	F	
El espíritu emprendedor de los trabajadores se ha mejorado claramente	3.71	3.13	18.504	.000
El desempeño de un determinado grupo de trabajadores se ha mejorado	3.82	3.32	13.780	.000
La empresa conoce claramente en qué dirección enfocar los esfuerzos de los trabajadores	3.81	3.43	9.100	.003
Más que en el pasado, guiar a los trabajadores a través de conductas deseadas ha sido exitoso	3.67	3.27	9.061	.003
Con los incentivos, se contribuye a la cultura de la empresa, logrando mejores resultados	3.99	3.41	19.122	.000
Por los incentivos que se ofrecen, la empresa es más atractiva en el mercado	3.56	3.14	9.888	.002
Somos una empresa más atractiva en el mercado laboral	3.53	3.10	11.396	.001
Se recluta personal con mejores actitudes que son compatibles con la organización	3.83	3.34	13.738	.000
Los gastos de sueldos y salarios están relacionados con los resultados de la empresa	3.65	3.35	5.081	.025
Se dificulta medir el desempeño las personas	2.55	2.91	4.874	.028
Existe una alta probabilidad de aplicar mediciones del desempeño de manera subjetiva, es decir, arbitraria	2.62	3.05	7.424	.007
La relación entre los resultados organizacionales y el esfuerzo del trabajador son difíciles de establecer	2.55	2.83	3.95	.048
La dirección presenta barreras en los pagos de los incentivos o no muestra apoyo suficiente	2.17	2.95	25.985	.000
La dirección encuentra dificultades para reconocer a los trabajadores cuando evalúa el desempeño	2.33	2.92	13.820	.000
Muchos de los trabajadores no apoyan el sistema de incentivos	2.15	2.72	15.616	.000
Los planes de incentivos son debatidos por los empleados y no ayudan a mejorar el desempeño	2.24	2.78	13.811	.000
Los planes de incentivos no son aptos para la cultura de la empresa	1.90	2.39	11.405	.001

Fuente: elaboración propia.

cada uno de los enunciados usados en la investigación), pero es importante destacar que en los ítems donde se tiene una consecuencia positiva, marcados con (+), es decir, donde se tiene una buena apreciación, se observan que el promedio mostrado por las personas donde sí tienen sistemas de incentivos, es mayor que el de la persona que no tiene sistemas de incentivos en su lugar de trabajo y esas diferencias son estadísticamente significativas. Mientras que para las consecuencias marcadas de manera negativa (-), es lo contrario, los promedios son mayores para los que no tienen sistemas de incentivos.

## 6. Conclusiones y discusión

Con el desarrollo de la presente investigación se espera aportar y enriquecer lo que se ha escrito sobre las pymes en México, pero en particular sobre la función del área de recursos humanos, destacando el impacto y la relevancia que tiene para que sea considerado un socio clave en las empresas, (Ulrich y Beatty, 2001) y que los procesos de pagos sean un factor diferenciador en la atracción y retención del talento humano.

De acuerdo con los resultados presentados, es conveniente mencionar que en la actualidad es necesario que el área de recursos humanos tenga mayor relevancia en las empresas mexicanas, en particular en el diseño y desarrollo de propuestas atractivas de compensaciones, que estén alineadas a los aspectos estratégicos del negocio y enfocadas al cumplimiento de los objetivos, tanto individuales como organizacionales. Con la finalidad de fortalecer lo antes mencionado y de acuerdo con los objetivos de los sistemas de compensaciones que señalan Werther, Davis y Guzmán (2014: 245-246), se pudo observar en la presente investigación que el más importante es “mejorar los resultados de la empresa”.

En esta investigación se puede observar también que el 34.7% de las pequeñas empresas en México no ofrecen a sus trabajadores un paquete completo de compensaciones, es decir, no incluyen incentivos a sus trabajadores. Al respecto, es momento de identificar los beneficios que se tienen al implementar esta alternativa de pagos, que es considerada, desde la perspectiva económica, como un ingreso adicional que puede lograr una persona por el trabajo bien realizado, como lo indica Bohlander, Snell y Morris (2018: 344-345). Por otra parte, es importante mencionar que en esta ocasión las personas les dan mucha importancia a las compensaciones monetarias, situación que es conveniente seguir analizando en futuras investigaciones pues existen evidencias de que para algunos trabajadores tienen centradas sus preferencias en aspectos no monetarios.

Se puede observar que para las personas que sí tienen sistemas de incentivos en su lugar de trabajo, el 87% señala que, si agregan valor, tanto para

la empresa como para la persona, es decir, son un aspecto importante para fortalecer los aspectos de productividad y énfasis en el logro de resultados, como objetivos relevantes de los esquemas de incentivos de corto plazo, pues las preferencias se centran principalmente en las métricas, los bonos por desempeño y la compensación variable, como también lo señalan Mulvey et al., (2000).

### **6.1 Limitaciones y líneas futuras de investigación**

Como muchos trabajos de investigación que tienen áreas de oportunidad y de mejora, éste no es la excepción, por lo que es conveniente tener en cuenta en algunos análisis estadísticos, únicamente la opinión de los propietarios y para otros a los directivos y/o gerentes que en ocasiones son empleados o trabajadores de la empresa y no forman parte del consejo de administración o dueños de las pymes.

Debido a que los resultados pertenecen a una muestra en particular y señalan algunas tendencias, no pueden ser generalizados a toda la población ni a todo el entorno laboral mexicano, pero es necesario seguir analizando el tema desde diversas perspectivas demográficas y por el tipo de empresa o sector industrial en el que participan, con la única finalidad de abrir nuevos caminos de investigación en las diversas líneas de interés de quienes deseen aportar a los procesos de humanización de las pymes.

## Bibliografía

- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*, McGraw Hill, 3ª. Edición, México, D.F.
- App, S., Merk, J. y Büttgen. M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23(3):262-278.
- Arce, M. A. A., Montoya, D. A., y Figueroa, E. G. (2017). El Capital Humano en la Competitividad de las PYMES de la Industria de Alimentos del Estado de Michoacán. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 1(2), 430-459.
- Ávila, H. E. (2014). Las PYMES en México: desarrollo y competitividad. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (201). INEGI (2014). Censo Económico. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2014/cooperacion.html>, accesado el 15 de mayo de 2018
- Bhalla, J., y Giri, P.K. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover and Productivity. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 3(1), 12-21.
- Bohlander, G., Snell, S. y Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. International Thomson Editores. 17ª. Edición. México. D.F.
- Bouwens, J., y van Lent, L. (2006). Performance Measure Properties and the Effect of Incentive Contracts. *Journal of Management Accounting Research*, 55-75.
- Buciuniene, I., y Kazlauskaite, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*. 7(1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/17465261211195856>
- Carlson, D., Upton, N., y Seaman, S. (2006). The Impact of HR practices and compensation design on performance: an analysis of family owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 531-543.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill Interamericana. 9ª edición. México, D.F.

- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*, New Jersey USA: Pearson Education Inc.
- Erbasi , A., y Arat, T. (2012). The effect of financial and non-financial incentives on job satisfaction. *International Business Research*, 5, 136-150.
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., y Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.
- Furnham, A. (2003). Personality, Individual Differences and Incentive Schemes. *North American Journal of Psychology*, 5(3):325-334.
- García, M., y Rivera, R. C. (2017). Indicadores para medir el capital humano en micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Cimexus*, 12(2), 167-178.
- Hayes, J. P., Chawla, S. K., y Kathawala, Y. (2015). A comparative study of problems encountered in the development of small businesses in the U.S. and México. *The Journal of Developing Areas*, 49(3), 395-406.
- Hernández, P. J., Espinoza, J., y Aguilar A. M. (2014). Influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos/influence of leadership behavior in the human resources development. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(6), 75-90.
- Howard, J. (2008). The use of non-monetary motivators in small business. *The entrepreneurial Executive*, 13, 17-25.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3):635-672.
- Huselid M.A., Jackson S.E., y Schuler R.S., (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1):171-188.
- INEGI (2018). Recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default\\_t.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx), revisado el 14 de mayo de 2018.

- Jennings, P., y Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms, *International Small Business Journal*, 15(2), 63-75.
- Kim J. (2010). Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector. *Public Administration Review*, 70(1):38-49.
- Kraizberg, E., Tziner, A., y Weisberg, J. (2002). Employee Stock Options: Are They Indeed Superior to Other Incentive Compensation Schemes? *Journal of Business and Psychology*, 16(3):383-390.
- Lipiec, J. (2001). Human resources management perspective at the turn of the century. *Public Personnel Management*, 30, 137-145.
- López, S., L., Tricás, P. J., y Toledano, R. (2013). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad & Empresa*, 14(23), 19-43.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., y Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. Ottawa, Canadá.
- Madero, S. (2009). Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 7, 131-147.
- Madero, S. (2015). Impacto de los elementos de la compensación monetaria y no monetaria en los objetivos de la administración de compensaciones. Trabajo presentado en el XIX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA), Durango, México, Abr. 23-25.
- Madero, G. S., Trevinyo-Rodríguez, R., y Avendaño, J. (2012). Compensaciones en la empresa familiar Mexicana: Sus componentes, herramientas de apoyo y criterios de efectividad. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 41-56.
- McGee, H. (2006). The Effects of Individual and Group Monetary Incentives on High Performance. *Performance Improvement Quarterly*, 19, 107-120.

- Menefee, J. A. y Murphy, R.O. (2004). Rewarding and retaining the best: Compensation strategies for top performers. *Benefits Quarterly*, 20(3), 13-20.
- Mejia-Morelos, J., Grima, F., & Trepo, G. (2013). Change and stability interaction processes in SMEs: A comparative case study. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 370-422
- Milkovich, G., Newman, J., y Gerhart, B. (2014). *Compensation*. New York, USA: McGraw Hill Companies Inc.
- Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*, 11(6):28-38.
- Mulvey, P. W., Ledford Jr., G. E., y LeBlanc, P. V. (2000). *Rewards of Work*. *WorldatWork Journal*, 9(3), 6-18.
- Nandanwar, W., Surnis, S., y Nandanwar, L. (2010). Incentives as a tool towards organizational success of entrepreneur business: a case study of small scale pharmaceutical manufacturing unit. *International Journal of Economics and Business Modeling*, 1(2), 15-20.
- Oladapo V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3):19-36.
- Palomo, G. M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 8(28), 25-31.
- Richard, O.C., y Nancy, B.J. (2004). High Performance Work Practices and Human Resource Management Effectiveness: Substitutes or Complements? *Journal of Business Strategies*, 21(2):133-148.
- Risher H. (2000). Compensating today's technical professional. *Research Technology Management*, 43(1):50-56.
- Salas, J. F., Valles, E. K., Galván, A. K., y Cuevas, T. (2012). Competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas en México, mediante las incubadoras de negocios. *European Scientific Journal*, 8(25) 267-282.

- Sonnenberg, M., Koene, B., y Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: the psychological contract of employees. *Personnel Review*, 40(6):664-683.
- Udechukwu, I. (2007). The influence of intrinsic and extrinsic satisfaction on organizational exit (voluntary turnover): Evidence from a correctional setting. *Journal of Applied Management and entrepreneurship*, 12(1), 127-141.
- Ulrich, D., y Beatty, D. (2001). From partners to players: Extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40(4):293-307.
- Varela, R. (2006). *Administración de la Compensación*. México, Pearson Educación.
- Vargas-Hernández, J., y Lerma, V. (2018). Impacto de Business Performance y TQM en las Pymes de México. *Revista de Gestión Empresarial y Sostenibilidad*, 3(1), 23-42.
- Vázquez Á. G., Guerrero, H. J., y Núñez M. T. (2014). Gestión de conocimiento, capital intelectual y competitividad en pymes manufactureras en México. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 4(7).
- Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*, México, McGraw Hill Education, 7ª. Ed.