

# COMPENSACIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR MEXICANA: SUS COMPONENTES, HERRAMIENTAS DE APOYO Y CRITERIOS DE EFECTIVIDAD

Sergio Manuel Madero Gómez, Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey

Rosa Nelly Treviño Rodríguez, Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey

Jorge Abel Avendaño, Tecnológico de Monterrey, campus Saltillo

## RESUMEN

*El tema de las compensaciones en las empresas casi siempre se ha considerado como un aspecto confidencial, sin embargo es necesario conocerlos y analizarlos para facilitar que los pagos sean vistos de manera estratégica y diferenciadores, principalmente en las empresas familiares. El estudio se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a 384 directivos de empresas familiares localizadas en la República Mexicana, con la finalidad de identificar la mezcla que tienen los componentes de las compensaciones en las empresas familiares mexicanas y el uso que tienen diversos indicadores de efectividad en la gestión de compensaciones, destacando que para los directivos familiares de la empresa, el salario base representa el 54.98% de sus ingresos, mientras que la compensación variable que reciben es el 13.55%, mientras que los pagos en especie son el 12.71% y finalmente el pago de acciones o en participación en la empresa el 11.11%.*

**PALABRAS CLAVES:** Compensaciones, Empresa familiar, Efectividad, Recursos Humanos, México.

## COMPENSATION IN THE MEXICAN FAMILY BUSINESS: COMPONENTS, TECHNICAL TOOLS AND EFFECTIVENESS

### ABSTRACT

*The issue of compensation in companies is commonly considered a confidential topic. However, it is necessary to know and analyze compensation as a strategic issue, especially in family businesses. This study was conducted by administering a questionnaire to 384 managers of family businesses located in Mexico, with the objective of identifying the components of compensation mix in family businesses. We also examine the use of different effectiveness indicators in the management of compensation. We find that for top family firm managers, the base salary represents 54.98% of their income, variable compensation is 13.55%, benefits are 12.71% and finally the payment of shares or stock options in the company is 11.11%.*

**JEL:** J3, M1, M5

**KEYWORDS:** Compensation, Family Business, Effectiveness, Human Resource Management, México

### INTRODUCCION

**E**n la actualidad nos enfrentamos a un medio ambiente que está muy enfocado a la competitividad, al cumplimiento y logro de resultados, a la eficiencia, y sobre todo a la diversidad en el uso de herramientas de mejora, además de hacer uso correcto de la tecnología, tal como lo indican Ulrich (2000), Cabrera (2008) y Morales y Salvador (2006) entre otros más. Por otro lado, tenemos también la obligación y la responsabilidad de cuidar el medio ambiente, Gadenne, Kennedy y McKeiver (2009);

Cambra-Fierro, Hart y Polo-Redondo (2008) y de ser conscientes de la importancia de la responsabilidad social corporativa, Ciocirlan (2008).

En este contexto, la administración empresarial de recursos humanos debe ser la base para la construcción de esquemas de trabajo sencillos, prácticos y útiles, Worley y Lawler (2006) poniendo especial atención en los procesos de atracción del talento humano, en los sistemas de recompensas y en el uso adecuado y eficiente de los diversos procesos operativos para fortalecer el alcance de los objetivos planteados por la empresa. Losey, Meisinger y Ulrich (2005), Bayo-Moriones y Ortín-Angel (2006).

Actualmente se ha detectado que no hay suficientes estudios que hagan referencia a los componentes de las compensaciones en las empresas familiares en México, de ahí el motivo principal de la realización de este trabajo. Tomando como base los trabajos realizados por Scott, McMullen y Sperling (2005) en el que presentan diversos criterios usados para medir la efectividad de los procesos de recursos humanos y compensaciones, tales como los resultados operativos de la empresa, los procesos usados en la retención de los empleados, las métricas de productividad y las encuestas de satisfacción, entre otros más. Así mismo consideramos lo que Scott, Sperling, McMullen y Wallace (2003) muestran respecto a la efectividad de diversas prácticas relacionadas con los sistemas de pagos como los análisis de puestos, las valuaciones de puestos y la medición del desempeño.

El resto de esta investigación está organizada como sigue, en la sección de la revisión literaria se presentan diversas perspectivas de las compensaciones principalmente en la empresa familiar, en la sección de metodología se muestra el modelo particular de la investigación, el desarrollo del instrumento de medida y la muestra utilizada, en el apartado de resultados se presenta información cuantitativa de los datos obtenidos, que sirven para analizar diversos puntos de vista y definir diversas conclusiones que se obtienen en la investigación.

## REVISION LITERARIA

De acuerdo con Lawler, Levenson y Boudreau (2004), los responsables de las áreas de recursos humanos en las empresas colaborarán a apoyar la administración del cambio mediante la integración, alineación y desarrollo de sus actividades con las estrategias del negocio; así como a seguir analizando una serie de métricas para conocer el impacto que se van teniendo estas acciones en los resultados y en el comportamiento de las personas. Ulrich y Smallwood (2005); Pfeffer (2005); Okpara y Wynn (2008).

Por otro lado podemos mencionar que las empresas familiares son entidades complejas en donde los aspectos del negocio y de la familia se entrelazan, interactuando por lo tanto de diversas maneras y generando dinámicas únicas y particulares, tal como lo menciona Romero (2006), así como diversas maneras de configurarse, es decir, estructurarse y organizarse para poder operar lo más eficientemente posible.

Existen diversas definiciones de empresa familiar, sin embargo, en este trabajo consideraremos la de Gubitta y Gianecchini, (2002), la cual establece que las empresas familiares son compañías en las cuales dos o más personas clave en el negocio están ligadas por lazos familiares (sanguíneos), controlando una parte significativamente grande del capital financiero (propiedad) o de la toma de decisiones (consejo de administración/gobernanza corporativa). Lo anterior, les permite por lo tanto tomar decisiones en relación a la administración estratégica, finalidad y objetivos del negocio. (Mazzola, Marchisio y Astrachan (2008); Aragón y Sánchez (2005); Arbaugh, Cox y Camp (2004); Gómez-Mejía, Larraza-Kintana y Makri (2003); Lyons y Ben-Ora (2002)).

Es importante mencionar que en las empresas clasificadas como familiares, el factor familia impacta de forma significativa en su cultura y en sus decisiones. De hecho, en los negocios familiares, los miembros

de la familia tratan de perpetuar o incrementar el nivel de involucramiento familiar—el cual se refiere al grado en que los miembros incurren en comportamientos/interacciones familiares que producen cierta administración, visión distintiva y sinergias en el negocio de la familia.

A diferencia de las empresas no familiares—aquellas en las cuales la familia no está involucrada en el manejo del negocio y/o en la propiedad, y en las cuales el sentido de continuidad intergeneracional (transición de padres a hijos) no es prioridad—, las empresas familiares deben de balancear tres sistemas clave: la familia, la empresa y la propiedad.

Es precisamente porque la familia está involucrada en el negocio que el desarrollo de mecanismos de organización que les permitan profesionalizar su gestión tanto a nivel familiar como empresarial es indicado, tal como lo menciona Trevinyo-Rodríguez (2008c). De hecho a nivel empresarial, conforme los negocios familiares van creciendo y los dueños se ven obligados a delegar, éstos se van dando cuenta de que les hace falta personal capacitado/profesional, Jennings y Beaver (1997). Es aquí cuando el área de recursos humanos y sus prácticas de gestión como selección, retención, compensación y formación deben formalizarse.

Existen diversos trabajos de investigación que abordan temas sobre administración de recursos humanos en las pequeñas empresas, tal es el caso de Okpara y Wynn (2008); Barret y Mayson (2007); De Kok, Uhlander y Thurik (2006); García-Olaverri, Huerta-Arribas y Larraza-Kintana (2006); King-Kauanui, et. al (2006); Kotey y Sheridan (2004); Cassell, et. al (2002); sin embargo, consideramos importante seguir analizándolos desde el punto de vista “de la empresa familiar”.

De hecho, es relevante mencionar que el tiempo de vida de un negocio familiar es menor de 25 años, Borkowski (2001), y generalmente estas empresas no cuentan con planes de sucesión determinados. La sucesión, ésta íntimamente relacionada con dos factores de recursos humanos indispensables en toda empresa que son: La selección del personal y la compensación que se otorga.

En el entorno de los negocios familiares, dichos procesos en ocasiones se lleva a cabo de una manera informal, Kotey y Slade (2005); Kotey y Sheridan (2004); Tanova (2003); es decir, sin un procedimiento ordenado y claro, Cassell, et. al (2002), Lara (2008). Por otro lado, la compensación es un tema tabú que pocas veces se trata entre miembros de la familia, Trevinyo-Rodríguez (2009), Sánchez, Carrasco y Madero (2010) provocando muchas veces recelos y secretismos.

Es importante mencionar que un elemento relevante de las compensaciones en las empresas familiares son los sistemas de incentivos, independientemente si son monetarios o no monetarios, Madero (2009), Carlson et. al (2006); Werner, Tosi y Gómez-Mejía (2005), teniendo un impacto positivo en los resultados de la empresa, así como también a nivel familiar—cuando son bien diseñados y administrados.

No obstante, hay que aclarar que la mayoría de las empresas familiares—sobre todo las pequeñas y medianas, no poseen una estructura sólida para la gestión de la retribución, generando confusión en el rol que deben tener, Sheehy (2005), motivo por el cual se desarrollan esquemas de pagos solo por cumplir el requisito laboral y legal, dejando a un lado otros componentes de relevancia.

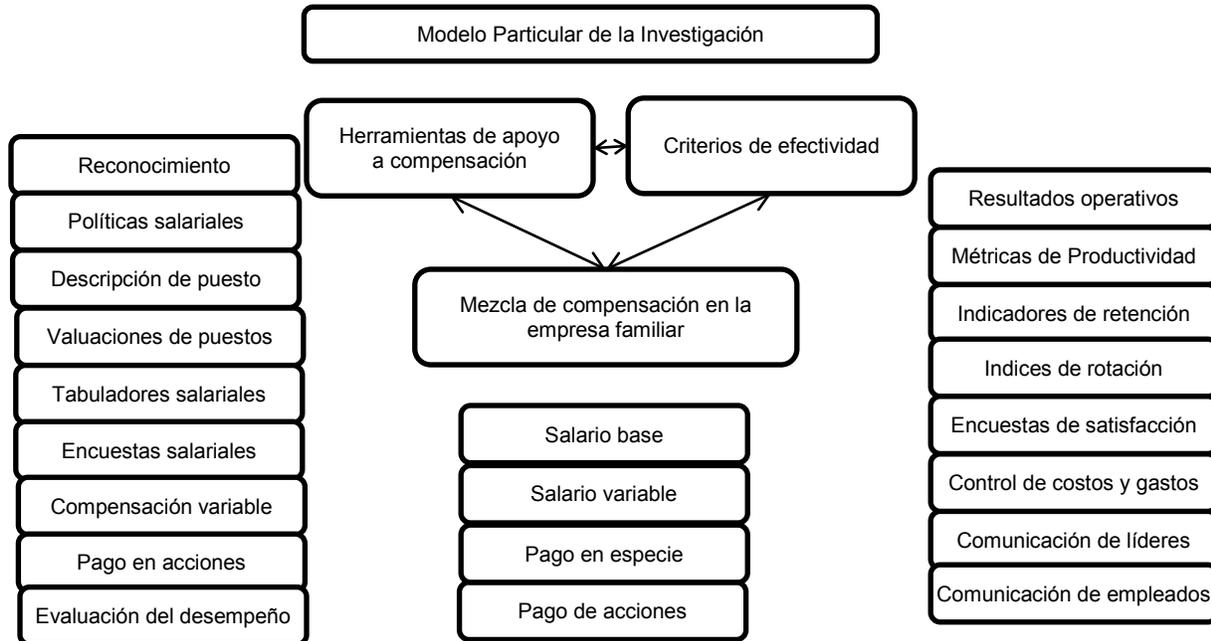
En México, las empresas familiares representan más de un 90% de la población empresarial, siendo el motor económico del país, y generando más del 78% de los puestos de trabajo. Por lo anterior, en esta investigación nos centraremos en estudiar el esquema de compensaciones que poseen las empresas familiares mexicanas. Hasta el momento, este tema ha sido relegado de la literatura, siendo un área de oportunidad y de investigación fructífera que podrá informarnos sobre la manera de crear mecanismos que apoyen a la supervivencia intergeneracional de las empresas familiares principalmente las mexicanas.

## METODOLOGIA

### Modelo Particular de la Investigación

De acuerdo con lo analizado anteriormente, hemos planteado el siguiente modelo conceptual en el que se muestra la importancia de la relación del uso de las herramientas de apoyo y los criterios de efectividad utilizados como aspectos relevantes en la gestión de las compensaciones, desde la perspectiva de la empresa familiar.

Figura 1: Modelo de la Investigación



La figura 1 muestra el diseño de esta investigación y variables consideradas

Es importante mencionar que el modelo particular de la investigación mostrado en la figura 1, es un modelo teórico, resultado de la integración de los diversos temas revisados durante la búsqueda de la literatura y que han sido integrados para comprender la relevancia que tienen las herramientas de apoyo en los esquemas de compensaciones junto con la mezcla de compensaciones y los criterios de efectividad que usan las empresas familiares y sirve de base para el desarrollo de la presente investigación.

En la actualidad el uso de las herramientas de apoyo son parte importante de la gestión de los recursos humanos en las empresas, tal como lo mencionan Madero y Peña (2008), pues ayudan en el diseño de las estrategias que llegan a ser parte de las ventajas diferenciadoras, además que debe existir una estrecha relación con los indicadores principalmente de tipo cuantitativo que usan las empresas para medir sus procesos y actividades.

Los principales factores involucrados en la presente investigación y que están establecidos en el modelo particular de este estudio, son los siguientes:

*Herramientas de apoyo a compensaciones.* Se refiere al conjunto de herramientas técnicas o prácticas del área de recursos humanos que son utilizadas principalmente para la gestión de las compensaciones. Las herramientas técnicas o prácticas de recursos humanos que sirven de apoyo a la gestión de compensaciones, podemos mencionar las que Scott, McMullen, Sperling y Wallace (2003) presentan y

son: Análisis, descripciones y valuaciones de puestos, políticas salariales, bonos por desempeño, a las que hemos agregado; Los esquemas de reconocimientos pues los consideramos como una herramienta de tipo no monetario que se puede utilizar en la actualidad, así como los tabuladores de sueldos y las encuestas salariales para apoyar la equidad y finalmente otro aspecto a considerar es el proceso del pago de acciones o participación del personal en la empresa familiar.

*Mezcla de compensaciones.* Se refiere a los diversos componentes que integran el sistema de pagos, como es el salario base, los diversos incentivos que ofrecen las empresas tanto de manera monetaria como no monetaria, las prestaciones, los beneficios, los esquemas de retribución variable y en algunos casos se incluye el pago de acciones. Bohlander y Snell, (2008), Watson (2003), Mulvey, Ledford Jr y LeBlanc (2000), de la misma manera que los autores antes mencionados, Gómez Mejía, Balkin y Cardin (2001) y Mondy y Noe (2005) también realizan un análisis muy similar al anterior acerca de la mezcla de un programa de retribución, haciendo una separación entre los aspectos económicos y no económicos.

*Criterios de efectividad.* Se refiere al grupo de indicadores cuantitativos y cualitativos que son utilizados en las empresas para monitorear algunos resultados y que de alguna manera están relacionadas con la gestión de recursos humanos y las compensaciones.

En cuanto a los criterios utilizados para medir la efectividad, hemos considerado los que Scott, McMullen, Sperling y Wallace (2003) y Scott, McMullen y Sperling (2005) mencionan y son los resultados operativos de la empresa, las métricas de productividad utilizadas, los indicadores de retención y de rotación del personal, así como las encuestas de satisfacción de los empleados, el control de costos y gastos y finalmente los esquemas de comunicación formal e informal que tiene la empresa a través de sus líderes y empleados.

### Proceso de la Investigación

Para delimitar el alcance de esta investigación, se establece que la participación será únicamente para empresas con más de 25 trabajadores, que tengan una estructura administrativa formal y en operación, además de considerar que el diseño, análisis, desarrollo e implementación de los esquemas de compensaciones es vista desde la perspectiva de la función de recursos humanos. Por consiguiente, el propósito de esta investigación consiste en conocer los diversos componentes del esquema de pagos de una empresa familiar, así como el uso de las herramientas de la gestión de recursos humanos relacionadas con los pagos y los diversos criterios de medición que se utilizan para medir la efectividad de las compensaciones.

El tipo de estudio realizado en la investigación es correlacional-explicativo, con un diseño (ex post facto) y un tipo de muestreo no probabilístico utilizando una muestra por conveniencia, Hernández, Fernández y Baptista (2010), teniendo un total de 384 personas participantes. Para el diseño y desarrollo del instrumento de medida se consideraron las aportaciones realizadas en Scott, McMullen, Sperling y Wallace (2003) y Scott, McMullen y Sperling (2005), por contener información relacionada con los temas involucrados en la investigación y por ser de interés para este proyecto en particular.

Continuando con el proceso de diseño, se tomaron en cuenta los aspectos que Aiman-Smith y Markham (2004) enumeran respecto a la serie de pasos que se recomiendan seguir, también se hicieron los ajustes correspondientes de los instrumentos originales al idioma castellano, para lo cual se solicitó el apoyo de una persona con conocimientos del idioma inglés, para que hiciera la traducción al castellano, posteriormente se revisó con un grupo de 5 expertos en el tema para desarrollar la versión del instrumento en castellano y hacer los ajustes necesarios de acuerdo con las necesidades específicas de la investigación.

Para la obtención de datos se llevó a cabo la aplicación de la encuesta elaborada para este fin, la cual está compuesta por 33 reactivos, distribuidos de la siguiente manera: Propiedad de la empresa y dirección de la familia (5 reactivos), Mezcla de compensaciones (4 reactivos), Herramientas de apoyo (9 reactivos), Criterios de efectividad (8 reactivos), éstas 2 utilizando escala tipo Likert en escala de 1 a 5 puntos, donde 1 corresponde a que nos son efectivas y 5 es que son totalmente efectivas (Ver anexo) y finalmente las Variables demográficas (7 reactivos).

Con los datos obtenidos, se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio con la finalidad de llevar a cabo la agrupación de los reactivos y para las herramientas de apoyo se obtuvieron cargas factoriales superiores a 0.5 en los 9 reactivos, resultando estadísticamente aceptables, con un alpha cronbach de 0.88, mientras que para los criterios de efectividad se obtuvieron cargas factoriales superiores a 0.50 en los 8 reactivos utilizados, resultando estadísticamente aceptables y mostrando un alfa cronbach de 0.84.

Esta investigación no pretende proponer nuevos esquemas de pagos, ni desarrollar una nueva estrategia competitiva de sueldos, sino identificar y conocer los diversos componentes de la mezcla de compensaciones y los diversos criterios de medición que se relacionan con los pagos, así como las herramientas de recursos humanos que tienen más utilidad en esa área. El sistema estadístico utilizado para el análisis de la información obtenida, fue Statistical Package for de Social Science, (SPSS) versión 14.0, así como el NCSS 2007, realizando las pruebas estadísticas que se presentan a continuación.

### Muestra

Por medio de un grupo de encuestadores en este caso estudiantes de post-grado, se invitó voluntariamente a participar en la investigación al personal directivo de múltiples empresas familiares localizadas en la República Mexicana y aceptaron 384 personas, 282 hombres y 102 mujeres. De los cuales 99 son los propietarios de la empresa, 120 son directivos y los 165 restantes ocupan posiciones gerenciales. Según el estado civil predomina el personal casado (72.1%). Considerando el nivel de escolaridad, predominan las personas con carrera profesional (70.6%) y estudios de postgrado (22.7%).

En cuanto a la distribución de las industrias en las que laboran las personas se observa que (27.9%) pertenecen al sector comercial, el (36.5%) son industriales/manufactureras y el (35.6%) restante están relacionadas con el sector de servicios. Destacando también que 159 tienen entre 25 y 100 trabajadores, 126 entre 101 y 250 trabajadores y las 99 restantes con más de 251 trabajadores.

## **RESULTADOS**

A continuación se presenta un análisis descriptivo de la muestra, el presente análisis se presenta en dos apartados, el primero relacionado con la propiedad y dirección de la empresa familiar y el segundo en el que se muestra la mezcla del sistema de compensaciones. Posteriormente se analizarán los aspectos relacionados con las herramientas técnicas de apoyo y los criterios para la medición de la efectividad de las compensaciones.

### Propiedad y Dirección de la Empresa Familiar

En la Tabla 1 se puede observar que el porcentaje de la propiedad de la empresa en manos de la familia, destacando que el 67%, es decir, 259 empresas tienen más del 75% de la propiedad en manos de la familia, mostrando así la relevancia que tiene la empresa familiar en el desarrollo económico e industrial.

En seguida nos damos cuenta que la empresa familiar es una extensión del hogar o un espacio atractivo para mantener una estrecha relación con las personas de la familia, pues el 37.24% de las empresas, es decir, 143 indican que más del 75% de los puestos directivos son ocupados por miembros de la familia,

es por eso que las relaciones interpersonales entre los diversos miembros de la familia debe ser llevada de la mejor manera posible para evitar al máximo un conflicto entre ellos. Otro aspecto que es importante considerar es que en 341 empresas, es decir, 88.80% de la muestra, el director general es un miembro de la misma familia propietaria.

Tabla 1: Propiedad de la Empresa Familiar

De 0 a 25%	De 26 a 50%	De 51 a 75%	De 76 a 100%	Total
33 8.59%	48 12.50%	44 11.46%	259 67.45%	384 100%

*La investigación al personal directivo de múltiples empresas familiares localizadas en la República Mexicana y aceptaron 384 personas, 282 hombres y 102 mujeres. De los cuales 99 son los propietarios de la empresa, 120 son directivos y los 165 restantes ocupan posiciones gerenciales. Fuente: Elaboración propia*

También podemos señalar que en el 80% de las empresas de la muestra trabaja al menos 1 familiar de los propietarios. En lo que respecta a la generación que actualmente se encuentra liderando la empresa, identificamos que la primera generación es la que está al frente de la empresa, es decir, el fundador de la empresa es quién toma las principales decisiones, confirmando la importancia que tienen los esquemas de sucesión en las empresas familiares, pues nos damos cuenta que al pasar el tiempo, el ciclo de vida de la empresa y el liderazgo de los miembros de la familia, la empresa tiende a desaparecer o bien a ser adquirida por otros, los datos obtenidos de toda la muestra se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2: Generación al Frente de la Empresa Familiar

Generación	Frecuencia	Porcentaje
Primera	217	56.51%
Segunda	129	33.59%
Tercera	25	6.51%
Cuarta	13	3.39%
	384	100.00%

*Al pasar el tiempo, el ciclo de vida de la empresa y el liderazgo de los miembros de la familia, la empresa tiende a desaparecer o bien a ser adquirida por otros. Fuente: Elaboración propia*

Al respecto es posible mencionar que estos resultados muestran la dificultad que tienen los negocios familiares para llegar hasta la cuarta y quinta generación al frente del negocio, por lo que es necesario destacar la relevancia de los procesos de sucesión.

### Herramientas de Recursos Humanos Como Apoya para la Práctica de Compensaciones

Tomando en consideración el modelo particular de la investigación, observamos que las diversas herramientas de apoyo que tienen las áreas de recursos humanos y que de alguna manera se relacionan con la gestión de compensaciones, son de mucha utilidad para poder alinear una serie de estrategias y por lo tanto ayudar para alcanzar los objetivos de la empresa, a continuación vamos a mostrar la percepción de efectividad que tienen dichas herramientas, destacando las políticas salariales y la evaluación del desempeño, como las que más se utilizan actualmente, mientras que el pago de acciones y las encuestas salariales son las herramientas que menos se utilizan en las empresas familiares mexicanas utilizadas en nuestra muestra. En seguida se presenta la Tabla 3, que muestra los resultados completos de la utilidad de las herramientas de apoyo.

En lo que respecta a la efectividad de las herramientas, podemos mencionar que la evaluación del desempeño es la herramienta de apoyo que se considera más efectiva en los procesos de compensaciones. Destacando así la relación que tiene con los procesos de pago de bonos e incrementos por méritos de la persona al estar desempeñando su puesto. Los resultados completos se presentan en la Tabla 4 que se localiza a continuación.

Tabla 3: Utilidad de las Herramientas de Recursos Humanos de Apoyo para Compensaciones

	No se usa	% No usan	Sí se usa	% Utilidad
Esquemas de reconocimientos	101	26.3%	283	73.7%
Políticas salariales	42	10.9%	342	89.1%
Análisis y Descripciones de puestos	63	16.4%	321	83.6%
Valuaciones de puestos	90	23.4%	294	76.6%
Tabuladores salariales	63	16.4%	321	83.6%
Encuestas salariales	160	41.7%	224	58.3%
Compensación variable	74	19.3%	310	80.7%
Sistema de pago de acciones	206	53.6%	178	46.4%
Evaluación del desempeño	55	14.3%	329	85.7%

*Percepción de efectividad que tienen dichas herramientas, destacando las políticas salariales y la evaluación del desempeño, como las que más se utilizan actualmente, mientras que el pago de acciones y las encuestas salariales son las herramientas que menos se utilizan en las empresas familiares mexicanas utilizadas en nuestra muestra. Fuente: Elaboración propia*

Tabla 4: Herramientas de Recursos Humanos de Apoyo en Compensaciones

	Promedio de Efectividad
Esquemas de reconocimientos	3.52
Políticas salariales	3.46
Análisis y Descripciones de puestos	3.41
Valuaciones de puestos	3.38
Tabuladores salariales	3.34
Encuestas salariales	2.91
Compensación variable	3.42
Sistema de pago de acciones	2.74
Evaluación del desempeño	3.78

*La evaluación del desempeño es la herramienta de apoyo que se considera más efectiva en los procesos de compensaciones. Destacando así la relación que tiene con los procesos de pago de bonos e incrementos por méritos de la persona al estar desempeñando su puesto. Fuente: Elaboración propia*

Con la finalidad de identificar cuáles son las herramientas de recursos humanos que mayor apoyo tienen en el proceso de pagos, se realizó una prueba de regresión múltiple. En la cual, se utilizó el esquema de reconocimientos como la variable dependiente y en el modelo estimado, los coeficientes de las variables que mostraron un nivel de significancia menor del 5% fueron (0.275) para edad, (0.271) para políticas salariales, (0.2562) para encuestas salariales y finalmente (0.219) para evaluación del desempeño, además el modelo muestra un coeficiente de determinación ( $R^2$ ) de 0.4189. Otro modelo con resultados estadísticamente significativos fue en el que se utilizó como variable dependiente el análisis y la descripción de puestos, ya que los coeficientes de las variables menores del 5% fueron (0.231) para políticas salariales, (0.420) para valuaciones de puestos, (0.121) para tabuladores o escalas salariales y finalmente (0.093) para la evaluación del desempeño, además el modelo muestra un coeficiente de determinación ( $R^2$ ) de 0.5934.

#### Mezcla de Compensaciones en la Empresa Familiar

La mezcla de compensaciones está formada principalmente por tres componentes básicos que son salario base, compensación variable y pagos en especie, que también se conocen como prestaciones y beneficios. En este caso, por realizar el estudio de investigación en empresas familiares, hemos considerado el pago de acciones como un componente más en la mezcla de compensaciones, destacando que el salario base es el apartado que tiene mayor proporción en el esquema de pagos en la empresa familiar.

El salario base o sueldo fijo es la parte que tiene mayor importancia en la mezcla de compensaciones, 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.

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.

El pago en especie, es decir lo relacionado con las prestaciones y/o beneficios sí muestran ciertas diferencias, para los directivos familiares, es un 12.71% de sus ingresos, mientras que para los directivos que son familiares el 8.78% y para el resto de los empleados el 8.69%.

Finalmente de la empresa, el pago de acciones o la participación accionaria en la misma, indica que en promedio el 11% de los ingresos de los directivos familiares es por medio del pago de acciones o participación accionaria, mientras que para los directivos no familiares es un 2.08% y para el resto de los empleados casi llega al 1%, es decir casi no existe esa forma de pago.

En la Tabla 5 que se muestra en seguida, se presenta la proporción de cada uno de los diversos componentes de las compensaciones en la empresa familiar mexicana, es importante mencionar que los datos mostrados representan un promedio de la muestra y el resultado no necesariamente es el 100% de los ingresos recibidos por una persona.

Tabla 5: Mezcla de Compensaciones en la Empresa Familiar

	Directivos Familiares	Directivos No Familiares	Resto de Empleados
Salario base	54.98%	56.22%	74.21%
Compensación variable	13.55%	12.97%	12.01%
Pago en especie (Prestaciones / beneficios)	12.71%	8.78%	8.69%
Pago en acciones o participación en la empresa	11.11%	2.08%	0.91%

*Esta tabla muestra la proporción de cada uno de los diversos componentes de las compensaciones en la empresa familiar mexicana. Donde el salario base o sueldo fijo es la parte que tiene mayor importancia en la mezcla de compensaciones. Fuente: Elaboración propia*

### Criterios de Efectividad, Medición y Apoyo para las Compensaciones en las Empresas

Los diversos criterios utilizados en las empresas para medir la efectividad de las compensaciones y que de alguna manera pueden estar relacionados con algún tipo de pago, las vamos a mostrar en función de la utilidad que tienen en las empresas y en la percepción de las personas que participaron en la investigación, destacando que las encuestas de satisfacción y los índices de retención del personal son los criterios que menos se utilizan en las empresas familiares mexicanas, mientras que los resultados operativos, los procesos de comunicación a través de los líderes de la empresa y el control de costos y gastos son los criterios que más utilizan.

En seguida se presenta la Tabla 6, que muestra los resultados completos de la utilidad de los criterios de efectividad, medición y apoyo para las compensaciones. En lo que respecta a la efectividad de los criterios, podemos mencionar que los resultados operativos y la comunicación de los líderes con los criterios más efectivos en los procesos de compensaciones, destacando su relación con los resultados de la empresa. En seguida se muestra la Tabla 7 con los promedios de la percepción de la efectividad de cada uno de los criterios.

Con la finalidad de identificar cuáles son los criterios de medición que más influyen en el proceso de pagos, se realizó una prueba de regresión múltiple. En la cual, se utilizó como variable dependiente cada uno de los diferentes criterios, destacando el modelo estimado con mejores resultados el que los indicadores de retención de empleados fue la variable dependiente y los coeficientes de las variables que

mostraron un nivel de significancia menor del 5% fueron (0.232) para métricas de productividad, (0.484) para índices de rotación de personal y (0.164) para encuestas de satisfacción, además el modelo muestra un coeficiente de determinación ( $R^2$ ) de 0.5060.

Tabla 6: Criterios de Efectividad, Medición y Apoyo para las Compensaciones

	No se usa	% No usan	Sí las usan	% Utilidad
Resultados operativos	25	6.5%	359	93.5%
Métricas de productividad	67	17.4%	317	82.6%
Indicadores de retención	110	28.6%	274	71.4%
Índices de rotación	90	23.4%	294	76.6%
Encuestas de satisfacción	116	30.2%	268	69.8%
Control de costos y gastos	37	9.6%	347	90.4%
Comunicación de líderes	39	10.1%	349	89.9%
Comunicación de empleados	43	11.1%	341	88.9%

*Las encuestas de satisfacción y los índices de retención del personal son los criterios que menos se utilizan en las empresas familiares mexicanas, mientras que los resultados operativos, los procesos de comunicación a través de los líderes de la empresa y el control de costos y gastos son los criterios que más utilizan. Fuente: Elaboración propia*

Tabla 7: Criterios de Medición

	Promedio de Efectividad
Resultados operativos	3.85
Métricas de productividad	3.50
Indicadores de retención	2.96
Índices de rotación	2.97
Encuestas de satisfacción	3.11
Control de costos y gastos	3.72
Comunicación de líderes	3.77
Comunicación de empleados	3.43

*Los resultados operativos y la comunicación de los líderes con los criterios más efectivos en los procesos de compensaciones Fuente: Elaboración propia*

## CONCLUSIONES

Muy poco se sabe acerca de la administración de recursos humanos en las empresas operadas por familia. De hecho, muchas veces se acusa a este tipo de negocios de nepotismo—favorecer a los familiares, Treviño-Rodríguez (2008a) y (2008b). Por lo tanto, una de las tareas más importantes que se tiene en el área de recursos humanos cuando se habla de empresas familiares, es cambiar los modelos mentales existentes en cuanto a la administración del personal, Pfeffer (2005).

La contratación selectiva del personal, la capacitación intensa, los procesos de comunicación interna y los esquemas de pagos, deben estudiarse, analizarse y profesionalizarse para lograr resultados más eficientes y efectivos, tal como lo indican Pfeffer y Veiga (1999); Pfeffer (1998) ayudando esto a la supervivencia del negocio familiar.

En el entorno laboral mexicano, los componentes resultantes de la mezcla de compensaciones en la empresa familiar, muestran que el salario base es la forma dominante del paquete de compensaciones, (54.98%), de un trabajador, mientras que la compensación variable representa un 13.55% de los ingresos recibidos, por otro lado, el uso del “pago en especie” que pueden ser las prestaciones y los beneficios otorgados al trabajador representan un 12.71% y finalmente el “pago en acciones” un 11.11%. Podemos destacar que eran de esperarse esas diferencias en la mezcla de compensaciones que tienen los directivos que forman parte de la familia propietaria, de los que no son familiares así como el resto de los empleados.

En lo que respecta a las herramientas de apoyo de recursos humanos en compensaciones que tiene más importancia en la muestra utilizada, son: la evaluación del desempeño (3.78), los esquemas de

reconocimientos (3.52) y las políticas salariales (3.46), confirmando así la relevancia que tienen y la relación existente entre el uso de la medición del desempeño y los esquemas de pagos mostrados por Scott (2003). Los principales criterios de medición de la efectividad de las compensaciones mostrados en el presente trabajo: los resultados operativos (3.85), la comunicación de los líderes (3.77) y las métricas de productividad (3.50), destacando así la tendencia que hay en las empresas por trabajar con aspectos cada vez más cuantitativos, Scott (2005).

Por otro lado, los aspectos que más influyen en la retención de personal son las métricas de productividad, los índices de rotación y las encuestas de satisfacción por lo que los responsables de recursos humanos deben estar atentos a estos puntos. Así mismo los resultados operativos de una empresa, son el aspecto que tiene mayor relevancia con la función de compensaciones y que de alguna manera impacta directamente en los procesos de pagos, fortaleciendo así la relevancia que tienen los esquemas de retribución en función del desempeño de la persona, llamados también esquemas de compensación variable.

Relacionando los diversos resultados obtenidos a lo largo de la investigación, se podría establecer que una empresa con alta influencia o afectación directa por parte de una familia tiene dificultades para la toma de decisiones, para su profesionalización y para su proyecto de sucesión empresarial, generando como consecuencia en algunos casos que la empresa cierre y difícilmente llegue a la tercera, cuarta generación o quinta generación.

#### Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

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 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 éste tipo.

Otra limitante que es conveniente mencionar es en cuanto a la comparativa de los resultados con otras investigaciones, por el momento no se pueden realizar pues en los documentos originales se muestran otros indicadores y otros resultados que no son comparables con los obtenidos hasta el momento y en la literatura mexicana o latinoamericana hasta el momento no se han encontrado estudios similares, motivo por el cual ésta investigación tiene mayor relevancia y se espera que en el futuro pueda ser considerada como base para diseñar nuevos proyectos. En lo que respecta a la validación del modelo se tiene contemplado seguir utilizándolo y a la vez agregarle nuevas variables para analizar la relación que existe entre los diversos componentes que lo forman, así identificar las diversas regiones donde se realiza el trabajo y poder identificar su posible aplicación en otros países, además de analizar la perspectiva comparativa desde el punto de vista del fundador de la empresa y del que no lo es.

Por otra parte, es importante continuar desarrollando proyectos de investigación aplicada sobre estos temas ya que permiten seguir identificando áreas de oportunidad con la finalidad de proponer mejores esquemas de gestión de personal. Así mismo se sugiere que para investigaciones futuras hay que tener en cuenta que hay diversos aspectos como son: género, estado civil, la edad, la antigüedad en el puesto, ente otros datos demográficos que es conveniente analizar pues de alguna manera influyen en los aspectos de ambiente laboral, satisfacción y compensaciones, además de considerar dentro de los estudios otras regiones del país, otros países para hacer análisis comparativos, o bien otro tipo de empresa y otro tipo de personas que participan en la investigación, además de realizar otros análisis estadísticos con la información obtenida para poder obtener una perspectiva probablemente diferente de los resultados encontrados.

Identificar el uso que se le debe dar a los aspectos del ambiente laboral en los procesos de la medición del desempeño, teniendo dos finalidades principalmente, una enfocada hacia el manejo de la compensación y la otra como parte de la satisfacción del trabajador, originando con ello una posible hipótesis de investigación para conocer si verdaderamente cuando se tiene un buen ambiente laboral la percepción del pago pierde fuerza como un elemento más en la satisfacción del trabajador. Ahora bien, dentro de los componentes de la mezcla de compensaciones, la compensación variable, el pago en especie y el pago en acciones representan menos del 25% de los ingresos del personal que trabaja en las empresas familiares, encontrando un área de oportunidad importante para seguir investigando éste tema y así poder proponer esquemas de pagos que sean atractivos, novedosos e innovadores principalmente con esos elementos y así poder incrementar ese porcentaje encontrado

Finalmente es necesario seguir mejorando el modelo propuesto con la finalidad de identificar los factores claves de éxito en la gestión de compensaciones y la relación existente entre las diversas variables que lo forman, debido principalmente a que existe muy poca referencia sobre estos temas de estudio en el ambiente mexicano y latinoamericano.

## BIBLIOGRAFIA

Aiman-Smith, L., y Markham, S. (2004) "What you Should know about using surveys," *Research Technology Management*, vol. 47(3), p. 12-15.

Aragón-Sánchez, A. y Sánchez-Marín, G. (2005) "Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs," *Journal of Small Business Management*, vol. 43(3), p. 287-308

Arbaugh, J.B. Cox, L.W. y Camp, M. (2004) "Employee Equity, Incentive Compensation, and Growth in Entrepreneurial Firms," *New England Journal of Entrepreneurship*, vol. 7(1), p. 15-25

Barrett, R. y Mayson, S. (2007) "Human Resource Management in Growing Small Firms," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14(2), p. 307-320

Bayo-Moriones, A. y Ortín-Angel, P. (2006) "Internal Promotion Versus External Recruitment in Industrial Plants in Spain," *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 59(3), p. 451-470

Bohlander, G.W. y Snell, S. (2008) "Administración de Recursos Humanos". México. Thompson Learning. 14a. Edición. ISBN: 970-686-712-0.

Borkowski, M. (2001) "Options for Buying and Selling a Family Business," *Canadian Plastics*, vol. 59(6), p. 26-27

Cambra-Fierro, J. Hart, S. y Polo-Redondo, Y. (2008) "Environmental Respect: Ethics or Simply Business? A Study in the Small and Medium Enterprise (SME) Context," *Journal of Business Ethics*, vol. 82(3), p. 645-656

Carlson, D.S. Upton, N. y 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*, vol. 44(4), p. 531-543

Cassell, C. Nadin, S. Gray, M. y Clegg, C. (2002) "Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises," *Personnel Review*, vol. 31(5/6), p. 671-692

Ciocirlan, C.E. (2008) "Analyzing the Social Responsibility of Small, Family-Owned Businesses: A Research Agenda," *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 13(4), p. 86-100

De Kok, J.M.P. Uhlaner, L.M. y Thurik, A.R. (2006) "Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises," *Journal of Small Business Management*, vol. 44(3), p. 441-460

Gadenne, D.L. Kennedy, J. y McKeiver, C. (2009) "An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs," *Journal of Business Ethics*, vol. 84(1), p. 45-63

García-Olaverri, C. Huerta-Arribas, E. y Larraza-Kintana, M. (2006) "Human and organizational capital: typologies among Spanish firms," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17(2), p. 316-330

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2008) "*Gestión de Recursos Humanos*". Madrid. Pearson Educación. 5ª. Edición. ISBN: 9788483224021.

Gómez-Mejía, L.R. Larraza-Kintana, M. y Makri, M. (2003) "The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations," *Academy of Management Journal*, vol. 46(2), p. 226-237

Gubitta, P. y Gianecchini, M. (2002) "Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs," *Family Business Review*, vol. 15(4), p. 277-297

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L. (2010) "*Metodología de la Investigación*". México. Mc Graw-Hill 5ª. Edición. ISBN: 978-607-15-0291-9

Jennings, P. y Beaver, G. (1997) "The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective," *International Small Business Journal*, vol. 15(2), p. 63-76

King-Kauanui, S. Dang Ngoc, S. y Ashley-Cotleur, C. (2006) "Impact of Human Resource Management: SME Performance in Vietnam," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11(1), p. 79-95

Kotey, B. y Sheridan, A. (2004) "Changing HRM Practices with Firm Growth," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11(4), p. 474-485

Kotey, B. y Slade, P. (2005) "Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms," *Journal of Small Business Management*, vol. 43(1), p. 16-40

Lawler III, E.E. Levenson, A.R. y Boudreau, J.W. (2004) "HR Metrics and Analytics: Use and Impact," *HR Human Resource Planning*, vol. 27(4), p. 27-35

Lyons, F.H. y Ben-Ora, D. (2002) "Total Rewards Strategy: The Best Foundation of Pay for Performance," *Compensation and Benefits Review*, vol. 34(2), p. 34-40

Losey, M. Meisinger, S.R. y Ulrich, D. (2005) "Conclusion: Reality, Impact, and Professionalism," *Human Resource Management*, vol. 44(2), p. 201-206

Madero, S.M. (2009, 30 de Marzo) ¿Cómo pagar a un trabajador en tiempos de crisis?. *El financiero*, p.23A

- Madero, S.M. y Peña, H (2008) "Utilización de herramientas y técnicas de gestión en la PYME: Caso México," *GESPyE Revista de Gestión Pública y Empresarial*, vol. 12, p. 42-64
- Mazzola, P. Marchisio, G. y Astrachan, J. (2008) "Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation," *Family Business Review*, vol. 21(3), p. 239-258
- Mondy, R., y Noe, R. (2005) "*Administración de Recursos Humanos*". México. Pearson Prentice Hall. 9ª. Edición. ISBN: 970-26-0641-1
- Morales, J.R. y Salvador, M.S. (2006) "Dirección y Administración de Personal en el Siglo XXI - Actualidad y desafíos-," *Administración y Organizaciones*, p. 135-152
- Mulvey, P., Ledford Jr., G., LeBlanc, P. (2000) "Rewards of Work." *WorldatWork Journal*, vol. 9(3), p. 6-18
- Okpara, J. O. y Wynn, P. (2008) "Human Resource Management Practices in a Transition Economy; Challenges and prospects," *Management Research News*, vol. 31(1), p. 57-76
- Pfeffer, J. (2005) "Changing mental models: HR's most important task," *Human Resource Management*, vol. 44(2), p. 123-128
- Pfeffer, J. (1998) "Seven practices of successful organizations," *California Management Review*, vol. 40(2), 96-124
- Pfeffer, J. y Veiga, J.F. (1999) "Putting people first for organizational success," *The Academy of Management Executive*, vol. 13(2), 37-48
- Reid, R.S. y Adams, J.S. (2001) "Human resource management - a survey of practices within family and non-family firms," *Journal of European Industrial Training*, vol. 25(6/7), p. 310-320
- Reid, R. Morrow, T. Kelly, B. Adams, J. y McCartan, P. (2000) "Human resource management practices in SME's: A comparative analysis of family and non-family businesses," *IBAR, Journal of the Irish Academy of Management*, vol. 21(2), p. 157-181
- Romero, L. E. (2006) "Competitividad y Productividad en empresas familiares pymes," *Revista-Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria*, vol. 57, p. 131-141
- Sánchez-Marín, G. Carrasco-Hernández, A. Madero-Gómez, S. (2010) "La retribución de los empleados de la empresa familiar: un análisis comparativo regional España-México," *Cuadernos de Administración*, vol. 23 (41): 37-59.
- Scott, D. McMullen, T.D. y Sperling, R.S. (2005) "The Fiscal Management of Compensation Programs," *WorldatWork*, vol. 14(3), p. 13-25
- Scott, D. Sperling, R.S. McMullen, T.D. y Wallace, M. (2003) "Linking compensation policies and programs to organizational effectiveness," *WorldatWork Journal*, vol. 12(4), p. 35-44
- Sheehy, J. (2005) "Pay and Compensation in family-owned businesses," *Accountancy Ireland*, vol. 37(6), 76-78

Tanova, C. (2003) "Firm size and recruitment: Staffing practices in small and large organisations in north Cyprus," *Career Development International*, vol. 8(2), p. 107-114

Trevinyo-Rodríguez, R.N. (2009, 29 de abril). Empresa familiar: ¿cómo le pago a mi hijo?. *El financiero*, p19A

Trevinyo-Rodríguez, R.N. (2008a). Fondo Editorial. ¿Nepotismo en la empresa familiar?... (1ª parte). *Revista electrónica: laempresafamiliar.com*. Fundación NEXIA. Barcelona, España

Trevinyo-Rodríguez, R.N. (2008b). Fondo Editorial. ¿Nepotismo en la empresa familiar?... (2nda parte). *Revista electrónica: laempresafamiliar.com*. Fundación NEXIA. Barcelona, España

Trevinyo-Rodríguez, R.N. (2008c, 2 de diciembre). Crisis económica 2008: ¿Oportunidad para empresas familiares?. *El financiero*, p19A

Ulrich, D. (2000) "From eBusiness to her," *HR Human Resource Planning*, vol. 23(2), p. 12-21

Ulrich, D. y Smallwood, N. (2005) "HR's new ROI: Return on intangibles," *Human Resource Management*, vol. 44(2), p. 137-142

Watson, S. (2003) "Building a better employment deal", *Workspan*, vol. 46(12), p. 48-51

Werner, S. Tosi, H.L. y Gomez-Mejia, L. (2005) "Organizational governance and employee pay: how ownership structure affects the firm's compensation strategy," *Strategic Management Journal*, vol. 26(4), p. 377-384

Worley, C. G. y Lawler III, E.E. (2006) "Designing Organizations That Are Built to Change," *MIT Sloan Management Review*, vol. 48(1), p. 19-23

## ANEXOS

Con relación a su empresa y entendiendo como familia al conjunto de personas que mantienen lazos de consanguinidad y/o algún apellido en común, así como los familiares políticos:	%		
	(0% no hay vínculos familiares. 100% todo por la misma familia)		
1. ¿Qué porcentaje de la propiedad está en manos de la familia?	_____		
2. ¿Qué porcentaje de los puestos de la alta dirección y mandos intermedios están desempeñados por la familia?	_____		
3. El Director General de la empresa es miembro de la familia	(1) Sí	(2) No	
4. ¿Trabajan en la empresa, hijos, sobrinos o familiares de los propietarios	(1) Sí	(2) No	
5.- Quién generación liderea actualmente la empresa	_____		
<b>Indique el peso de los siguientes componentes de pagos:</b>	<b>Directivos familiares</b>	<b>Directivos no familiares</b>	<b>Resto de empleados no directivos</b>
a. Salario fijo o base	.....%	.....%	.....%
b. Retribución variable (incentivos según objetivos o resultados alcanzados)	.....%	.....%	.....%
c. Retribuciones en especie, Prestaciones / Beneficios (seguros, coche, vales, etc.)	.....%	.....%	.....%
d. Pagos en acciones o participaciones de la empresa	.....%	.....%	.....%
<b>RETRIBUCIÓN TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(Scott 2003)

Cuál es la percepción que tiene con respecto a la efectividad en el uso de las siguientes <b>HERRAMIENTAS</b> para las prácticas de compensaciones:	Totalmente efectiva					
	No se usa	No es efectiva				
		1	2	3	4	5
1.- Esquemas de reconocimientos						

2.- Políticas salariales	1	2	3	4	5
3.- Análisis y Descripciones de puestos	1	2	3	4	5
4.- Valuaciones de puestos	1	2	3	4	5
5.- Tabuladores salariales	1	2	3	4	5
6.- Encuestas salariales	1	2	3	4	5
7.- Compensación variable	1	2	3	4	5
8.- Sistema de pago de acciones	1	2	3	4	5
9.- Evaluación del desempeño	1	2	3	4	5

Scott (2005)

Cuál es la percepción que tiene de los siguientes <i>CRITERIOS</i> que son utilizados para medir la efectividad de las compensaciones en las empresas.	No es efectiva					Totalmente efectiva
	No se usa	1	2	3	4	
1.- Los resultados operativos de la empresa, por ejemplo gastos y utilidades		1	2	3	4	5
2.- Métricas de productividad de los empleados		1	2	3	4	5
3.- Indicadores de retención de empleados		1	2	3	4	5
4.- Índices de rotación de personal		1	2	3	4	5
5.- Encuestas de satisfacción		1	2	3	4	5
6.- Control estricto de costos y gastos		1	2	3	4	5
7.- La comunicación a través de los líderes de la empresa		1	2	3	4	5
8.- La comunicación a través de los mismos empleados		1	2	3	4	5

## BIOGRAFIA

Sergio Manuel Madero Gómez es Doctor en Economía y Dirección de empresas por la Universidad de Deusto, San Sebastián España. Profesor Titular en el Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey. Se puede contactar en la Escuela de Negocios, Departamento de Gestión Empresarial y Talento Humano, Ave. Garza Sada 2501 sur, cp 64890, Monterrey, N.L. México, correo electrónico smadero@itesm.mx

Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez es Doctora en Dirección de Empresas Familiares por el IESE Business School de la Universidad de Navarra, Barcelona, España. Profesora del Departamento de Estudios Humanísticos del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey. Se puede contactar en Av. Ricardo Margáin 444, Col. Valle del Campestre, cp 66265, San Pedro Garza García, Nuevo León, México, correo electrónico: rosa.nelly.trevino@itesm.mx

Jorge Abel Avendaño Alcaraz es Doctor en Business Administration por Alliant International University, San Diego USA. Profesor del Departamento de Negocios del Tecnológico de Monterrey, campus Saltillo. Se puede contactar en Prolongación Juan de la Barrera 1241 ote. cp. 25270, Saltillo Coahuila, México, correo electrónico jorge.avendano@itesm.mx