

Revista Electrónica Nova Scientia

Preferencias de las personas a las prestaciones y
beneficios en su lugar de trabajo: Caso de una
empresa maquiladora en la frontera noroeste
México-Estados Unidos

Personnel preferences towards workplace
benefits: The case of a maquiladora company in
Mexico's northwest border with the United States

**Sergio Manuel Madero Gómez¹, Victor Calderón Leyva² y
Francisco Vélez Torres²**

¹Departamento de Gestión Empresarial y Talento Humano, Tecnológico de
Monterrey, campus Monterrey

²Colegio de Posgrado, CETYS Universidad, campus Mexicali

México

Sergio Manuel Madero Gómez. E-mail: smadero@itesm.mx

Resumen

El presente trabajo extiende el estudio realizado por Madero (2009a) y señala que las empresas que cuentan con procesos formales de compensaciones tienen la necesidad de estar revisándolos continuamente tratando de convertirlos en una ventaja competitiva que sea fundamental en el desarrollo del personal y de la empresa. Debido a la situación económica que se tiene en la que no es fácil ofrecer aumentos de salarios de doble dígito, es necesario analizar el paquete de prestaciones y beneficios que se ofrece en la empresa para identificar si están vigentes y además son importantes para el trabajador. Al llevar a cabo la aplicación de 123 cuestionarios dentro de una empresa del sector manufacturero del noroeste de México, encontramos que el fondo de ahorro, los vales de despensa, el aguinaldo, las instalaciones de trabajo debidamente refrigeradas y las condiciones de seguridad fueron los 5 beneficios/prestaciones más importantes de una lista de 30 que se utilizaron en el estudio.

Palabras clave: Prestaciones, beneficios, compensaciones, recursos humanos

Recepción: 01-10-2014

Aceptación: 22-09-2015

Abstract

This research extends the job of Madero (2009a) and shows that companies have formal processes of compensation, which have to be continuously reviewed in order to use them as a distinct advantage. Those are a fundamental part in the development of the company, due to the economic situation we have today it's not easy to offer to raise salaries, for this reason is important to analyze whether the benefits and/or services provided by the company are currently efficient in terms of satisfaction and importance to workers. In the implementation of 123 questionnaires within a manufacturing company in northwest Mexico, we find that the savings fund, the food stamps, the Christmas bonus, facilities work properly chilled and security conditions were 5 benefits more important from a list of 30 benefits.

Keywords: Benefits, compensation management, human resource management

Introducción

Desde el punto de vista económico, México está resultando afectado por los efectos de los ajustes internacionales, indica Flores (2015) debido a la depreciación de la moneda, influenciado principalmente por los precios del petróleo, lo que se prevé un aumento en el costo de la deuda pública y por lo tanto un efecto en las condiciones laborales de los trabajadores que de alguna manera afectan la calidad de vida y los ingresos de las personas.

Actualmente vivimos en un mundo cambiante en el cual el fenómeno de la globalización está modificando la forma de hacer negocios y obligando a los grandes corporativos y a las empresas en general, a desarrollar mejores prácticas de gestión, según lo mencionan Madero y Peña (2008), para poder mantenerse en el mercado y así obtener el éxito deseado, o bien lo que está sucediendo en muchos casos sobrevivir a los embates actuales.

Por otra parte, los directivos, empleados, consumidores y/o clientes ahora son más exigentes que antes, están más conscientes de sus obligaciones y compromisos, pretendiendo optimizar su dinero en cada transacción que realizan. Por ello, quienes se dedican a promover productos y/o servicios deben volverse aún más competitivos; deben diseñar, desarrollar y emprender programas innovadores de gestión empresarial que motiven al personal, que los mantengan satisfechos y comprometidos, para que desarrollen una labor más productiva y de mejor calidad, lo que redundará en la entrega de mejores productos, bienes o servicios y por lo tanto un mejor servicio a los clientes, tal como lo mencionan, Inyang (2011), Semerciöz, Hassan y Aldemir (2011), Nazari, Herremans, Isaac, Manassian y Kline (2011), Watson (2003) y Wilson (2001).

El desarrollo de la presente investigación analiza desde la perspectiva del área de recursos humanos, la importancia que tiene para los trabajadores el conjunto de prestaciones y beneficios que le son otorgados en la empresa donde labora, así como identificar algunos factores relacionados con la satisfacción de los empleados con la finalidad de conocer su relevancia.

Antecedentes

La empresa donde se realizó la investigación pertenece al sector de manufactura con más de 35 años, localizada en la franja fronteriza del noroeste de México, reconocida por el alto nivel que tiene en el uso de la tecnología implementada en los diversos procesos productivos. Durante los últimos tres años ha presentado un aumento en la demanda de sus productos que ha derivado en

la necesidad de aumentar la producción, confirmando lo que Mendoza (2010) respecto al mercado laboral en la frontera norte de México.

Para cumplir con este propósito, las diversas opciones que ha contemplado la gerencia para seguir trabajando en ambientes competitivos han sido las siguientes: incrementar la plantilla laboral mediante la incorporación de personal más calificado, manteniendo el esquema de trabajar en turnos, es decir, trabajando las 24 hrs. del día durante los 7 días de la semana. En los turnos rotativos está asignado únicamente el personal que trabaja en el proceso de producción, el turno es de 12 horas (de las 6:00 am a las 6:00 pm para el diurno y de las 6:00 pm a las 6:00 am para el nocturno), tres días de la semana (3x12) y cuatro días la siguiente semana (4x12); y después se repite el ciclo; normalmente el personal permanece en cada turno por seis meses y se cambian de turno.

La empresa decidió mejorar el plan de incentivos, tanto monetarios como no monetarios que tenía vigente y que varían en función de diversas métricas previamente establecidas, ya que durante estos últimos años, los trabajadores con base en estos indicadores, se dedicaron a producir cada vez en mayor volumen, obteniendo mayores ingresos por medio de los diversos esquemas de bonos, por lo que la gerencia de la empresa se mostraba satisfecha con los resultados obtenidos, sabiendo que los aumentos de la demanda no duran para siempre y que después de un tiempo tenderá a regularizarse la producción, permitiendo flexibilizar estos “costos” (llamados así por la gerencia).

Al decidir la empresa cambiar los diversos esquemas de trabajo tradicionales en propuestas más innovadoras como son las celdas de manufactura¹, es evidente que algunas conductas, actitudes y valores deseados deben ser reforzados por la organización con una serie de procedimientos bien establecidos y estructurados, con la finalidad de lograr un cambio conductual en la cultura de trabajo, ya que el desempeño individualizado no era suficiente, sino más bien el logro y la integración de un verdadero equipo de trabajo; contemplando así la imperiosa necesidad de diseñar y desarrollar un atractivo plan de incentivos que fuera más completo, es decir que contenga elementos monetarios y no monetarios, que ayuden a la transición en este nuevo

¹ Las celdas de manufactura son una forma de organizar la producción en la cual el proceso de las diferentes clases o tipos de producto está asignada de inicio a fin en una sola unidad de producción, con relativa independencia de las demás. Cada celda maneja (como si fuera una mini-compañía) sus propios indicadores y metas de desempeño. Así mismo, se busca rotar al operador en diferentes actividades por lo cual se enriquece el trabajo, se da mayor variedad, y se genera un mayor sentido de identidad y responsabilidad, ya que los trabajadores de cada celda son responsables

esquema de trabajo y calme los ánimos de los trabajadores con nuevas asignaciones y responsabilidades en sus tareas diarias, motivo por el cual, decidimos realizar el presente trabajo de investigación para conocer las preferencias de las personas sobre las prestaciones y los beneficios que la empresa ofrece en su lugar de trabajo, es decir, enfocarse a conocer el impacto que tiene el plan de previsión social para poder proponer mejores alternativas.

De acuerdo con lo que Flores (2015) menciona sobre la reforma laboral en relación al empleo y el salario en México, pues en los últimos años (2006 a 2014), el salario mínimo ha aumentado 28.06%, mientras que el precio ponderado de la canasta básica fue de 125%, además señala que es necesario fortalecer el Derecho Laboral ante las circunstancias que se tendrán que enfrentar en los próximos años como nación, con la finalidad de combatir la pobreza fortaleciendo el poder adquisitivo del salario.

Se considera que el tema es de gran relevancia ya que una de las formas más frecuentes de recompensar el esfuerzo, la dedicación y el compromiso de las personas con la empresa es por únicamente por medio del sueldo, sin embargo, existen otras formas que no son obligatorias para las empresas desde el punto de vista legal, y se les puede proporcionar más y mejores prestaciones y/o beneficios a los trabajadores, siendo deducibles para las empresas y sin la necesidad de retenerles impuestos, esto es por medio del plan de previsión social, tal como lo indica la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) y algunos despachos de asesoría fiscal², aunque Murguía (2012) analiza también las reformas a la Ley del Seguro Social, lo cual consideramos como una aportación de esta investigación, apoyando lo que Werther, Davis y Guzmán (2014:273) mencionan: “En la corporación moderna, la compensación comprende más que sueldos, salarios, bonos e incentivos, pues la remuneración total incluye otras prestaciones”.

Sin embargo, Ghersi (2007), hace un análisis de la problemática que tiene la equivalencia de las prestaciones desde la perspectiva legal analizando el Código Civil, señalando que la teoría económica contemporánea, basada en la teoría subjetiva del valor, el intercambio jamás se produce entre cosas equivalentes, destacando la relevancia que tiene el tema de las prestaciones desde el punto de vista del Derecho.

de la fabricación de inicio a fin y ven los indicadores directamente asociados con su esfuerzo en el piso de producción. Cada celda tiene su propia inspección de calidad, supervisión, soporte, etc.

² <http://www2.deloitte.com/mx/es.html>, tomado el 8 de julio de 2015

Existe una gran variedad de opiniones y puntos de vista relacionados con la percepción que se tiene respecto a que el salario base recibido por las personas, es un estímulo y/o un reforzador con impacto principalmente positivo en la motivación de las personas, con la finalidad de ayudarlo a trabajar más y de la mejor manera posible, tal como los mencionan Imran y Komal (2008), Buetow (2008), Nisar (2006), Rynes, Gerhart y Minette (2004), Chiu, Wai-Mei y Li-Ping (2002).

Por la variedad de prestaciones y/o beneficios que las empresas pueden ofrecer a sus trabajadores, este tema tiene muchos puntos de vista para su análisis e interpretación, desde la perspectiva legal en el entorno mexicano, es obligatorio para los patrones integrarlas en el paquete de compensaciones, según las reformas a la Ley del Seguro Social, Murguía (2012). Y de acuerdo con Trueba Urbina y Trueba Barrera (1993) donde señalan los aspectos de la Ley Federal del Trabajo (LFT)³, que están relacionados con los ingresos de los trabajadores:

Artículo 82.- “Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”.

Artículo 83.- “El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera”.

Artículo 84.- “El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”.

Ahora bien, estos temas de prestaciones y beneficios también son considerados como componentes importantes del plan de previsión social que las empresas deben otorgar a sus trabajadores, tal como lo indica la Ley del Impuesto sobre la Renta⁴ en sus artículos 24 y 26 respectivamente⁵. Bajo éste esquema, Gómez (2015) hace mención a las ventajas y a la importancia del Régimen de incorporación tributaria de los pequeños contribuyentes con la finalidad de incrementar la capacidad de crecimiento de largo plazo de la economía mexicana.

³ http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/ref_lab.html tomado el 8 de Julio de 2015,

⁴ <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>, tomado el 8 de julio de 2015

⁵ <http://www.kpmg.com/mx/es/issuesandinsights/articlespublications/paginas/aspectos-relevantes-prevision-social.aspx>, tomado el 7 de julio de 2015

Por otra parte, sabemos que el aspecto monetario o económico, no es todo lo que se puede ofrecer a los trabajadores en la actualidad, ya que existen otros componentes y formas de complementar las compensaciones de las personas y están más relacionadas principalmente con los aspectos no monetarios, como son los esfuerzos que se hacen para mejorar la calidad de vida de las personas, ofrecer condiciones favorables para realizar el trabajo, fortalecer el trato y las relaciones interpersonales dentro de la organización, tal como lo indican Abbott y DeCieri (2008), Vanhala y Tuomi (2006) y Fiona (2003), mientras que Madero (2009b) los llama factores de atracción y retención del personal y se pueden considerar como una obligación moral por parte de la empresa.

Objetivos

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, es necesario conocer detalladamente la percepción que tienen las personas sobre los componentes de los paquetes de compensaciones en esa empresa en particular y su relación con la satisfacción, para lo cual definimos los siguientes objetivos de nuestra investigación.

Conocer las preferencias de las prestaciones y/o beneficios que tienen los trabajadores de la empresa.

Identificar la relación que tienen las prestaciones y/o beneficios con diversos factores del comportamiento como: sentido de pertenencia, seguridad en el empleo, satisfacción laboral, importancia del pago, oportunidades de desarrollo y prestaciones atractivas.

Marco Teórico

Históricamente la compensación fue vista sólo como una función administrativa que consistía únicamente en realizar el pago a los trabajadores a cambio del trabajo realizado, es decir, meramente transaccional. Aunque en la actualidad existe evidencia de que el rol y las funciones propias de recursos humanos han estado evolucionando constantemente en los últimos años, tal como lo podemos encontrar en Inyang (2011), Ulrich (2007) y Lawler y Mohrman (2003), y con ello podemos mencionar que los procesos relacionados con el diseño de los sistemas de compensaciones también deben de cambiar y transformarse.

Por otra parte, Lóyzaga de la Cueva (2011) desde una perspectiva jurídica, destaca la importancia de los días de descanso y de las vacaciones de los trabajadores, ofreciendo una revisión interesante acerca de la estructura legal que se tiene en el tema de las prestaciones, mientras que Trueba Urbina y Trueba Barrera (1993) señalan que existen una serie de obligaciones que adquieren los patrones al momento de formalizar una relación laboral con otras personas (obrero-patronal), y por lo tanto, tienen que cumplirlas para estar dentro de las regulaciones legales, señalándolo de la siguiente manera:

Artículo 132.- “Son acciones obligatorias para las empresas (patrones):

- I.- Cumplir con las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos;
- II.- Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimientos”.

Existen también otras obligaciones que son conocidas normalmente como “prestaciones mínimas de ley”, para lo cual Trueba Urbina y Trueba Barrera (1993) señalan:

Artículo 76.- “Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables...”

Artículo 87.- “Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.”

En lo que respecta a la seguridad social de los trabajadores se muestra en el Artículo 472.- “Las disposiciones de este Título (Riesgos de Trabajo) se aplican a todas las relaciones de trabajo, incluidos los trabajos especiales...”

Así mismo, sabemos que existen una serie de beneficios que no es obligatorio que las empresas ofrezcan a sus trabajadores, pero es una práctica común y que se puede considerar como una ventaja diferenciadora con respecto a otras empresas y en ocasiones está en función de la filosofía empresarial, pues es una responsabilidad patronal tener esos beneficios y que de alguna manera

involucra ciertos grupos de interés como los directivos, el personal, el sindicato, las dependencias de gobierno (Secretaría del Trabajo y Previsión Social⁶), etc.

También existen ciertas estrategias de pagos que cada empresa pretende seguir de acuerdo a su plan de penetración en el mercado laboral y ofrece algunos beneficios que pueden, ser por ejemplo: vales de despensa, vales de gasolina, becas para la educación de los hijos, pago de renta de casa, automóvil, etc., pero la asignación de cada uno de éstos beneficios se otorga principalmente de acuerdo a los recursos financieros con que cuente la empresa, tal como lo mencionan Milkovich, Newman y Gerhart (2014), Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008), Snell y Bohlander (2010) y Dessler (2013).

En la actualidad existen una serie de dificultades para poder otorgar aumentos significativos en el salario, Flores (2015), en el paquete de prestaciones o en la asignación de bonos monetarios por el logro de resultados, derivados principalmente de la situación financiera internacional, como por ejemplo, las crisis económicas en otros países donde las empresas multinacionales tienen sus oficinas corporativas, la problemática ocasionada por la paridad cambiaria, la liquidez en la recuperación de sus ventas, el comercio internacional, etc., aunque sabemos que esto no puede ser generalizado a todas las empresas ni a todo el país, es importante mencionarlo porque la unidad de estudio de esta investigación pertenece al sector manufacturero y se encuentra localizada en la franja fronteriza de México con Estados Unidos.

Es por eso que se torna aún más complejo tener una administración sana de las compensaciones, pues son los directivos de las empresas en conjunto con los profesionales de compensaciones (Mercer⁷, HayGroup⁸, Tower Watson⁹) y los responsables de las áreas de recursos humanos quienes habitualmente deben tomar decisiones y definir las directrices sobre cómo pagar, en qué nivel de mercado ubicarse, con qué sueldo contratar para atraer talento, cómo otorgar los aumentos de sueldos y mantener la equidad, cómo recompensar los desempeños sobresalientes y cómo generar un sistema de incentivos, es decir, establecer una serie de políticas operativas que sean muy prácticas con una visión de compensaciones de tipo estratégico, como lo observamos en Afiouni (2007), Galetic y Nacinovic (2006) y Scott, McMullen y Sperling (2006), tomando en

⁶ <http://www.stps.gob.mx/bp/index.html>, tomado el 12 de julio de 2015

⁷ <http://www.latam.mercer.com/#today>, tomado el 8 de julio de 2015

⁸ <http://www.haygroup.com/mx/Index.aspx>, tomado el 8 de julio de 2015

⁹ <http://www.towerswatson.com/es-MX>, tomado el 8 de julio de 2015

cuenta también la relevancia de las prácticas de gobierno corporativo y de control interno que deben existir en las empresas.

Flores (2015) y Pérez (2014) indican que la Reforma Laboral de 2012 pretende el aumento de la productividad y competitividad de nuestro país, el incremento del número de empleos, abrir la puerta de trabajo a los jóvenes, flexibilidad laboral para la contratación, Curiel (2013) y modernidad para todos, pero sobre todo brindar mayor equidad, protección y seguridad al trabajador.

Objetivos de las compensaciones

De acuerdo con Milkovich, Newman y Gerhart (2014), Bhatnagar (2007), Mulvey, LeBlanc, Heneman y McInerney (2002) y Mulvey, Ledford y LeBlanc (2000), hoy en día identificamos a las compensaciones como una de las herramientas más efectivas para atraer y alinear a las personas con las metas organizacionales. Como toda herramienta, las compensaciones fueron creadas con un fin y con determinadas funciones u objetivos a cumplir, tal como lo encontramos en Scott, McMullen, Wallace y Morajda (2004), Galetic y Nacinovic (2006), sin embargo es importante mencionar algunos de los objetivos que deben cumplirse como un área clave dentro de la función de recursos humanos.

A continuación se enlistan las principales: Tomando en cuenta lo que Milkovich, Newman y Gerhart (2014), Decoene y Bruggeman (2006) y (Lawler, 2003) mencionan, *el alineamiento estratégico*, corresponde a la manera de asociar los aspectos relacionados con las remuneraciones y los beneficios directamente a las metas y valores propios de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores. Para lo cual, las personas deben saber “traducir y entender” qué se les está pagando y qué se espera de ellos mediante su trabajo, por lo tanto, la compensación es un medio de comunicación incuestionable, pues las inconsistencias que una persona perciba desde la perspectiva de la justicia serán resueltas mediante su propia interpretación, es decir, lo que recibe por medio de su compensación.

En lo que respecta a *la equidad interna*, Milkovich, Newman y Gerhart (2014), Carpenter y Sanders (2002) y Chiu, Wai-Mei y Li-Ping (2002), mencionan que la equidad es pagar según el impacto de cada puesto en los resultados del negocio. Para ello, es necesario medir dicho impacto mediante un conjunto de técnicas de evaluación ya sean cualitativas o cuantitativas que garanticen una cierta igualdad en todos los puestos de la organización. Lo equitativo está en el

uso adecuado y justo del mismo conjunto de variables para ponderar la importancia relativa de los puestos mencionados. Hay que mencionar que las compensaciones deben ser parte importante en el proceso de atracción del talento, y por lo tanto, permitir que la contratación del personal sea de acuerdo a las políticas marcadas por la empresa destacando que para lograrlo es necesario observar el mercado laboral y establecer en qué nivel de remuneración se debe posicionar para tener cierta ventaja, es decir, que **competitividad externa** se pretende lograr en la empresa, como lo podemos observar en Milkovich, Newman y Gerhart (2014), Carpenter y Sanders (2002) y Chiu, Wai-Mei y Li-Ping (2002). Si no se paga lo mismo que el mercado comparativo paga o no se administran adecuadamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos de demanda del mercado de trabajo, la probabilidad de no encontrar los talentos que se necesitan es alta.

Otro de los objetivos que tienen las compensaciones y está relacionado con los aspectos del comportamiento humano y organizacional es que tengan un **impacto en la motivación y en la satisfacción del trabajador**, ya que motivar es equivalente a “poner en movimiento”, o dicho de otra forma, es impulsar a realizar determinado tipo de acciones, las cuales se intentan ejecutar o se ejecutan, ya fuere por necesidades propias de la persona o por las expectativas que el resultado de la acción generan en el mismo. Milkovich, Newman y Gerhart (2014), Decoene y Bruggeman (2006), Chiu, Wai-Mei y Li-Ping (2002).

Los incentivos, las prestaciones y los beneficios

Un componente muy importante dentro de los esquemas de compensaciones, son las prestaciones y los beneficios que se otorgan al personal, así como los incentivos, ya sean monetarios o no monetarios, pues constituyen una forma de pago que promueve el alcance de las metas y por lo general se diseñan en función de los resultados y del desempeño, frecuentemente, asignados de manera individual, aunque existen también para diversos equipos o bien para todo el personal de la empresa, Lóyzaga de la Cueva (2011), Lawler (2003), Ledford, Lawler y Mohrman (1995).

Por su parte Milkovich, Newman y Gerhart (2014), Chiavenato (2011), Mondy (2010), Lawler (2003), Gomez Mejía, Balkin y Cardy (2008) definen a los incentivos como “los pagos hechos por la organización a sus trabajadores a cambio de las contribuciones que hace la persona en su lugar de trabajo”. Con base en estos autores podemos entender que los incentivos se relacionan con las diversas recompensas otorgadas en bienes o servicios para motivar al personal y mejorar el desempeño de sus labores.

Werther, Davis y Guzmán (2014:273) mencionan que: “entre las prestaciones más comunes se cuentan los seguros de vida, seguros contra accidentes, seguros médicos de gastos mayores, servicios dentales, planes para la compra de acciones, programas de impulso a las actividades deportivas, prestaciones por nacimiento de un hijo, prima por matrimonio, guarderías”, aunque hay que tener en cuenta que cada empresa decide de acuerdo a su política de compensaciones cuales prestaciones otorgar y cuales no, tomando en cuenta también su presupuesto así como los diversos aspectos legales y fiscales con sus implicaciones antes mencionadas.

Metodología

La presente investigación es de tipo descriptiva, deductiva, con un diseño no experimental y un tipo de muestreo no probabilístico utilizando una muestra a conveniencia del personal operario del área de producción, considerando principalmente aspectos cuantitativos, tal como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2010), utilizando el software estadístico NCSS 2007 y poder realizar los análisis correspondientes que se presentan posteriormente.

Instrumento de medición

Con la finalidad de conocer el grado de satisfacción de las personas respecto a los incentivos otorgados en la empresa, se diseñó un cuestionario. En primer lugar, se realizó una entrevista con el responsable del departamento de personal de la empresa donde se obtuvieron los datos de las diversas prestaciones que se ofrecen al personal, resultando un total de 19. Posteriormente se realizó un grupo de enfoque, en el que participaron 7 personas de la empresa, con experiencia mayor de 3 años en el área de recursos humanos, (Un gerente de recursos humanos, cuatro coordinadores o supervisores de personal y dos encargados de relaciones laborales), quienes mediante una lluvia de ideas, generaron una lista de 11 prestaciones y beneficios adicionales que pudieran ser ofrecidas al personal y que sirvieron para complementar la lista anterior, sumando un total de 30, que se incluyeron en el instrumento de medida para mostrarlas a 123 personas que participaron en la investigación con la finalidad de conocer el interés y la importancia que le pudieran dar a cada una de ellas. Por otra parte, los reactivos relacionados con clima y ambiente laboral se consideraron de los trabajos realizados por Hijazi, Adeel y Mehboob (2007), Lawler (2003).

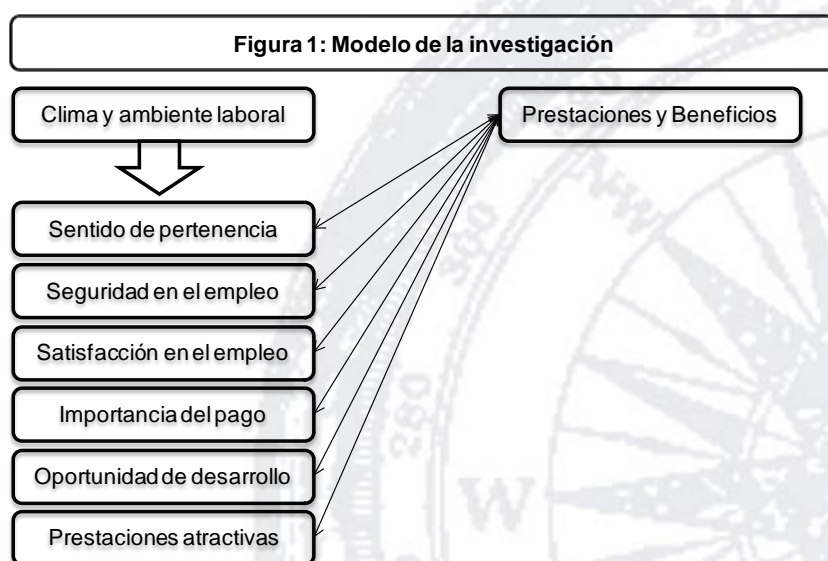
Para llevar a cabo la investigación se realizó un cuestionario constituido por 46 reactivos, divididos en 3 rubros:

- Datos Demográficos (10 ítems)
- Clima y Ambiente Laboral, 6 ítems, en escala tipo Likert con 5 puntos de rango (1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo)
- Importancia de Beneficios y Prestaciones, 30 ítems, en escala tipo Likert con 4 puntos de rango (1 Sin importancia y 4 Muy importante).

El cuestionario fue aplicado de manera individual dentro de las instalaciones de la empresa en el turno de trabajo correspondiente, previa autorización del área de recursos humanos y del jefe inmediato de cada uno de los participantes, teniendo una duración aproximada de 15 a 20 minutos para contestarlo. A los trabajadores se les avisó el propósito del estudio y se les solicitó su participación de manera voluntaria y anónima.

Modelo resultante

A continuación se muestra el modelo de investigación, donde se presentan las diversas variables involucradas y nos damos cuenta de la relación que pudiese existir entre las variables de clima y ambiente laboral (consideradas como variables dependientes) con las diversas prestaciones y beneficios que se otorgan en la empresa (consideradas para esta investigación como variables independientes).



Fuente de elaboración: Propia

Participantes

El estudio se realizó en una empresa manufacturera ubicada en la franja fronteriza del noroeste de México, en la ciudad de Mexicali B.C., la muestra estuvo constituida por 123 trabajadores, de los cuales el 38.2% es del género masculino y el 61.8% femenino. El 30% es soltero, 49.6% es casado y el 20.4% restante indicó otro. En lo que respecta a la edad, se obtuvo un promedio de 33.3 años, con un rango de respuestas de entre 18 y 52 años. En lo que respecta a la antigüedad del personal en la empresa, el promedio es de 7.8 años, con un rango en los datos obtenidos que hay desde 0.5 hasta 33 años. También encontramos que el 38.2% (47 personas) son operadores, el 54.5% (67 personas) ocupan posiciones técnicas y el 7.3% (9 personas) son profesionistas. Es importante señalar que el personal operativo es el que trabaja en turnos y está asociado directamente a la operación del proceso productivo y su respectivo soporte en piso de producción. Sin embargo, hay personal con puestos de supervisores y personal de soporte técnico especializado, (Los supervisores tienen nivel de estudios de licenciatura), hay ingenieros de mantenimiento, ingenieros de proceso e ingenieros de calidad, considerados en el análisis de los datos de la investigación como profesionistas. El nivel académico encontrado es acorde a la representación de los puestos utilizados en la muestra de estudio, es decir, para los operadores se requiere solo tener el nivel de secundaria terminado, a los técnicos se les requiere preparatoria con especialidades técnicas en electrónica o computación, con lo que se verifica que los datos demuestran congruencia con los puestos ocupados.

Resultados

Una vez obtenidos los datos de las encuestas se procedió a someterlos a análisis en el paquete estadístico NCSS 2007, obteniéndose los resultados que se presentan en seguida.

Para iniciar con el análisis de la información obtenida, es importante mencionar que se agruparon las respuestas de cada una de las diversas prestaciones y/o beneficios de la siguiente manera: las columnas marcadas con respuestas 1 y 2 se clasificaron como “Poco importantes”, mientras que las respuestas marcadas con 3 y 4, se les consideró como “Muy importantes”. Podemos observar que de acuerdo a la frecuencias obtenidas y al promedio resultante, las prestaciones y/o beneficios que las personas consideraron más importantes fueron el fondo de ahorro (3.83), los vales de despensa (3.80), el aguinaldo superior a que marca la ley (3.80) y las instalaciones refrigeradas y bien iluminadas (3.80). Este último aspecto puede ser muy particular para la

muestra analizada, pues son personas que trabajan en una ciudad con condiciones climáticas muy extremas y en el verano se alcanzan temperaturas de hasta 47° centígrados.

A continuación se muestra una relación con las principales prestaciones/beneficios que las personas consideraron, de acuerdo al nivel de importancia otorgado, ver tabla 1.

Tabla 1:
Relación de promedios de Prestaciones y Beneficios
Por frecuencia y por promedio

| | 1 y 2 Poco impor- tante | 3 y 4 Muy impor- tante | Lugar | Promedio | Desv. est. |
|---|-------------------------------|------------------------------|-------|----------|------------|
| Fondo de Ahorro | 5 | 118 | 1 | 3.83 | 0.59 |
| Vales de despensa | 6 | 117 | 2 | 3.80 | 0.63 |
| Aguinaldo superior al de ley | 5 | 118 | 3 | 3.80 | 0.61 |
| Instalaciones refrigeradas y bien iluminadas | 5 | 118 | 4 | 3.80 | 0.59 |
| Empresa segura y en buenas condiciones de higiene | 6 | 117 | 5 | 3.72 | 0.60 |
| Seguro de vida | 7 | 116 | 6 | 3.71 | 0.67 |
| Prima vacacional | 5 | 118 | 7 | 3.70 | 0.63 |
| Premio de puntualidad y asistencia | 6 | 117 | 8 | 3.67 | 0.75 |
| Ayuda para gastos funerarios | 6 | 117 | 9 | 3.67 | 0.71 |
| Becas para empleados y/o hijos | 6 | 117 | 10 | 3.66 | 0.68 |

Fuente: Elaboración propia

En general, el personal encuestado refleja lo que se presenta en la teoría al considerar que las prestaciones/beneficios que se clasifican como incentivos y son un elemento importante de la mezcla de compensaciones, ya que resultaron ser muy importantes para las personas.

Es relevante mencionar que de la lista anterior, las expectativas de los trabajadores están centradas en lo que las empresas otorgan regularmente como principales prestaciones y beneficios, que de alguna manera forman parte importante del paquete tradicional de compensaciones, es decir, el fondo de ahorro, los vales de despensa y el pago del aguinaldo.

Siguiendo con el análisis de la información, a continuación se muestran las estadísticas descriptivas de las demás variables relacionadas con el clima y ambiente laboral, como son sentido de pertenencia, seguridad en el empleo, satisfacción, importancia del pago y oportunidades de desarrollo entre otras, las cuales se midieron en escala tipo Likert de 5 puntos, con valores están desde “1” relacionado con la frase “En desacuerdo”, hasta “5” que hace referencia a la frase “Completamente de acuerdo”; y se consideraron como variables dependientes para el desarrollo del presente trabajo, ver la tabla 2:

Tabla 2:
Relación de promedios de las variables dependientes

| | Promedio | Desv. est. |
|-----------------------------|----------|------------|
| Sentido de pertenencia | 3.76 | 1.09 |
| Seguridad en el empleo | 4.22 | 1.08 |
| Satisfacción en el empleo | 4.14 | 1.01 |
| Importancia del pago | 3.34 | 1.27 |
| Oportunidades de desarrollo | 3.93 | 1.09 |
| Prestaciones atractivas | 3.55 | 1.09 |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, nos damos cuenta que para las personas encuestadas, la seguridad de su empleo es un aspecto relevante y están de acuerdo en que es importante para el desarrollo de sus actividades profesionales, al demostrarlo con el mayor promedio (4.219). Por otra parte, se observa que la satisfacción presenta resultados por encima del promedio (4.138), con lo que se puede afirmar que a los trabajadores les gusta su trabajo, es decir, le agrada lo que hacen y otra variable que presenta un mayor promedio fue la relacionada con las oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa (3.926)

Una vez analizadas las variables de manera descriptiva, se procedió a realizar un análisis de regresión, considerando como variables independientes las 30 prestaciones/beneficios y como variables dependientes, las relacionadas con los aspectos del comportamiento, se realizaron 6 modelos de regresión múltiple, es decir, uno para cada variable dependiente. En la tabla 3 que se

presenta a continuación se muestran los principales resultados obtenidos y la variable independiente que presenta el mayor coeficiente en la ecuación del modelo.

Tabla 3:
Principales indicadores de los análisis de regresión

| | R ² | F-Ratio | Level-prob | Mayor coeficiente |
|-----------------------------|----------------|---------|------------|-------------------|
| Sentido de pertenencia | 0.32 | 1.47 | 0.08* | (-) Prima vacac |
| Seguridad en el empleo | 0.44 | 2.43 | 0.00*** | (-) Becas |
| Satisfacción en el empleo | 0.49 | 2.95 | 0.00*** | Premio asist. |
| Importancia del pago | 0.43 | 2.28 | 0.00*** | Premio asist. |
| Oportunidades de desarrollo | 0.52 | 3.35 | 0.00*** | Bono product. |
| Prestaciones atractivas | 0.40 | 2.06 | 0.00*** | Bono product. |

Fuente: Elaboración propia

***p< 0.01; **p<0.05; *p<0.10;

La regresión múltiple con mayor coeficiente de determinación (R²) es la relacionada con las oportunidades de desarrollo con (0.5218) y siete variables de impacto, siendo el bono de productividad el que más influye en el modelo. Cabe mencionar que dado el rango de variación restringido de la variable dependiente, en estos modelos de regresión no se esperan coeficientes de determinación (R²) relativamente altos.

En seguida se muestran cada una de las ecuaciones del modelo con los diferentes coeficientes de las variables independientes con un nivel de significancia menor del 10% y que tienen mayor influencia en el modelo de regresión resultante.

1. Sentido de pertenencia.

0.2752*bono nocturno -0.5573*prima vacacional + 0.4170*servicio médico

2.- Seguridad de empleo.

-0.4276*becas + 0.3808*bonos por productividad -0.2708*día de las madres + 0.3536*posada navideña.

3.- Satisfacción en el empleo.

0.3136*condiciones de higiene y seguridad -0.2815*día de las madres -
0.4047*instalaciones deportivas + 0.4098*premio por asistencia + 0.3020*seguro de vida +
0.3211*servicios médicos + 0.3603*torneos deportivos -0.2565*útiles escolares.

4.- Importancia del pago y el patrimonio familiar.

-0.4642*becas -0.4847*gastos funerarios + 0.5827*premio por asistencia -0.5160*prima
vacacional + 0.4958*seguro de vida.

5.- Oportunidad de desarrollo.

0.5108*bonos por productividad -0.1890*distintivo en vestimenta +0.4097* cumpleaños -
0.4018*día de las madres + 0.2580*fotos + 0.3412* instalaciones + 0.2110*retiro anticipado.

6.- Prestaciones atractivas.

0.4845*bonos por productividad + 0.4610*condiciones de higiene y seguridad +0.4465*gastos
funerarios -0.3615*instalaciones deportivas -0.4106*premio por asistencia.

Podemos darnos cuenta que las variables independientes que mayor influencia tienen sobre la variable dependiente son los bonos de productividad, los premios de asistencia, así como las condiciones y las instalaciones deportivas.

De los diversos modelos analizados, los resultados en los que se representa la satisfacción en el empleo, presenta más variables independientes que impactan directamente en la variable dependiente, es decir, un total de ocho, por lo que podemos mencionar que es una variable donde existen diversos factores a considerar y por lo tanto se presenta complejidad en su integración, mientras que para el sentido de pertenencia sólo muestra tres variables predictoras.

Conclusiones y Capitalización

Los trabajadores de la empresa perciben que el paquete de prestaciones que se ofrece es atractivo, dando lugar a la mejora de estos programas que permita al área de recursos humanos ganar terreno entre las preferencias de los empleados.

Al parecer los incentivos no económicos y de reconocimiento público, como son: celebración del cumpleaños por mes, tarjeta de felicitación por la gerencia, lavado de carro por logros obtenidos, convivencias familiares, fotografías expuestas de logros obtenidos, distintivo en camiseta por

logros obtenidos, saludo por parte del supervisor, torneos deportivos, festejos del día del niño resultaron ser poco relevantes para los empleados pues les dan poca importancia, por lo que es recomendable evitar esfuerzos y distracciones que generen gastos que pudieran ser considerados como innecesarios. Sin embargo es necesario reflexionar en algunos de ellos, pues los esquemas de reconocimiento son una estrategia importante en la gestión del personal, tal como lo menciona Alva (2011) y también es relevante considerar los aspectos que se involucra al supervisor en el trato y a la relación o convivencia con los compañeros de trabajo, tal como ya se ha probado anteriormente, Madero (2009b). Lo que llama la atención, es que en los resultados de los modelos realizados, aparecieron algunos coeficientes negativos que debieron ser positivos, por ejemplo ¿Cómo es posible que la existencia de instalaciones deportivas tengan un impacto negativo en la satisfacción por el trabajo?, por lo cual podemos reflexionar e inferir que las personas no le dan importancia a esos aspectos, principalmente porque la mayoría de los empleados de la empresa son mujeres y no tienen ninguna expectativa de uso en las instalaciones deportivas o no son practicantes a las actividades deportivas.

Otro aspecto a considerar es que en el paquete de prestaciones y beneficios que tiene la empresa actualmente, existe la ayuda para la compra de útiles escolares, seguramente el personal que participó en la investigación no lo utiliza pues tiene hijos pequeños que todavía no van a la escuela o es probable que desconozca que exista ese beneficio por trabajar en esa empresa. Es relevante mencionar que la creación de un comité consultivo de compensaciones dentro de la empresa es una idea atractiva para que se planee, diseñe, coordine y defina el rumbo de lo que se va a estar haciendo con los diversos componentes del esquema de compensaciones, principalmente con las prestaciones, los beneficios y los incentivos no monetarias que la empresa otorga, así mismo de la manera de gestionar los diversos recursos que son asignados para el desarrollo del personal y para hacer uso correcto de los presupuestos autorizados por la dirección de la empresa, pues de alguna manera involucra temas legales y fiscales que es necesario atender para cumplir con las disposiciones gubernamentales.

Con el desarrollo de esta investigación se muestra la relevancia de incorporar con mayor continuidad estas herramientas de análisis o bien los instrumentos de medición en los diversos departamentos de la empresa para que ayuden a la creación de una cultura de trabajo que

reconozca la labor de sus empleados y pueda tener una diferencia significativa con respecto a las demás empresas del parque industrial donde se localizan las instalaciones.

Como resultado de la presente investigación se han identificado una serie de limitaciones en su aplicación que han dado origen a desarrollar un conjunto de posibles investigaciones a realizar en el futuro, principalmente porque la perspectiva utilizada es de recursos humanos y sería conveniente involucrar otros puntos de vista como los especialistas del área laboral, fiscal, contable y financiera para que sus aportaciones generen una idea más completa e identificar áreas de oportunidad en su aplicación. Así mismo poder considerar la manera de agrupar las prestaciones, los beneficios y los incentivos tomando en cuenta si son de tipo monetario y no monetario, para analizarlos de acuerdo a diversos aspectos demográficos como puede ser por los diversos grupos de edades, estado civil y de nivel académico, pues sabemos que existen diversas necesidades entre las personas. Es recomendable aplicar el instrumento en otras empresas y personas para poder hacer un análisis por niveles organizacionales, así como obtener datos en otras regiones del país para conocer las diferencias regionales y culturales relacionadas con el tema de compensaciones y en particular del plan de previsión social, pues los resultados obtenidos en esta investigación son válidos únicamente para la muestra seleccionada y no pueden ser generalizados para toda la población. Así mismo es relevante seguir aplicando y desarrollando el instrumento de medición para evaluar estadísticamente la confiabilidad y validez de las diversas variables dependientes utilizadas.

Agradecimientos

Se agradece a Rocío Martínez Castro y Carlo Samuel Leyva, alumnos del Colegio de posgrado de la maestría en negocios del CETYS Universidad, campus Mexicali por su valiosa participación y por las aportaciones realizadas para el desarrollo del presente trabajo de investigación, así como a todas las personas que participaron para que este proyecto fuera posible.

Referencias

Abbott Jacqui, y De Cieri Helen. (2008) Influences on the provision of work-life benefits: Management and employee perspectives. *Journal of Management and Organization*. 14(3).

- Afiouni Fida. (2007) Human Resource Management and Strategy in the Lebanese Banking sector: Is there a fit? *Journal of American Academy of Business*. 12(1).
- Alva, Salvador (2011) *Empresa Admirada: La receta*. LID Editorial Mexicana.
- Bhatnagar Jyotsna. (2007) Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*. 29(6).
- Buetow Stephen. (2008) Pay-for-performance in New Zealand primary health care. *Journal of Health Organization and Management*. 22(1).
- Carpenter, Mason A. y Sanders, WM Gerard. (2002) Top management team compensation: The missing link between CEO pay and firm performance? *Strategic Management Journal*. 23(4).
- Chiavenato, Idalberto. (2011) “*Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*”. México. McGraw-Hill 9ª. Edición.
- Chiu, Randy K. Wai-Mei Luk Vivienne y Li-Ping Tang, Thomas (2002) Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review*. 31(4).
- Curiel S. Verónica (2013) La reforma a la Ley Federal del Trabajo en materia de subcontratación en México. *Alegatos*. 83. Enero-Abril
- Decoene Valerie y Bruggeman Werner (2006) Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*. 26(3/4).
- Dessler, Gary (2013) *Human Resource Management*. 13ª ed. Pearson Educación. New Jersey, USA.
- Fiona Edgar (2003) Employee-Centred Human Resource Management Practices. New Zealand *Journal of Industrial Relations*. 28(3).
- Flores, Patricio (2015) Reforma Laboral. *El Cotidiano*. 190. Marzo-Abril
- Galetic Lovorka, y Nacinovic Ivana (2006) Compensation Management in Croatian Enterprises: An Empirical Study. *The Business Review*. 5(2).
- Gherzi, E. (2007) El problema de la equivalencia de prestaciones. *Revista Economía y Derecho*. 4(15).

- Gómez, G. Martha S. (2015) Reforma Hacendaria: la importancia del Régimen de Incorporación Fiscal como medida de desarrollo económico en México y posibles impactos. *El Cotidiano*. 190. Marzo-Abril.
- Gómez-Mejía, Luis R., Balkin, David B., y Cardy, Robert L. (2008) “*Gestión de Recursos Humanos*”. Madrid. Pearson Educación. 5ª. Edición.
- Hernandez Sampieri, Roberto., Fernández, Collado C., y Baptista, Lucio (2010) “*Metodología de la Investigación*”. México. Mc Graw-Hill 5ª. Edición.
- Hijazi, Syed Tahir Adeel, Anwar Mehboob, y Syed Ali Abdullah (2007) Impact of Non-Financial Rewards on Employee Motivation: (A case of Cellular Communication Service providing sector of Telecom Industry registered under PTA in Islamabad) *The Business Review*, 7(2).
- Imran Ahmed Shahzad, y Komal Khalid Bhatti. (2008) Antecedents of Compensation and Relationship Among Compensation, Motivation, and Organizational Profitability. *The Business Review, Cambridge*, 10(2).
- Inyang B. (2011) Creating Value Through People: Best Human Resource (HR) Practices in Nigeria. *International Journal of Business and Management*. 2(1).
- Ledford, Gerald E Jr, Lawler, Edward E III, y Mohrman, Susan Albers (1995) Reward innovations in Fortune 1000 companies. *Compensation and Benefits Review*. 27(4).
- Lawler III, Edward E. (2003) Pay practices in Fortune 1000 corporations. *WorldatWork Journal*. 12(4).
- Lawler, Edward E III, y Mohrman, Susan A. (2003) HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *HR. Human Resource Planning*. 26(3).
- Ley del Impuesto sobre la Renta*. Editorial Porrúa SA de CV, 2002.
- Ley Federal del Trabajo*. Alberto Trueba Urbina y Editorial Porrúa SA de CV, 2014.
- Lóyzaga de la Cueva, O. (2011). Comentarios y reflexiones en torno a los días de descanso y vacaciones. *Alegatos*, 79, Septiembre/Diciembre.
- Madero, Sergio. (2009a). Preferencias de las personas a las prestaciones y beneficios otorgados en su trabajo. 3er. Congreso Internacional de Investigación Científica

Multidisciplinaria de la Rectoría Zona Norte, Tecnológico de Monterrey, Campus Saltillo, Saltillo Coahuila, México, Octubre 2009

- Madero, Sergio. (2009b). Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo*. 7.
- Madero, Sergio y Peña, Humberto. (2008) Utilización de herramientas y técnicas de gestión en la PYME: Caso México, *GESPyE Revista de Gestión Pública y Empresarial*, 12.
- Mendoza, Jorge E. (2010) El mercado laboral en la frontera norte de México: estructura y políticas de empleo. *Estudios Fronterizos*. 11(21).
- Milkovich, George T., Newman, Jerry y Gerhart, Barry. (2014) *“Compensation”*. NY. Mc Graw Hill, 11ª. Edición.
- Mondy, R. Wayne. (2010) *“Administración de Recursos Humanos”*. México. Pearson Educación. 11ª. Edición.
- Mulvey, Paul W., LeBlanc, Peter V. Heneman, Robert L. y McInerney, Michael (2002) Study finds that knowledge of pay process can beat out amount of pay in employee retention, organizational effectiveness. *Journal of Organizational Excellence*. 21(4).
- Mulvey, Paul W. Ledford Jr. Gerald E., y LeBlanc, Peter V. (2000) Rewards of work. *WorldatWork Journal*. 9(3).
- Murguía, María I. (2012) Reformas a la Ley del Seguro Social, en concordancia con la Ley Federal del Trabajo. *Hospitalidad ESDAI*. Julio-Diciembre
- Nazari, J. Herremans, I. Isaac, R. Manassian, A. y Kline, T. (2011) Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis. *Journal of Intellectual Capital*. 12(2).
- Nisar Tahir M. (2006) Subjective Performance Measures in Bonus Payouts. *Performance Improvement*. 45(8).
- Pérez Pérez Gabriel (2014) La Ley Federal del Trabajo: crónica de una reforma anunciada. *El Cotidiano*. 184. Marzo-Abril.
- Rynes Sara L., Gerhart Barry, y Minette Kathleen A. (2004) The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*. 43(4).

- Scott, Dow., McMullen, Thomas D., y Sperling Richard S. (2006) Evaluating Pay Program Effectiveness: A National Survey of Compensation Professionals. *WorldatWork Journal*. 15(3).
- Scott, Dow., McMullen, Thomas D., Wallace, Marc., y Morajda, Dennis. (2004) Annual Cash Incentives for Managerial and Professional Employees. *WorldatWork Journal*. 13(4).
- Semerciöz F., Hassan M. y Aldemir Z. (2011) An Empirical Study on the Role of Interpersonal and Institutional Trust in Organizational Innovativeness. *International Business Research*. 4(2).
- Snell, Scott y Bohlander, George. (2010) Principles of Human Resource Management. Cengage Learning. Canada, 15th ed.
- Trueba Urbina, A. y Trueba Barrera, J. (1993) Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, S.A. México. 71ed.
- Ulrich, Dave (2007) The new HR organization. *Workforce Management*. 86(21).
- Vanhala Sinikka, y Tuomi Kaija (2006) HRM, Company Performance and Employee Well-being**. *Management Revue*. 17(3).
- Watson, Stephen. (2003) Building a better employment deal. *Workspan*. 46(12).
- Werther W., Davis, K., y Guzmán M. (2014) Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano. Mc GrawHill, México, DF. 7ª. edición.
- Wilson, Thomas B. (2001) What's hot and what's not: Key trends in total compensation. *Compensation & Benefits Management*. 17(2).
- Younger Jon., Smallwood Norm., y Ulrich Dave. (2007) Developing Your Organization's Brand as a Talent Developer. *HR. Human Resource Planning*. 30(2).