

MODELO DE COMPENSACIÓN TOTAL

Tabla de contenido

Objetivo.....	3
Introducción	4
Modelo de Recompensa Total de World at Work	8
Influencias del Modelo de Recompensa Total	9
Elementos del Modelo de Recompensa Total.....	10
Inventario del Modelo de Recompensa Total de World at Work	12
Pasos para implementar el Modelo de Recompensa Total.....	14
Referencias.....	16

Objetivo

Las organizaciones de la era de transformación digital se caracterizan por su gran necesidad de acelerar los procesos de adaptación del talento con el que cuentan para que éste pueda, no sólo adoptar los cambios tecnológicos y de procesos que los nuevos patrones de competitividad demandan, sino que sean promotores de innovación, de ideas creativas, disruptivas y que permitan avances exponenciales en rentabilidad, productividad y efectividad, bajo este escenario trabajadores comprometidos con los resultados es vital por lo que atraerlo, motivarlo y retenerlo es clave para la sostenibilidad.

El presente e-book tiene el objetivo de presentar un recorrido general por las necesidades y conceptos precursores del Modelo de Recompensa Total, este patrón ha surgido para facilitar los procesos de gestión del talento, tanto los que favorecen procesos individuales como aquellos que pueden ser aplicados a equipos, en especial las actividades orientadas a remunerar la labor efectivamente realizada para alcanzar los objetivos del negocio. Al finalizar el recorrido se presenta a modo de referencia algunos de los artículos con los que se podrá ampliar la información recopilada.

Introducción

La gestión del talento ha cambiado, los procesos involucrados en la adquisición, desarrollo y compensación del recurso humano se han transformado significativamente por los efectos de la digitalización, la globalización, la movilidad, la orientación de las personas hacia trabajos más independientes, socialmente responsables y con profesiones nuevas para atender los cambios disruptivos en los patrones de consumo, los modelos de negocio y las necesidades diferenciadas de los consumidores.

La tecnología ha modificado los requisitos y relaciones en el ámbito laboral, en el Estudio Delphi realizado por Humannova (2019) con la participación de 163 profesionales con más de 15 años de experiencia en la gestión del talento se afirma que "la digitalización supondrá dar un paso a una nueva forma de organización hiperconectada y de Gestión del Talento colectivo", esto traerá como consecuencia que los puestos de trabajo abandonan esquemas tradicionales de ejecución para adaptarse a nuevas formas de organización donde se abandonan los silos y las jerarquías para dar paso a la colaboración, el trabajo en red y las estructuras matriciales en las que un individuo tendrá multiplicidad de roles lo que conlleva a formas diferentes de contratarlo y compensar su esfuerzo.

Bajo la premisa del trabajo como hecho económico y social que genera un contrato psicológico entre el que presta el servicio y quien lo recibe, entendemos el trabajo como "la actividad ejercida, corporal y mentalmente, con racionalidad y método, para el logro de la subsistencia personal y/o de otra finalidad económica, cultural o social" (Urquijo y Bonilla, 2008).

Esta definición conlleva múltiples efectos ante las nuevas realidades, nos encontramos frente a un trabajador que en el ejercicio de su labor adquiere y aplica una gran gama de conocimientos, habilidades y actitudes, sea especialista en un área de conocimiento o generalista, requiere aprender nuevas rutinas, modificar lo conocido y explorar ramas nuevas que le eran ajenas pero ahora son vitales para el ejercicio de su labor; esto conlleva a que los métodos de trabajo están en continua evolución por lo que el proceso de aprendizaje en el puesto de trabajo es constante y la actitud para lograrlo es parte de los requisitos de contratación.

Junto con los cambios en el contenido del trabajo están los cambios en el contexto. El enfoque multigeneracional, diverso y ubicuo está generando grandes procesos de adaptación en la fuerza laboral, ello junto con la visión colectiva, ética y social del trabajo. Si bien el hecho de trabajar está generalmente vinculado a la subsistencia propia y de la familia, cada vez más encontramos que en la vinculación con las organizaciones, las personas esperan obtener además flexibilidad en la relación laboral, aprendizaje y crecimiento, sentido de propósito en la labor, un liderazgo que motive e inspire, una cultura organizativa ética y sensible con las necesidades colectivas, que ofrezca reputación como parte de la relación laboral y que sea capaz de reconocer la individualidad en la atención de las necesidades en lugar de estandarizar opciones, es por ello que Humannova (2019) en su estudio señala que "la flexibilización de los entornos de trabajo provocará más movimientos más capacidad de elección y más personalización de las condiciones laborales", en el estudio también se señala que: "Estamos en un mundo cada vez más "líquido" y orientado a la Gestión del Talento de forma individualizada en el que las carreras son líquidas y va incrementando su valor la retribución personalizada".

Esta idea es reforzada por Susana Marcos, socia de PeopleMatters (2011) cuando asegura que en los últimos años ha surgido un cambio de enfoque en el que pasamos del "empleo de por vida a la empleabilidad, de empleados fijos a empleados del negocio principal y subcontractados, de salarios basados en la antigüedad y el mérito a un mayor énfasis en los incentivos y el desempeño, del café para todos a los trajes a la medida", y es que la prestación personal del servicio está cambiando de enfoque para los dos actores principales, los trabajadores buscan más que un salario y los empleadores buscan más que una labor bien ejecutada.

Urquijo y Bonilla (2008) señalan que "la remuneración del trabajo humano tiene como horizonte fundamental la productividad. Toda la actividad laboral está orientada, desde el puesto de trabajo, a la producción, recibiendo como recompensa la satisfacción que esta acción produce, psicológicamente, en lo que tiene de auto-realización, y, económicamente, en los beneficios salariales que aporta, en forma directa e indirecta", este concepto nos acerca a una visión sistémica que abandona la concepción administrativa del pago de sueldos y salarios y se aproxima al a definición de recompensa como "herramienta estratégica que ha

de servir tanto a las necesidades de las organizaciones como de sus empleados" (Marcos, 2011).

Desde hace más de 30 años estudiosos como Jay Barney han considerado que la competitividad de las organizaciones se obtiene a través de "el capital tecnológico e innovación, los recursos humanos y el diseño de la organización interna" (Ynzunza e Izar, 2011), concepto que perfeccionan Briceño y Godoy (2012) al decir que "la clave del crecimiento de las organizaciones no está en reducir el costo de las transacciones empresariales, sino en disponer de personas productivas y con un nivel educativo adecuado. Estos aspectos refuerzan la importancia que se le debe dar al talento humano como capital intangible que otorga valor a la organización". En la concepción de Barney (1991) los recursos vinculados al capital humano están relacionados con la formación, la experiencia, el criterio, inteligencia, relaciones y reflexiones individuales de gerentes y trabajadores en la empresa que, siendo únicos, difíciles de imitar, organizados en torno a la estrategia y permitiendo explotar las oportunidades y mitigar las amenazas del entorno, representan una ventaja frente a los competidores otorgando rentabilidad y sostenibilidad.

Esta visión del trabajo humano como fuente de ventaja competitiva se ha venido reforzando en la era de la transformación digital, ya que con la tecnología y despliegue de automatización en los procesos productivos y modelos de negocio, la diferencia en la gestión la están marcando las personas y es que en la era digital la clave está en usar estratégicamente el talento para crear valor, que ahora en un contexto post-pandémico con preferencia por el trabajo híbrido y menor ocupación en las organizaciones, nos lleva a una inequívoca realidad "cada empresa puede -y debe- desarrollar una ventaja competitiva diferencial a través de la forma en la que recompensa a sus empleados, incrementando radicalmente su capacidad para atraer, fidelizar y reforzar el talento que necesita, cuando lo necesita y donde lo necesita" (Marcos, 2011)

Entendiendo la necesidad de lograr que el talento sea una ventaja competitiva y que las personas han venido exigiendo ofertas de trabajo más flexibles, personalizadas con "nuevos aspectos retributivos relacionados con la dimensión social del trabajo tanto interno como externo" (Humannova, 2019) es cómo surge el enfoque de recompensa total.

World at Work, anteriormente American Compensation Association, desde hace años ha perfeccionado sus estudios en materia retributiva y para el periodo 2000-2006 desarrolló el Total Rewards Framework o Modelo de Recompensa Total el cual es el resultado de múltiples estudios que han permitido articular elementos internos y del entorno en un sistema que muestra las relaciones dinámicas entre trabajadores y empresas para lograr la contribución necesaria en el logro de los resultados de negocio a través de una herramienta que articula el resultado deseado de atraer, motivar y retener empleados motivados y comprometidos que crean rendimiento y resultados con factores de remuneración tangibles e intangibles. (WorldatWork, s.f.)

De acuerdo con el modelo de World at Work, la estrategia remunerativa se compone de 6 elementos clave bajo el concepto de remuneración total. Urquijo y Bonilla (2008) la definen como "el retorno monetario y no monetario entregado a los empleados como intercambio de su tiempo, talento, esfuerzo y resultados" y está constituida por programas, prácticas, elementos y dimensiones que colectivamente definen la estrategia de la organización para atraer, motivar, retener y comprometer empleados.

► Modelo de Recompensa Total de World at Work



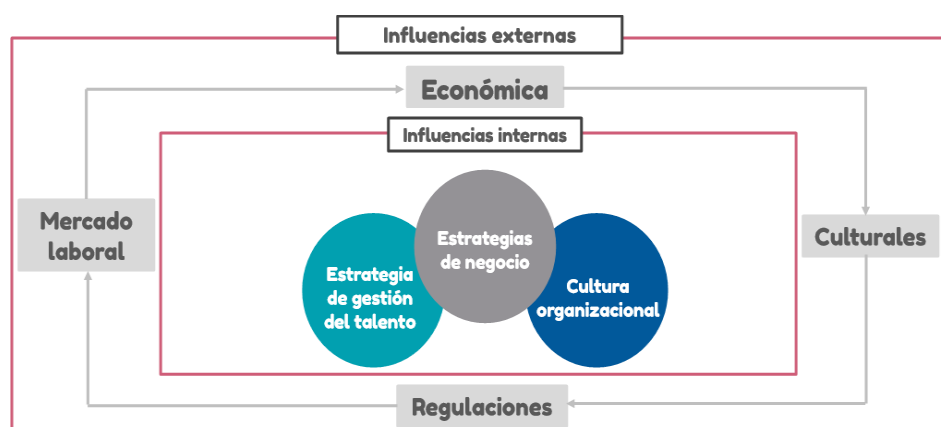
Fuente: https://worldatwork.org/img/promos/2020_TRModel_J15611_FNL.png

El Modelo de Recompensa Total está constituido por elementos de: 1) compensación en efectivo que remuneran el tiempo esfuerzo y resultados de la labor representando por el salario fijo y variable; 2) beneficios que el empleador utiliza como complemento a lo que recibe en efectivo para proveer seguridad a l trabajador y su grupo familiar dentro de los que se incluyen conceptos vinculados a la salud, ahorro y programas de retiro; 3) aspectos de calidad de vida compuesto por políticas y programas específicos para promover el balance vida-trabajo; 4) reconocimiento compuesto por acciones formales e informales que refuerzan el comportamiento y desempeño del trabajador vinculado de manera directa con los resultados y el éxito de la organización; 5) la gerencia del desempeño compuesto por aspectos remunerativos vinculados con mantener personas y equipos alineados en torno a las metas ofreciendo evaluaciones, retroalimentación y mejora continua; y finalmente 6) desarrollo de carrera compuesto por programas y acciones que otorgan oportunidades y herramientas para que los empleados mejoren sus habilidades y competencias en el corto y largo plazo haciendo carrera y entregando valor a la organización.

World at Work señala que “estos elementos representan el conjunto de herramientas que una organización elige para ofrecer y alinear una propuesta de valor que da como resultado empleados satisfechos, comprometidos y productivos que, a su vez, crean el rendimiento y los resultados deseados”, además están íntimamente vinculados con el entorno económico, legal, político social, cultural y tecnológico de la organización siendo a la vez dinámico y flexible para adaptarse a los cambios, es por ello que representa una gran oportunidad estratégica para los gestores de talento su implementación porque en los tiempos que cursan “la retribución será mucho más flexible y personalizada, será dinámica en función de los proyectos en los que estes y los roles que ocupes...nuevos aspectos retributivos están relacionados con la dimensión social del trabajo tanto interno como externo en equipos virtuales”. (Humannova, 2019).

En la comprensión del Modelo de Recompensa Total (MRT) debe considerarse como factor clave para su implementación el contexto interno y externo constituido por aquellos elementos que influyen en el costo de los programas a implementar por el marco normativo, el mercado laboral, la situación económica y social, así como los aspectos culturales que harán más o menos atractivos los planes y programas que se diseñen, el trabajo consiste en mirar adentro y hacia afuera del a organización.

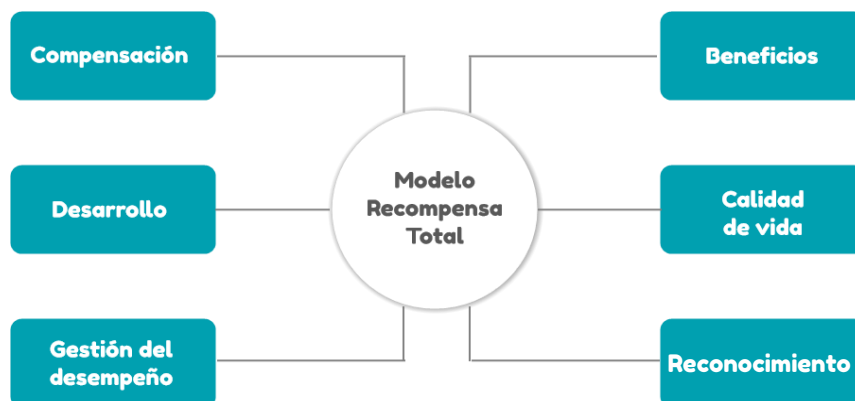
► Influencias del Modelo de Recompensa Total



Fuente: Elaboración propia

Una vez hemos comprendido las influencias externas en el negocio y hemos alineado la estrategia y cultura organizativa con la estrategia de gestión del talento, podemos configurar la estrategia de recompensa total identificando dentro de cada uno de los elementos que la componen, cuáles son aquellos operativa, financiera y culturalmente viables para incorporar en los planes y programas. Dentro de cada elemento hay un amplio menú de opciones que de acuerdo con la realidad organizativa pudieran seleccionarse para su implementación.

► Elementos del Modelo de Recompensa Total



Fuente: Elaboración propia

- **Compensación:** compuesto por retribución fija y variable a corto y largo plazo.
- **Desarrollo:** incluye programas de formación, de sucesión, de carrera, así como el coaching, mentoring, cross training, entre otros.
- **Gestión del desempeño:** implica elaborar planes y programas que permitan recompensar el logro de las metas individuales, del equipo y de la organización mediante la planificación, evaluación y seguimiento.
- **Beneficios:** ofrece protección de ingresos (salud, ahorro, jubilación). Provee ayudas y créditos no reintegrables para el trabajador y su familia.

- **Calidad de vida:** aporta planes y programas de apoyo a la salud y bienestar, flexibilidad de horario, trabajo remoto, uso del tiempo libre y voluntariado.
- **Reconocimiento:** consiste en programas de atención y reforzamiento de conductas y resultados que contribuyen con el éxito organizacional.

Estos elementos implican un gran número de opciones de los cuales las organizaciones pueden "echar mano" a la hora de estructurar su oferta de valor basada en la recompensa total. Al largo de años de investigación Wolrd at Work ha identificado múltiples conceptos agrupados en cada grupo que se presentan en el Inventario de Recompensa Total, representado a continuación.

► Inventario del Modelo de Recompensa Total de World at Work



TOTAL REWARDS MODEL INVENTORY

Compensation

Base Wages

- ☐ Salary Pay
- ☐ Hourly Pay
- ☐ Piece Rate Pay

Premium Pay

- ☐ Shift Differential Pay
- ☐ Weekend/Holiday Pay
- ☐ On-Call Pay
- ☐ Call-In Pay
- ☐ Hazard Pay
- ☐ Bilingual Pay
- ☐ Skill-Based Pay

Variable Pay

- ☐ Commissions
- ☐ Bonus Programs
 - ☐ Referral Bonus
 - ☐ Sign-On Bonus
 - ☐ Retention Bonus
 - ☐ Project Completion Bonus
 - ☐ Spot Bonus
 - ☐ Quality Bonus
 - ☐ SPIFF

Incentive Programs

- ☐ Short-Term
 - ☐ Profit Sharing
 - ☐ Individual Performance-Based
 - ☐ Performance Sharing
- ☐ Long-Term
 - ☐ Performance Shares
 - ☐ Stock Options/Stock Appreciation Rights (SARs)
 - ☐ Restricted Stock/Restricted Stock Units
 - ☐ Performance Cash
 - ☐ Employee Stock Purchase Plan

Severance Pay & Outplacement Services

Benefits

Legally Required/Mandated

- ☐ Unemployment Insurance
- ☐ Workers' Compensation Insurance
- ☐ Social Security
- ☐ Medicare
- ☐ State Disability Insurance (if applicable)

Health & Welfare

- ☐ Medical Plan
- ☐ Dental Plan
- ☐ Vision Plan
- ☐ Prescription Drug Plan
- ☐ Flexible Spending Accounts (FSAs)
- ☐ Health Reimbursement Accounts (HRAs)
- ☐ Health Savings Accounts (HSAs)
- ☐ Behavioral Health Plan
- ☐ Telemedicine Services
- ☐ Employee Life Insurance
- ☐ Spouse/Domestic Partner/Dependent Life Insurance
- ☐ Accidental Death and Dismemberment (AD&D) Insurance
- ☐ Short-Term/Long-Term Disability Insurance
- ☐ Global Wrap Benefits
- ☐ Adult Disabled Dependents
- ☐ Adoption reimbursement

Retirement

- ☐ Defined Benefit Plan
- ☐ Defined Contribution Plan
- ☐ Nonqualified Deferred Compensation Plan
- ☐ HSA for Retirement
- ☐ Retiree Health care Benefits
- ☐ Retirement Transition Program/Benefits

Pay for Time Not Worked

- ☐ Vacation
- ☐ Holiday
- ☐ Sick Leave
- ☐ PTO Bank
- ☐ Bereavement Leave
- ☐ Jury Duty
- ☐ Pet Bereavement
- ☐ Parental Leave
- ☐ Adoption Leave
- ☐ Sabbaticals
- ☐ Paid Leave Bank
- ☐ Personal Leave

Benefits (continued)

- ☐ Shared Leave Program
- ☐ Military Leave and compensation offsets
- ☐ PTO Donation, Sale or Conversion Program

Voluntary Benefits

- ☐ Long-Term Care
- ☐ Auto/Home Insurance
- ☐ Pet Insurance
- ☐ Legal Insurance
- ☐ Employee Discounts
- ☐ Concierge Services
- ☐ Parking

Perquisites

- ☐ Company Car/Car Allowance
- ☐ Mobile Phone
- ☐ Laptop Computer
- ☐ Free Food
- ☐ Transportation accounts

Workplace Well-Being

Workplace Culture

- ☐ Diversity/Inclusion Initiatives
- ☐ Work Environment Initiatives
- ☐ Results-Based Work Environment

Work Flexibility

- ☐ Telework
- ☐ Full-Time Remote
- ☐ Flex time
- ☐ Compressed Workweek
- ☐ Shift Flexibility
- ☐ Part-Time/Reduced Work Schedule
- ☐ Job Sharing
- ☐ Phased Return to Work
- ☐ Seasonal Schedules
- ☐ Phased Retirement
- ☐ Career On/Off Ramps
- ☐ Alternate Worksites
- ☐ Integration of employed and gig workers

Physical Well-Being

- ☐ Employee Assistance Program
- ☐ Outcomes-Based Wellness Program
- ☐ Participatory Wellness Program
- ☐ Health Risk Assessments
- ☐ On-Site and Remote Biometric Screenings





TOTAL REWARDS MODEL INVENTORY

Workplace Well-Being

(continued)

- ☐ Wellness Screenings
- ☐ On-Site Fitness Facilities
- ☐ Fitness Club Memberships or Subsidized Club Rates
- ☐ Weight Management Program
- ☐ Tobacco Cessation Program
- ☐ On-Site Massage
- ☐ Stress Management Programs
- ☐ Immunization Clinics
- ☐ Nutritional Counseling
- ☐ Healthy Cafeteria options
- ☐ Healthy Vending Machines
- ☐ Wellness Challenges
- ☐ On-Site Health Clinic
- ☐ On-Site Nurse p 24-Hour Nurse Line
- ☐ On-Site Seminars (well-being, parenting, etc.)
- ☐ Health Coaching Health Fairs (on site, virtual)

Community Involvement

- ☐ Corporate Social Responsibility Programs
- ☐ Green Initiatives
- ☐ Disaster Relief Funds
- ☐ Alumni Networks
- ☐ Community Volunteer Programs (paid/unpaid)
- ☐ Matching Gift Programs
- ☐ In-Kind Donations
- ☐ Employee Grants for Community Service
- ☐ Team-based volunteer experiences

Caring for Dependents

- ☐ Resources and Referrals (childcare/elder care)
- ☐ Childcare Spending Accounts, Subsidies and Vouchers
- ☐ Discount Programs with Local and National Providers
- ☐ On-Site Childcare/Elder-Care Center
- ☐ Emergency Backup Care (center-based, in-home or elder-care services)
- ☐ After School-Care Programs
- ☐ Summer or Holiday Camps
- ☐ Special Needs Care (child/adult/elder)
- ☐ Dependent Care Travel-Related Expense Reimbursement
- ☐ Caregiver Support
- ☐ Special Dependent-Care Services

Workplace Well-Being

(continued)

Financial Well-Being

- ☐ Financial Well-Being Program
- ☐ Financial Planning Services and Education
- ☐ Tax Preparation Assistance/Services
- ☐ Adoption Reimbursement
- ☐ New home down payment assistance
- ☐ Scholarships/Student Aid/Loans
- ☐ Commuter Benefits
- ☐ Transit Subsidies
- ☐ Pretax Parking Benefits
- ☐ College Savings Plans
- ☐ College Loan Repayment Programs
- ☐ Emergency Savings Programs
- ☐ Identity Theft Insurance
- ☐ Outplacement or severance benefits

Recognition

- ☐ Culture of celebration
- ☐ Informal and formal communication mechanisms
- ☐ Service Awards
- ☐ Retirement Awards
- ☐ Peer Recognition Awards
- ☐ Spot Awards
- ☐ Managerial Recognition Program
- ☐ Organization-wide Recognition Program
- ☐ Employee of the Month/Year Awards
- ☐ Appreciation Luncheons, Outings, Formal Events
- ☐ Goal-Specific Awards (quality, efficiency, cost savings, productivity, safety)
- ☐ Employee Suggestion Program
- ☐ Major Career Events
- ☐ Major Family Events

Development

Growth and Feedback

- ☐ 1:1 Meetings
- ☐ Coaching
- ☐ Mentoring
- ☐ Performance Planning/Goal Setting Sessions
- ☐ Performance Reviews
- ☐ Project Completion/Team Evaluations
- ☐ Pay Alignment and Connection with Rewards

Learning Opportunities

- ☐ On-the-Job Learning
- ☐ Stretch Assignments
- ☐ Tuition Reimbursement
- ☐ Tuition Discounts
- ☐ Corporate Universities
- ☐ New Technology Training
- ☐ Outside Seminars and Conferences
- ☐ Classroom Learning
- ☐ Virtual Learning
- ☐ Podcasts, Webinars
- ☐ Self-Development Tools
- ☐ On-Line Degree Programs

Coaching/Mentoring

- ☐ Leadership Training
- ☐ Exposure to Resident Experts
- ☐ Access to Information Networks
- ☐ Formal or Informal Mentoring Program
- ☐ Executive / Leadership coaching

Advancement Opportunities

- ☐ Equal opportunity job posting/selection
- ☐ Job advancement including lateral and promotion
- ☐ Internships
- ☐ Apprenticeships
- ☐ Overseas Assignments
- ☐ Career Ladders, Lattices and Pathways
- ☐ Talent and Development Planning
- ☐ Succession Planning
- ☐ On/Off Ramps Through Career Life Cycle
- ☐ Job Rotations
- ☐ Returnship Programs



Fuente:

https://www.worldatwork.org/media/pdf/2020_TRModelInventory_J16197.pdf

Ahora la gran pregunta es, ¿cómo implementar un sistema de recompensa total? SHRM Foundation (Heneman, 2007) recomienda 4 pasos sencillos para su ejecución.

► Pasos para implementar el Modelo de Recompensa Total



Fuente: Elaboración propia

- **Valoración:** estimación del estado actual del sistema de remuneración; su vinculación con la estrategia y los elementos que necesitan ser mejorados.

Las actividades para ejecutarla comprenden focus groups, encuestas, investigación de mercado y mejores prácticas, así como revisión documental.

- **Diseño:** identificación de los atributos de los trabajadores y de la organización que son necesarios, asociando a ellos los tipos de recompensas a ofrecer.

En esta fase se consideran las fortalezas y debilidades de la propuesta y se evalúa si está alineada con la mejora del desempeño.

- **Ejecución:** en esta fase se pone en práctica el esquema diseñado, verificando aspectos como la elegibilidad, el soporte para la entrega y administración de las condiciones, la comunicación adecuada y la medición de efectividad, validez y uso de los conceptos entregados.
- **Evaluación:** en esta fase es necesario comparar la situación inicial con los valores obtenidos después de la implementación.

En la medición e interpretación de los resultados, es ideal revisar el impacto en la productividad, satisfacción laboral, utilidades, compromiso, retención y otros.

El MRT puede ofrecer significativas ventajas a la organización si se logra su implementación exitosa. Entre ellas se pueden mencionar:

1. El MRT obtener altos niveles de compromiso y tener mejores resultados en materia de gestión de clientes, de talento y de resultados financieros lo cual viene dado por la alineación de los factores que componen la estrategia.
2. Habrá "mayor flexibilidad y adaptabilidad a la globalidad de necesidades y expectativas tanto de la empresa como de los empleados, colectiva o individualmente" (Marcos, 2011) lo que viene dado por una exhaustiva observación interna y externa generando opciones a la medida en lugar de paquetes estándares de salario y beneficios que no retratan la realidad de los segmentos de trabajadores y la realidad operativa del negocio.
3. La organización puede controlar los costos ofreciendo mayor rentabilidad gestionando el mix de elementos retributivos para mitigar el impacto de los pagos laborales a través de programas que tengan positiva percepción por los trabajadores sin necesariamente incrementar la inversión
4. La reputación de la organización se ve favorecida mejorando su posicionamiento como empleador lo cual ofrece mayor capacidad para atraer mejores perfiles
5. Se aprecian evidentes beneficios en la dinámica organizacional pues mejora la retención, el desempeño y el compromiso permitiendo reducir la rotación, incrementar el capital intelectual y como concluye Marco et.al (2011)) "puede incrementar la ventaja competitiva de una organización".

Referencias

Urquijo, José I., y Bonilla, Josue (2008). *La remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios*. Primera edición. Caracas. Publicaciones UCAB. Universidad Católica Andrés Bello.

La revolución digital del talento conectado. Los retos de la función de RRHH. (2019). Barcelona, España. Humannova.

Marcos, Susana (2011). *Recompensa total: el nuevo contrato*. Harvard Deusto Business Review. Noviembre, Ediciones Deusto nº 3854, 40-51

Total Rewards Model (s.f.) *World at Work*. Washington DC, EE. UU Recuperado de www.worldatwork.org

Heneman, Robert L. (2007) *Implementing Total Rewards Strategies*, SHRM Foundation, Society of Human Resource Management Recuperado de www.shrm.org/foundation

Ynzunza C., Carmen B. e Izar L., Juan M. (2011) *Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientadas al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones*, Contaduría y Administración, nº 58 enero-marzo 2013, 169-197

Moreno B. Fidel y Godoy, Elsy (2012) *El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones*, Daena: International Journal Of Good Conscience nº 7 abril 2012, 57-67

Barney, Jay (1991) *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol. 17, Nº 1, 99-120