



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

***LA SATISFACCIÓN SALARIAL Y SU IMPACTO EN EL
DESEMPEÑO LABORAL***

Autor: Gonzalo Ferrer Cárdenas
DNI: 94956652
Director del Trabajo: Dr. Sebastián Steizel

Buenos Aires, 30 de junio del 2022

INDICE

1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2.	INTRODUCCIÓN	3
3.	PROBLEMÁTICA	6
4.	OBJETIVOS	
	Objetivo General	7
	Objetivos Específicos	7
5.	MARCO TEÓRICO	
5.1.	COMPENSACIONES	9
I.	ANTECEDENTES	9
II.	CONCEPTO	10
III.	FUNCIONES:	
	III.1 Alineamiento Estratégico.....	12
	III.2 Equidad Interna	12
	III.3 Competitividad Externa.....	13
	III.4 Dirección del Performance.....	14
IV.	ELEMENTOS:	
	IV.1 COMPENSACIONES DIRECTAS.....	15
	IV.2 COMPENSACIONES INDIRECTAS.....	15
5.2	LA SATISFACCIÓN SALARIAL	
	5.2.1 ANTECEDENTES.....	17
	5.2.2 TEORÍA DE LA IGUALDAD.....	18
	5.2.3 TEORIA DE LA DISCREPANCIA.....	18
	5.2.4 IMPORTANCIA DE LA INCLUSIÓN DE LAS TEORÍAS DE IGUALDAD Y DISCREPANCIA.....	19
	5.2.5 LA SATISFACCIÓN CON EL PAGO A PARTIR DE UN MODELO MULTIDIMENSIONAL.....	20
	5.2.6 FACTORES QUE IMPACTAN LA SATISFACCIÓN SALARIAL	21
5.3	EL DESEMPEÑO LABORAL	23
	4.3.1 FACTORES QUE IMPACTAN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.....	24
5.4	RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN EN EL PAGO Y EL DESEMPEÑO LABORAL.....	25

6.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	
6.1	METODOLOGÍA DE RELEVAMIENTO.....	27
6.2	PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN DE CAMPO.....	30
I.	ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN SALARIAL.....	31
II.	IMPACTO DE LA SATISFACCIÓN SALARIAL EN EL DESEMPEÑO	35
III.	ANÁLISIS DE FACTORES QUE IMPACTAN EN LA SATISFACCIÓN SALARIAL....	48
7.	SINTESIS DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS.....	58
8.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL PROBLEMA ABORDADO.....	60
9.	RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN.....	68
10.	CONCLUIONES GENERALES DEL TRABAJO.....	68
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	69
12.	ANEXOS.....	76



Universidad de
SanAndrés

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo pretende realizar un análisis de campo que nos permita identificar una relación entre la satisfacción salarial y el desempeño laboral. Nos referimos, por su puesto, a la satisfacción en el pago en cuatro distintos niveles o dimensiones (salario neto, beneficios, política de incrementos y administración del pago), y al desempeño en sus tres dimensiones (cumplimiento de la tarea, desarrollo de acciones de ciudadanía organizacional y de la realización de inconductas laborales).

Para tal efecto, elaboramos un marco teórico que nos permite entender que a nivel doctrinario existe un consenso sobre la existencia de la relación entre satisfacción en el pago y el desempeño laboral.

Una vez lograda esa conexión, buscamos identificar qué dimensiones de la satisfacción del pago son percibidas por los trabajadores de una empresa hidrocarburífera, con mayor impacto (y de manera positiva) sobre su desempeño laboral.

Lo anterior, lo logramos realizando un trabajo de campo en donde presentamos una encuesta con diversas preguntas que buscaron identificar el nivel de satisfacción salarial de los empleados (en sus cuatro niveles), así como su percepción de mejora en el desempeño en caso dichos niveles mejorasen. Dicha encuesta, también utilizó 3 elementos para segmentar la población laboral, a fin de verificar si existía una mayor o menor satisfacción en algún grupo específico en la empresa.

Dichos resultados, nos han permitido ratificar la conexión existente entre satisfacción en el pago y el desempeño laboral. Asimismo, nos ha permitido identificar que la percepción de satisfacción salarial no es la misma en todos sus niveles, dado que, por ejemplo, la satisfacción respecto a la política de incrementos salariales está muy por debajo que la referida a la administración en el pago o a los beneficios extra salariales percibidos en la empresa.

De igual modo, los resultados obtenidos nos han permitido identificar que existen algunos grupos de género, etarios o jerárquicos que manifiestan un marcado menor nivel de satisfacción que sus pares, lo cual merece ser analizado y atendido por la empresa bajo análisis.

Finalmente, compartimos que los resultados que hemos obtenido serán compartidos con la empresa que nos permitió realizar el trabajo de campo, a fin de darle visibilidad de las mismas para que pueda enfocar su estrategia de compensaciones en relación a los resultados obtenidos.



Universidad de
San Andrés

2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas continúan adaptándose a un mundo empresarial caracterizado por el aumento de la competencia, la globalización de los mercados y el rápido desarrollo tecnológico (Hartline y Bejou, 2004). Debido a ello, se ven obligadas a contar con el capital intelectual y los conocimientos que les permitan obtener y mantener la competitividad (Almashari, M., Zairi, M., and AlAthari, A., 2002), encontrando que el elemento humano es crítico en lograr el éxito financiero, por lo que, actualmente, el foco es lograr la optimización del desempeño en el trabajo (Heavey, 2011).

Así, el desempeño laboral es uno de los aspectos centrales para que las compañías puedan implementar exitosamente su estrategia empresarial para alcanzar sus metas, por lo que, se encuentran en la búsqueda constante de factores que lo potencien.

Dicho desempeño laboral puede observarse en tres niveles (Rotundo y Sackett, 2002):

- El propio desempeño de la tarea, es decir, las conductas propias que ejecuta el trabajador para cumplir con su trabajo.
- El desempeño contextual o ciudadanía organizacional, que comprende las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, tales como respaldar los objetivos organizacionales o tratar a los compañeros con respeto.
- Las conductas contra productivas, que comprenden las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales como el robo o daños a la propiedad de la compañía.

Con relación a los factores que impactan al desempeño laboral, en la teoría se han encontrado tres clases: (i) Los relacionados con la organización (por ejemplo: clima organizacional), (ii) Los factores individuales (por ejemplo: edad,

género, estado civil, estrés laboral), y, (iii) Las actitudes en el trabajo (por ejemplo: el compromiso laboral, la satisfacción con el trabajo y la satisfacción con el pago) (Silva ,1996; Flamholtz & Kannan – Narasimhan 2005; Williams, McDaniel y Nguyen, 2006).

Debido a que el enfoque del presente trabajo intenta ser una herramienta general para la toma de decisiones en cualquier empresa, no abordaremos los factores organizacionales ni individuales, sino que analizaremos el impacto de la satisfacción de los trabajadores con el pago que reciben y su respectivo correlato con su desempeño laboral.

En la consecución de ese alto desafío, entra a tallar un aspecto que consideramos relevante: la satisfacción salarial de los empleados, que será analizada bajo el modelo propuesto por Heneman y Schwab (1985) :

- Nivel de pago
- Beneficios
- Incrementos
- Estructura y administración del pago

Consideramos pues, de alto impacto, el poder contar con mayor información sobre qué componentes de la satisfacción con el pago son los que pueden impactar más en el desempeño laboral, a fin de poder recomendar su implementación en la institución bajo estudio. Del mismo modo, nos interesa investigar qué factores de la satisfacción salarial pueden impactar en la misma (en sus distintos niveles) y en qué medida.

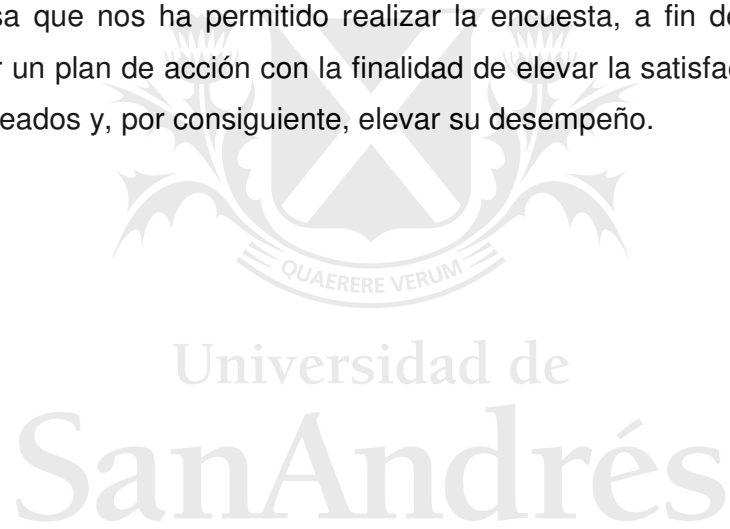
En este sentido, de la revisión de la literatura sobre este tópico, hemos podido verificar que la dimensión de nivel de pago ha tenido un correlato positivo en el desempeño laboral, tanto en su dimensión del desempeño de la tarea, como en la de desempeño contextual (Williams, McDaniel y Nguyen, 2006; Nimalathan y Brabete, 2010).

Para lograr lo anterior, ofreceremos un análisis histórico, técnico, y práctico del concepto que enmarca el pago a los trabajadores en las empresas: las

compensaciones. Una vez desarrollado dicho concepto, pasaremos a explicar en qué consiste la satisfacción salarial (cuáles son sus niveles, así como los factores que la pueden impactar) al igual que el desempeño laboral y, finalmente, abordaremos la interrelación que hemos identificado entre dichos conceptos.

Terminado el desarrollo del marco teórico precedente, encaramos la investigación de campo del presente trabajo, realizando encuestas a los trabajadores de la institución para hallar su nivel de satisfacción salarial, luego qué nivel de su desempeño laboral se vería más o menos afectado en función a su satisfacción salarial, así como qué factores de la satisfacción salarial tienen más o menos impacto en la misma.

Finalmente, ya con el análisis completo, realizaremos algunas recomendaciones a la empresa que nos ha permitido realizar la encuesta, a fin de que pueda implementar un plan de acción con la finalidad de elevar la satisfacción salarial de sus empleados y, por consiguiente, elevar su desempeño.



3. PROBLEMÁTICA

En la era de la competencia global, es esencial identificar a los empleados eficientes, competentes y conocedores de la organización, es decir, a aquellos que muestran un importante desempeño laboral, el cual tiene un impacto directo en el éxito financiero de la organización (Akter y Husain, 2016).

Para ello, no cabe duda de que el desempeño laboral debe ser un efecto primordialmente buscado cuando se define una estrategia de compensaciones en una organización, pues se define que las personas que aportan más al cumplimiento de los objetivos de desempeño (y por consiguiente a los objetivos estratégicos de la Empresa), sean compensados de forma justa en comparación a aquellos que los cumplen en menor escala (Mondy y Noe, 2015).

Entonces, como señalan García y Pineda (2015), la satisfacción que experimenta el trabajador con sus compensaciones monetarias y no monetarias influyen consistentemente en el desempeño laboral, pues se desempeñan de manera más productiva dentro de sus labores.

Ante esto, surge la necesidad en las empresas de implementar estrategias y planes de compensación que permitan mejorar el desempeño laboral, lo cual tendrá un impacto directo en los objetivos estratégicos de la organización. Es en este contexto donde se han realizado estudios que evidencian que la compensación financiera directa (salario) o indirecta (beneficios) están involucradas con la satisfacción salarial y el desempeño laboral (Qureshi y Sajad, 2015).

En el presente trabajo nos abocaremos a analizar este último aspecto, esto es, a través de una serie de preguntas realizadas a los trabajadores de una empresa que se dedica a la actividad hidrocarburífera, verificaremos si a percepción de ellos, su satisfacción salarial (en sus diversos niveles) tiene un impacto en las dimensiones de su desempeño laboral.

4. OBJETIVOS

Objetivo Principal:

Identificar qué dimensiones de la satisfacción del pago son percibidas por los trabajadores de una empresa hidrocarburífera, con mayor impacto (y de manera positiva) sobre su desempeño laboral, a fin de darle visibilidad de las mismas a la organización bajo estudio para que pueda enfocar su estrategia de compensaciones en relación a los resultados obtenidos.

Para tal efecto, nos apoyaremos en algunas preguntas que actuarán como tutores que guiarán nuestra investigación:

- ¿Existe una vinculación entre el desempeño laboral y la satisfacción con el pago de los trabajadores?
- ¿Un adecuado nivel de pago de salarios genera un impacto positivo en la percepción de alguna de las dimensiones del desempeño laboral?
- ¿Una adecuada política de beneficios extrasalariales genera un impacto positivo en la percepción de alguna de las dimensiones del desempeño laboral?
- ¿Una adecuada política de incrementos salariales generaría un impacto positivo en la percepción de alguna de las dimensiones del desempeño laboral?
- ¿Una adecuada gestión/administración del sistema de compensación generaría un impacto positivo la percepción de en alguna de las dimensiones del desempeño laboral?

Objetivos Específicos:

- Analizar e identificar cuál sería la percepción del nivel de satisfacción del pago de los trabajadores de la empresa por su trabajo.
- Identificar qué dimensiones del pago son las que más valoran los empleados en una compañía hidrocarburífera.

- Identificar qué dimensiones del pago son percibidas como aquellas que impactarían en el desempeño laboral del empleador de una compañía hidrocarburífera.
- Identificar qué factores impactan más o menos la satisfacción salarial de los trabajadores de una compañía hidrocarburífera.
- Identificar si la mejora en la percepción de la satisfacción salarial tendría un impacto positivo en el desempeño laboral de trabajadores de una empresa hidrocarburífera.



Universidad de
San Andrés

5. MARCO TEÓRICO

5.1 LA COMPENSACIÓN

5.1.1 Antecedentes de la compensación

Con la finalidad de poder entender lo que hoy se escribe sobre el concepto de compensación, consideramos importante brindar un recorrido histórico sobre sus antecedentes. En efecto, es muy difícil hablar de compensación históricamente, sin que dicho término se refiera a “retribución”, a “sueldo”, pues “La humanidad conoce el trabajo desde su origen en la tierra, en tiempos de caza y recolección de frutos” (Varela J, 2013).

En efecto, a través de este pago, se garantizaba la subsistencia del ser humano, pudiendo ser el mismo en especie (a través de bienes, cosas, animales, tierras, y un largo etcétera.). Podríamos remontarnos inclusive, a la edad antigua en donde en Mesopotamia se asignaba una unidad de trigo por el trabajo diario, o en Roma, Grecia y Egipto se acostumbraba el intercambio de trabajo por pan, tejidos, trigo.

En la edad media, específicamente en la época feudal, la tierra cobró un valor inusitado y eso, en definitiva, incrementó el valor de los sueldos de aquellos que brindaban algún servicio.

En la época moderna, surgió la revolución industrial con la aplicación de máquinas a la producción, quienes a su vez “reemplazaron” al hombre y les generó desempleo y los salarios pagados a obreros se depreciaron por exceso de oferta. En efecto, es sabido que en esta época se sufrió una explotación excesiva de las personas, lo que a su vez generó la aparición de sindicatos quienes luego de transitar por mareas realmente complejas, pues en Europa se consideraba un delito realizar prácticas sindicales (véase el Combination Acts de 1800), nivelaron un poco el valor del salario.

Finalmente, ya desde tiempos recientes, en las últimas décadas surgió lo que hoy conocemos tradicionalmente como “remuneración”, la cual, en palabras de Flannery, Hofichter, Platten (1997, p. 128), se “pagaba a una persona principalmente por medio de salarios básicos, los cuales estaban determinados por dos factores; la tarea específica, y la necesidad de mantener cierto nivel de equidad en relación con el mercado”.

Dicho concepto tradicional, de remuneración, estaba enfocado principalmente a retribuir la habilidad de la persona para realizar determinado trabajo; aspectos como el trabajo en equipo o el reconocimiento del valor de las habilidades blandas, o la mirada crítica para realizar la función, no eran foco de los incentivos que fuera a dar un empleador, principalmente porque las tareas eran muy operativas: “haga su trabajo y hágalo bien y nosotros nos haremos cargo de usted” (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997, 130). En otras palabras, una retribución que no fuera meramente salarial por el tiempo de trabajo, no era esperada ni por el empleador, ni tampoco por el propio trabajador.

Aspectos, entonces, como el pago por resultados, cumplimiento de objetivos SMART, o compensaciones variables, o retribuciones que no necesariamente son salariales (como las no financieras, que más adelante desarrollaremos), no encontraban cabida en el *planning* de cualquier área de compensaciones de cualquier empresa. Hasta tiempos muy recientes.

No obstante lo anterior, de un tiempo hasta esta parte, han surgido otros elementos de la compensación que han cobrado especial importancia y que no tienen que ver con el sueldo o el salario específicamente, sino más bien con otro tipo de incentivos o procesos que también son valorados por los empleados y que, sin lugar a dudas, hoy tiene un peso relativo alto en la gestión de las compensaciones.

5.1.2 Concepto de Compensación

El término compensación se utiliza para definir a todo aquello que un trabajador percibe por el trabajo que realiza en una empresa. En otras palabras, es la

retribución o recompensa que recibe a cambio de poner a disposición de su empleador su fuerza de trabajo.

Siendo más específicos, y en palabras de Gómez Mejía y Werner (2008), la compensación es un enfoque sistemático para proporcionar valor monetario y otros beneficios a empleados a cambio de su trabajo y servicio. Pero el pago y las condiciones se convierten en una cuestión más complicada para las empresas multinacionales que operan en diferentes ubicaciones y culturas, y que emplean una gama cada vez más diversa de personal.

Por su parte, según el Diccionario de la Real Academia Española, compensar es el “Modo de extinguir obligaciones vencidas, dinerarias o de cosas fungibles, entre personas que son recíprocamente acreedoras y deudoras, que consiste en dar por pagada la deuda de cada uno por la cantidad concurrente. En dicha definición se puede encontrar que existe la idea pagar o cancelar lo adeudado entre dos partes.

En el terreno empresarial, podríamos afirmar que se puede identificar este modelo cuando se verifica una relación de intercambio de recursos en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad. En efecto, una persona aporta su trabajo a cambio de algo que recibirá en contraprestación. Aquí es, en efecto, donde radica el concepto de compensación.

En suma, la compensación se refiere entonces a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se les entregan (Dessler, 2011) y que contribuye a la satisfacción de éstos, ayudando así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. O en palabras de Chiavenato (2001, p. 409), “Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Básicamente, es una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta.”

Se puede afirmar, entonces, que la compensación es en esencia una retribución que puede ser monetaria o no monetaria, que el trabajador recibe a cambio de su trabajo, y que no necesariamente puede ser dineraria.

Muchas veces, también se habla de conceptos similares como el de Sueldo y Salario. Sin embargo, además de que ambos se encuentran contenidos por el concepto de Compensación, el primero se utiliza cuando se trata de calificar la retribución por el desempeño de un cargo o de un servicio profesional y, el segundo, se aplica cuando se trata de la retribución de trabajadores manuales.

5.1.3 Función de las Compensaciones

La doctrina en temas de recursos humanos (Fernández y Baeza, 2002), coincide pacíficamente en identificar cuatro funciones de las compensaciones: alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño.

5.1.3.1 Alineamiento estratégico

Las compensaciones son un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores (Fernández, 2002). Ello, debido a que la compensación es un medio de comunicación incuestionable entre los empleados y la organización. En efecto, quienes las perciben entenderán por qué se les está otorgando ese pago y qué es lo que tienen que hacer a cambio del mismo. De allí la necesidad de alinear adecuadamente la estrategia del pago de las compensaciones, para que esta coincida con la consecución de la estrategia de la organización. Esto impulsará el desempeño de los trabajadores para el cumplimiento de la expectativa que se tiene sobre ellos, y este será recompensado en caso cumpla con esas metas. De esta manera, consideramos que la estrategia no sólo debe ser comunicada al trabajador de una manera clara y sencilla, sino que además la deben hacer sentir a través del medio menos cuestionable que puede haber en una organización: la compensación. Esta relación, bilateral y recíproca, es la que busca el alineamiento estratégico.

5.1.3.2 Equidad interna

A través de la equidad interna se busca pagar a los trabajadores según el impacto que genera el cargo que ocupan en los resultados del negocio. Cualquier negocio, claramente. Para tal efecto, se cuenta con sistemas de evaluación de posiciones (HAY, MERCER, entre otros) que medirán las distintas dimensiones de impacto que tiene cada posición en la compañía, y lo harán siempre con una mirada sistemática e integral a fin de garantizar la referida equidad interna.

Estos sistemas, en efecto, siempre usarán las mismas variables para evaluar a todas las posiciones, por lo que para ponderación relativa partirá siempre del mismo patrón de estudio. Por ejemplo, HAY divide el sistema de análisis en 3 grandes dimensiones:

- Grado de conocimiento
- Libertad de pensamiento
- Impacto en el negocio

En consecuencia, Se busca evaluar con la mayor objetividad, en función de las responsabilidades y el efecto de éstas sobre los objetivos de la empresa. La equidad interna, es pues, un aspecto central en las organizaciones, y cobra alta fuerza sobre todo al momento de la contratación, puesto que aún no conoces el verdadero desempeño que tendrá la persona en el puesto para la cual es contratada (Fernández, 2002).

5.1.3.3 Competitividad externa

Las compensaciones buscan atraer y retener al personal, respecto a otros posibles trabajos en otras organizaciones que pudieran interesarle. Se hace necesario pues, contar con una mirada constante del mercado y fijar las remuneraciones acordes con el mismo, buscando posicionar en mejor rango a las posiciones que considera claves para la consecución de sus metas organizacionales. Si no se paga lo que el mercado viene ofertando, pocas serán

las posibilidades de atraer o retener talento puesto que la alta rotación suele hacerle daño a cualquier organización. Para ello, se debe contar siempre con encuestas del mercado de salarios, para desafiar constantemente el posicionamiento salarial que tiene la empresa respecto a sus competidores en el mercado. Por supuesto, el ánimo de mantenerse competitivo respecto a determinado puesto de trabajo, no debe transgredir la equidad interna. En palabras de Fernandez, “la remuneración siempre debe ser el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y competitividad externa” (Fernández, 2002, p. 7).

5.1.3.4 Dirección del performance o desempeño

A través de esta función, las compensaciones buscan garantizar que el performance de los colaboradores esté dirigido a conseguir lo que la organización espera, puesto que -reiteramos- la idea siempre será generar esta relación intrínseca entre el performance individual y la estrategia general de la empresa. El desempeño de las personas, entonces, debe ser reconocido (en el sentido amplio de compensación, que desarrollaremos más adelante) y corregido cuando este no se alinea con los objetivos organizacionales. Para esto es esencial contar con indicadores medibles del desempeño que sustituyan las evaluaciones subjetivas y sus efectos poco estimulantes sobre la motivación de las personas (Fernández, 2002).

5.1.4 Elementos que pueden componer la compensación

A grandes rasgos, y según Chiavenato (2001), la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización. Al respecto, dicho autor, propone que los tipos de compensaciones se dividen en Financieras y No Financieras, las primeras podrán ser directas e indirectas, y las segundas se componen del reconocimiento, seguridad en el empleo, prestigio, logros y ascensos. A continuación, los desarrollamos.

5.1.4.1

Según Media Rojas (2018, pp 14) “Las compensaciones de carácter financiero son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones, encontramos:

-Monetarias: Es todo tipo de remuneración adicional al salario básico de un trabajador. Los aguinaldos, las vacaciones, las prestaciones sociales y otros pagos extra forman parte de las compensaciones de tipo monetarias.

- Bonos: Los bonos son las compensaciones más utilizadas como incentivo para aumentar el rendimiento de los empleados para un determinado objetivo, ya sea de tiempo o de volumen. Estos también se utilizan para retener a los colaboradores con alto potencial con ciertas habilidades o conocimientos especializados necesarios para la empresa”.

5.1.4.2 Compensaciones indirectas:

Según Media Rojas (2018 pp 14-15), “No son tangibles y encontramos como ejemplo alabanzas y reconocimientos, todas aquellas que afectan la satisfacción personal las cuales también son llamadas beneficios, cuando reciben toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas, como vacaciones y seguros.

- Beneficios no económicos: Este tipo de compensaciones por lo general vienen estipulados en el contrato laboral, aunque muchas empresas hacen mejoras progresivas, el seguro de salud además del seguro de vida y de discapacidad; y el plan de jubilación son algunos ejemplos de beneficios adicionales a los empleados. Las pequeñas y medianas empresas pueden ir aumentando beneficios y amplían el paquete de compensaciones a medida que crecen

- Capacitación: Uno de los aspectos que los colaboradores potenciales evalúan más al momento de tomar la decisión de trabajar para una organización son las oportunidades de capacitación y educación. Ofrecer a tus empleados la

oportunidad de aumentar sus conocimientos en las áreas de interés tanto para ellos como para la empresa es una estrategia muy valiosa. Los planes de carrera y desarrollo son indispensables para retener a los empleados y motivarlos a trabajar para conseguir los objetivos de la organización.

- Recreativos: La calidad de vida y el entretenimiento es indispensable para que los empleados no sientan que trabajan para una organización monótona. Por eso es importante fomentar el bienestar integral e incentivarlos mediante oportunidades de descanso, como entradas a parques recreativos, vacaciones, actividades recreacionales para las familias y más.

- Otros beneficios: pueden incluir el transporte, las horas extras y los días laborados en fines de semana, y los incentivos personalizados, como alojamiento, comidas, teléfono, entre otros, en caso de que el colaborador deba desplazarse a otra localidad para cumplir sus labores”.

Como puede observarse, dentro de este tipo de compensaciones, identificamos a las recientemente llamadas como “salario emocional”. En efecto, en palabras de Eraso y Nieto (2011, p.9) es “todo aquello que, fuera de la remuneración económica, se brinda a los empleados de una organización con el fin de que trabajen motivados y contentos dentro de la misma”.

A partir de lo expuesto, podemos colegir que los principales objetivos de las compensaciones empresariales (directas e indirectas) deben dirigirse a:

1. Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa.
2. Conservar la competitividad en el mercado laboral.
3. Mantener la equidad salarial entre los empleados.
4. Motivar el desempeño futuro de los empleados.
5. Atraer empleados nuevos.
6. Mejorar la eficiencia (productividad y control costos) de la organización.
7. Fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo, innovaciones.

El presente trabajo está destinado a analizar aquellos objetivos vinculados a la satisfacción de los trabajadores, y a la orientación e influencia sobre su desempeño.

5.2 LA SATISFACCIÓN SALARIAL

5.2.1 Antecedentes:

La satisfacción de la compensación o con el pago representa un constructo importante para las organizaciones y al campo de la Gestión de Recursos Humanos, porque sirve como un mediador crítico entre la política de compensación de una organización y el comportamiento y actitud relevantes para la obtención de resultados (Blau, 1994; Lawler, 1981; Sturman & Short, 2000).

Así, el análisis de la satisfacción en el pago ha atravesado una primera faceta de análisis unidimensional, para concluir en un análisis multidimensional, que, como veremos más adelante, sostiene el modelo que proponemos en el presente trabajo.

En lo referido al análisis unidimensional de este constructo, un componente clave es la deseabilidad del resultado. Esto sugiere una reacción afectiva al resultado que influye en el comportamiento de un individuo, por lo que, se determinó la relación entre el pago que recibe el trabajador con su motivación en el trabajo (Skinner, 1953 y Vroom, 1964).

Sin embargo, este análisis unidimensional de la satisfacción con el pago fue cuestionado, pues los investigadores reconocieron que la reacción afectiva de un empleado a su pago era lo importante, no simplemente el pago en sí mismo. En ese momento, se hizo importante determinar la naturaleza de la satisfacción con el pago, sus antecedentes y consecuencias (Lawler, 1971).

Para ello, los investigadores recurrieron a dos teorías científicas - psicológicas, la teoría de la equidad y la teoría de la discrepancia

5.2.2 Teoría de la Igualdad:

La teoría de la igualdad sugiere que los individuos están interesados en mantener equidad en sus relaciones con las organizaciones. La equidad está determinada por la comparación social a partir de un intercambio social (Festinger, 1957, Homans, 1961).

Entonces, siguiendo la explicación de Faulk (1992) tenemos la siguiente situación:

- El intercambio se lleva a cabo entre el individuo y la organización, pues examina la relación entre lo que se recibe de la organización (pagos, tiempo libre, beneficios y reconocimiento) y lo que se contribuye a la organización (experiencia, tenencia, esfuerzo y la educación).
- Una vez determinada la proporción, el individuo compara su situación con la situación de otro referente (alguien haciendo un trabajo similar dentro o fuera de la organización, alguien que hace un trabajo diferente en la organización, o, incluso el individuo focal en un punto diferente en el tiempo).
- Cuanto más similares sean las situaciones, mayor la satisfacción. Sin embargo, si las situaciones son significativamente diferentes, se producirá tensión y el individuo estará motivado para reducir esa tensión. Para reducir esta tensión, el individuo puede cambiar su comportamiento, ajustar cognitivamente sus entradas y/o salidas, o ,exhibir conductas de retraimiento.

5.2.3 Teoría de la Discrepancia:

Conforme lo señala Vroom (1964) la teoría de la discrepancia se basa en la teoría de la equidad, pues incorpora el concepto de entradas y salidas para formar una percepción de equidad y utiliza un referente otro en esta evaluación. Sin embargo, agrega variables importantes, pues revisa el mecanismo por el cual los individuos determinan su nivel de satisfacción e incorpora la teoría de las expectativas.

Así, como indica Faulk (1992) esta teoría tiene dos componentes:

- i. El primero, a través del cual el individuo evalúa la cantidad de insumos que utiliza para realizar su trabajo y los compara con el nivel de insumos que usan otros referentes. A partir de ello, determina, parcialmente, la cantidad de pago que debería recibir, para lo cual tiene en cuenta el nivel, la dificultad y la responsabilidad asumida en el trabajo.
- ii. El segundo, y lo que distingue a la teoría de la discrepancia, es que incorpora la teoría de la valoración para determinar si una persona reacciona positiva o negativamente ante situaciones de discrepancia con sus referentes. Así, si hay una valoración baja, el individuo no reacciona negativamente a la discrepancia, pero, si para esa persona el salario es importante, la discrepancia tendrá un impacto en su comportamiento.

5.2.4 Importancia de la inclusión de las teorías de la equidad y de la discrepancia:

En primer lugar, la teoría de la equidad permite incluir la comparación de otras variables como reconocimiento, tiempo libre y beneficios al determinar si el individuo es tratado justamente o no (Heneman, 1985).

En segundo lugar, la teoría de la discrepancia, al tomar prestado el concepto de valoración de la teoría de las expectativas (Vroom, 1964), explica las diferentes reacciones ante la misma situación inequitativa.

Por ello, los investigadores se dieron cuenta que para determinar el dominio de la satisfacción salarial y su naturaleza, necesitaban explorar la posibilidad de que la satisfacción salarial pueda incluir otras dimensiones que tendrán un impacto diferencial en los resultados. Esta necesidad llevó a la creación de un enfoque multidimensional de la satisfacción salarial.

5.2.5 La satisfacción con el pago a partir de un modelo multidimensional:

A partir de nuestro análisis anterior, para propósitos del presente trabajo, y tomando en cuenta la multidimensionalidad de la satisfacción con el pago,

tomaremos la definición de satisfacción en el pago de Miceli y Lane (1991), según el cual la satisfacción en la compensación es la cantidad global de afecto (o sentimientos) positivo o negativo que el individuo genera respecto y hacia su pago.

Dicha definición, sugiere que el concepto de satisfacción en el pago, resulta más abarcativo y, por tanto, multidimensional, pues ya no sólo considera la retribución directa o dineraria como único eje central. En efecto, el concepto de pago se amplía y abarca sueldos, salarios y beneficios, su evolución positiva en el tiempo (incrementos) y su forma de administración.

Este modelo multidimensional del concepto estudiado, encuentra soporte en los estudios realizados por los autores Heneman y Schawb (1985) quienes comprenden la multidimensionalidad de la satisfacción con el pago, en cuatro niveles: directas, indirectas, incrementos en los pagos y el proceso por el cual el sistema de compensaciones es administrado.

Cabe indicar que la citada definición de pago ha sido utilizada y desarrollada por autores tales como Carraher & Buckley (1995), y, Williams, Mc Daniel y Nhung (2006), quienes definen estas dimensiones como:

- a) Formas directas.- se refiere al pago directo o salario básico que percibe el trabajador por la labor que realiza.
- b) Formas Indirectas (Beneficios).- refleja el pago indirecto al trabajador expresado en la manera que deja de abocarse necesariamente al trabajo (tiempos libres), los seguros de salud, plan de pensiones, etcétera.
- c) Incrementos en los pagos.- Aborda el camino que transita el trabajador a través de los distintos niveles salariales de la empresa para la cual trabaja.
- d) Administración del sistema de compensaciones. Aborda los planes, políticas y procedimientos utilizados por el sistema de compensación de la empresa para distribuir el pago.

Por lo tanto, la satisfacción de la compensación puede ser una reacción a las creencias o evaluaciones de la “equidad” de pago (es decir, la medida en que la relación entre mis insumos y mis resultados de pago es igual a, mayor o menor que la proporción de una comparación relevante con otra) o a una discrepancia

entre el pago percibido de los empleados y las percepciones de lo que deberían recibir (Williams, McDaniel y Nguyen, 2006). Además, la satisfacción de la compensación puede ser afectado por necesidades personales, afecto disposicional y percepciones de justicia (además de equidad) como la justicia procesal, etc. (por ejemplo, Heneman & Judge, 2000).

Es muy importante destacar, para estos efectos, lo señalado por Baron y Kreps (1999), respecto a que tradicionalmente el foco que se ha puesto en las compañías para determinar la satisfacción con el pago (de las compensaciones), radica en el qué se paga (nivel salarial, incentivos, etc.) y poco esfuerzo se ha hecho en revisar el cómo se paga a sus trabajadores (políticas de incrementos y administración del sistema de compensaciones). Esto último, es desarrollado ampliamente por los referidos autores cuando analizan los conceptos de justicia distributiva y justicia procedural que más adelante abordaremos.

5.2.6 Factores que afectan la Satisfacción Salarial

Es importante señalar que la literatura ha revisado diversos factores que generan impacto en la satisfacción salarial comprendida dentro de las cuatro dimensiones señaladas en el acápite precedente.

Así, por ejemplo, se ha identificado que los antecedentes y las características individuales de los trabajadores (edad, género, educación, etc.) son predictores inconsistentes de la satisfacción salarial (Heneman, 1985; Heneman, Greenberger, y Strasser, 1988; Judge, 1993).

Caso distinto ocurre con las percepciones de inequidad futura (Adams, 1985), educación (Lawler & Porter, 1966), nivel ocupacional (Schwab y Wallace, 1974), nivel salarial real (Berger y Schwab, 1980; Dreher, 1981; Hemmasi, Graf & Lust, 1992; Rice, Phillips y McFarlin, 1990), y las fuentes de información de un individuo con respecto a la compensación (Capelli & Sherer, 1988) las cuales se ha identificado que generan variación en la satisfacción salarial.

Por otra parte, el nivel de pago real está constantemente relacionado de manera positiva con la satisfacción salarial, aunque la magnitud de la relación varía

bastante de un estudio a otro, aunque resulta lógico que, a mayor pago, exista una mayor satisfacción con el pago (Motowidlo, 1983).

Otro enfoque de estos predictores viene dado por los modelos de discrepancia y de la equidad (Henneman, 1985; Lawler, 1971). Estos modelos ven a la satisfacción con el pago desde: las propias aportaciones de un individuo y nivel de pago, y, los insumos de otras personas y sus niveles de pago; respectivamente (Sweeney, McFarlin y Inderrieden, 1990); Miceli y Lane (1991). De esta manera, se sostiene que la equidad salarial y la justicia organizacional son predictores de la satisfacción con el pago (DeConinck y Stilwell, 2004).

Un factor que definitivamente afecta la satisfacción salarial en lo referido a la dimensión de la administración del sistema de compensaciones, es la justicia procedural pues la misma está referida a que las personas consideran justos los procedimientos que están basados en criterios válidos, consistentes, aplicables y claramente explicados (Baron y Kreps, 2002).

Complementando lo anterior, otro concepto que sin duda impacta a la satisfacción salarial, en la dimensión de la administración del sistema de compensaciones, es la justicia distributiva con las que se gestionan (Sweeney, 1990). Dicho concepto, es explicado también por estos autores, quienes indican que la misma importa que los trabajadores creen que los resultados o las recompensas están siendo asignadas de una manera justa y equitativa.

Otros estudios han revisado actitudes en el trabajo, denominados “el afecto positivo” y “el afecto negativo”, lo cuales se relacionan con una variedad de resultados relacionados con el trabajo, como la satisfacción laboral (George, 1992; Staw, Bell y Clausen, 1986), comportamiento prosocial (George, 1991; George y Bettenhausen, 1990) y la eficacia gerencial (House, Howard y Walker, 1991). La

Así, el afecto positivo es una dimensión de la estructura afectiva que puede caracterizarse por la medida en que una persona se siente entusiasta, activa y alerta, y está empíricamente relacionado con el factor de personalidad de la extraversión, mientras que el afecto negativo es una dimensión conceptualmente distinta correlacionada con el neuroticismo (George, 1992), por lo que, se trata

de trabajadores más propensos a tener sentimientos de ira desprecio, repugnancia y miedo (Watson, 1988).

En este sentido, Shaw, Duffy, Jenkins y Gupta (1999) han definido que el afecto positivo tiene un impacto en la satisfacción con el pago, en especial con dos de sus dimensiones (beneficios y administración y estructura de pago), mientras que el afecto negativo no tiene relación con la satisfacción con el pago.

5.3 EL DESEMPEÑO LABORAL

En palabras de Motowidlo, Borman y Schmidt (1997), el desempeño laboral es el valor agregado que le otorga a la organización en un determinado intervalo de tiempo, un comportamiento específico del trabajador. Existe, también, un consenso general en la doctrina de que el desempeño laboral es el grado de las acciones, comportamientos y resultados específicos en los que se involucran los empleados, para contribuir a la consecución de las metas de la organización (Motowidlo y Kell 2013, Viswesvaran y Ones 2000).

Cabe indicar que, la acepción de desempeño laboral ha evolucionado en el tiempo migrando de ser un constructo unidimensional a uno, eminentemente multidimensional.

En efecto, como lo señala Hunt (1996), cuando se refiere a los autores Ghiselli (1956), Campbell (1990), Austin and Villanova (1992), Campbell, McCloy, Oppler and Sager (1993), “El Desempeño laboral es frecuentemente tratado como constructo unidimensional, pese a una variedad de teorías y evidencia empírica que sugieren que es multidimensional”.

Por su parte, y como lo refieren Rotundo y Sackett (2002), Sum Mazariegos (2015) y Robbins y Judge (2013), en las organizaciones tradicionales solo se evalúa la manera en que los trabajadores realizan sus actividades (incluyendo estas una *job description*). Sin embargo, en las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, se requiere de más información, y hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

- (i) Desempeño de las tareas: Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.
- (ii) Civismo / Ciudadanía Organizacional: Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- (iii) Falta de productividad: Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

5.3.1 Factores que afectan el desempeño laboral

A partir de la revisión de la literatura que revisa los factores del desempeño laboral, hemos podido identificar dos grandes grupos conceptuales que ofrecemos a continuación:

I. Factores Personales

Dentro de los Factores Personales, cuales son la edad, género, estado civil, habilidad, etc. Encontramos que aquellos que las tres primeras no han sido tomadas como factores relevantes por diversos autores; sin embargo, la habilidad sí cuenta como uno de los factores importantes del desempeño (Toro, 1992) y la misma necesariamente debe construirse con el paso del tiempo.

I.1 Actitudes de trabajo

En el campo de las Actitudes de Trabajo, diversos autores han identificado que la Participación en el trabajo verifica una correlación positiva con el desempeño en la tarea, aunque tiene un mayor impacto en el desempeño contextual (Rotenberry y Moberg 2007; Chughtai 2008). También se ha corroborado su relación directa con las conductas contraproducentes (Dalal 2005).

Finalmente, el contar con una alta satisfacción salarial impacta directamente en el desempeño de la tarea y en el desempeño contextual, aunque moderado en las conductas contra producentes (Williams, MacDaniel y Nguyen 2006).

II. Factores Organizacionales

Como factores organizacionales más importantes que impactan el desempeño laboral, encontramos los siguientes:

II.1 Clima

Al respecto, Silva (1996) señala que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, por lo que los autores hablan más bien del impacto potencial del clima sobre el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer así una relación causal entre ambas variables (Silva, 1996; Burton. Lauridsen y Obel, 2004).

II.2 Cultura

Con relación a este factor, existe consenso en la literatura sobre que existe una estrecha relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. En efecto, Murugan (2009) infiere que la cultura organizacional incide en el desempeño laboral en el sector de la tecnología de información; Flamholtz & Kannan – Narasimhan (2005) indican que cuatro de los factores de cultura organizacional (orientación al cliente, la ciudadanía corporativa, normas de funcionamiento y la identificación con la empresa) influyen directamente en los resultados financieros de la empresa.

5.4 LA RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN DEL PAGO Y EL DESEMPEÑO LABORAL

A partir de la revisión de la literatura hemos verificado que, desde que el desempeño laboral se entendía como un constructo unidimensional y la

satisfacción salarial se estudiaba como una dimensión de la satisfacción laboral, se ha verificado que existe un impacto positivo de aquella sobre el desempeño de los trabajadores (Iaffaldano y Muchinsky, 1985).

Ya en tiempos actuales en los que se reconoce la estructura multidimensional del desempeño laboral y de la satisfacción con el pago, existen estudios que han confirmado dicha relación positiva, habiendo sido verificada en diversos sectores industriales y, hasta en el sector universitario (Williams, MacDaniel y Nguyen 2006, Candela y Carrasco, 2018).

En estos estudios se ha determinado que el impacto de la satisfacción con el pago, en lo referido a la satisfacción con el nivel de pago y con los beneficios, tiene un impacto en dos dimensiones del desempeño laboral: el desempeño de la tarea y el desempeño contextual, aunque un estudio realizado en el sector farmacéutico chino ha mostrado que la satisfacción con la administración de las compensaciones tiene una relación significativamente positiva con el desempeño de la tarea (Ducharme, Singh y Podolsky, 2005; Williams, MacDaniel y Nguyen 2006).

A partir de todo lo revisado, podemos concluir que existen diversos autores que coinciden en que sí existe una interrelación entre la satisfacción salarial (en sus distintos niveles) y el desempeño laboral (en sus diversas dimensiones). Se hace necesario, entonces, ratificar dicha interrelación teórica en una situación real y específica de trabajo, procurando obtener evidencias que nos permitan reafirmar lo señalado en todo el marco teórico del presente trabajo. A continuación, lo veremos.

6. INVESTIGACION DE CAMPO

6.1 METODOLOGÍA DE RELEVAMIENTO

El objetivo del presente trabajo busca analizar el impacto de la satisfacción salarial sobre el desempeño laboral en los trabajadores de una organización hidrocarburífera.

Para ello, nos basaremos en la investigación descriptiva, realizando encuestas / cuestionarios previamente diseñados que contengan preguntas que contribuyan a recopilar datos para analizar cuáles de las dimensiones de la satisfacción salarial son consideradas por los trabajadores encuestados como que tienen un mayor impacto en su desempeño (Ver Anexo I).

Con el ánimo de brindarle una mayor confiabilidad a la muestra, buscaremos que los encuestados cumplan con los siguientes criterios:

- Contar con dos o más años de antigüedad en la compañía.
- Contar con dos o más evaluaciones de desempeño.
- Ocupar una categoría ocupacional de empleado.

No consideramos relevante para la muestra (pero sí formará parte del análisis) la edad, el género y el cargo de los participantes.

Las variables de la satisfacción en el pago que se medirán, serán las propuestas por Carraher y Buckley (1995), y Williams, Mc Daniel y Nhung (2006) y que fueron desarrolladas en el apartado 4.2 del Marco Conceptual, específicamente:

- a) Pago directo o salario básico.
- b) Beneficios.
- c) Incrementos salariales.
- d) Administración del sistema de compensaciones.

Por su parte, para cada una de estos niveles de satisfacción en el pago, les preguntamos a los encuestados si su mejoría incidiría en su desempeño laboral, en base a los criterios establecidos por Rotundo y Sacket (2002), Sum Masariegos (2015) y Robbins y Judge (2013) que desarrollamos en el apartado 4.3 del Marco Teórico), y son:

- a) El cumplimiento de la tarea.
- b) Aspectos blandos y/o de ciudadanía organizacional tales como la puntualidad en la entrega, contribución a equipos, etc.
- c) Buen comportamiento laboral.

Finalmente, introdujimos en la encuesta algunas preguntas que nos permitieron conocer el nivel de percepción de satisfacción que tiene el personal respecto algunos factores que impactan directamente en la satisfacción en el pago. Dichos factores, fueron extraídos del *Payment Satisfaction Questionnaire* propuesto por Heneman y Schwab (1985), y del estudio de validación que hizo sobre dicho cuestionario Carraher (1991), en donde propone factores de impacto directo de la satisfacción salarial y que se interrelacionan, entre otros, con la justicia distributiva y procedural.

6.1.2 Preguntas a realizar en las Encuestas

Con la finalidad de identificar el nivel actual de la satisfacción el pago de los encuestados, reiteramos que hemos tomado como base para la elaboración de la encuesta para los trabajadores, el *Payment Satisfaction Questionnaire* propuesto por Heneman y Schwab (1985) para elaborar sus estudios sobre la satisfacción en el pago (ver anexo 1 del presente trabajo final).

Al respecto, informamos que se utilizó una escala de 5 niveles para responder a las preguntas planteadas. Para facilitar el análisis de los resultados, hemos decidido agrupar los valores más altos de la escala y los más bajos, configurando una escala de 2.

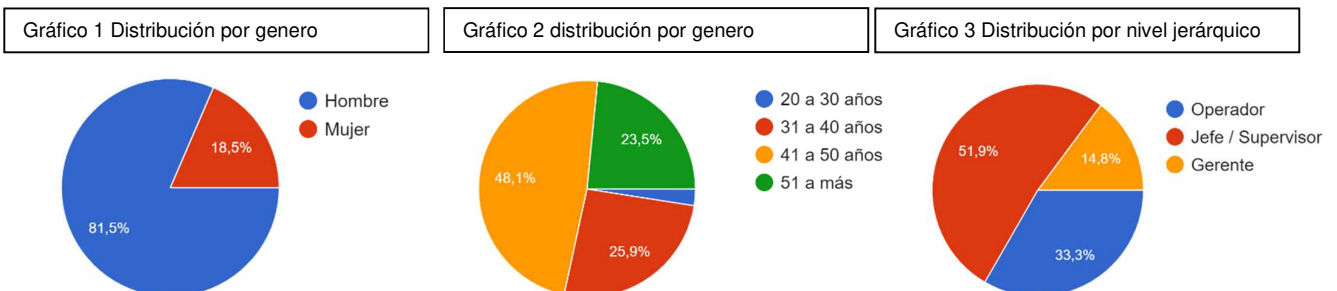
De esta manera, cuando analicemos los resultados, analizaremos la valoración de los resultados como positivos o negativos en función de los 2 valores más altos de las escalas y los tres más bajos.

Con relación al nivel de satisfacción o aceptación de parte de los encuestados, hemos fijado estos valores a fin de procurar una mayor objetividad en el análisis:

- Muy Alta 91-100%
- Alta 76-90%
- Aceptable 61-75%
- Neutral 51-60%
- Baja 35-50%
- Muy baja 0-34%

6.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE CAMPO

Se remitió la encuesta a cien (100) trabajadores que cumplían con los requisitos mencionados en el acápite precedente. De este número, un total de 81 trabajadores respondieron y entregaron las encuestas debidamente resueltas. La segmentación de la población encuestada (se tomaron como referencia, el género, la edad y el nivel de la posición que ocupan en la empresa), arrojó los siguientes resultados:



Debemos resaltar, que la muestra resulta muy cercana a la distribución total de la empresa, en los tres escenarios muestreados. En efecto, siendo una empresa operadora de una industria extractiva, de pozos petroleros en declive y en estado maduro, es natural obtener un alto grado de presencia masculina de una edad por encima de los 40 años. Asimismo, dado que la industria petrolera -en general- se caracteriza por encargar a un tercero gran parte de sus procesos productivos (salvo los relacionados con la operación y mantenimiento), es lógico que su personal ocupe en su mayoría cargos de supervisión y/o de jefatura.

I. Análisis de la Satisfacción Salarial

Pasamos a analizar las preguntas realizadas a los encuestados, que nos va a permitir identificar su grado de satisfacción salarial (en sus cuatro niveles). De esta manera, y a efecto de emitir una apreciación sobre qué población debemos de intervenir, hemos decidido analizar de manera conjunta los grupos que optaron por responder “Muy Satisfecho” y “Satisfecho”, o “Muy De acuerdo” y “De acuerdo”; y hemos creado otro grupo de encuestados con las respuestas “Neutro”, “Insatisfecho”, “Muy insatisfecho”, “En desacuerdo” o “Muy en Desacuerdo.”

Los porcentajes presentados en el análisis que sigue a continuación, corresponden a las referidas agrupaciones.

De otro lado, y también para los fines del análisis que realizaremos, hemos fijado una escala de valoración para los valores positivos con los siguientes porcentajes:

- Muy Alta 91-100%
- Alta 76-90%
- Aceptable 61-75%
- Neutral 51-60%

- Baja 35-50%
- Muy baja 0-34%

1.1. Análisis de los Niveles de satisfacción salarial en los encuestados

Como hemos manifestado a lo largo del presente trabajo, son cuatro los niveles de satisfacción salarial que pretendemos analizar bajo el modelo propuesto por Heneman y Schwab (1985).

De esta manera, según los cuadros inferiores, se verifica que existe un nivel de satisfacción salarial combinado (que comprende la satisfacción del salario neto, los beneficios percibidos en la empresa, la política de incrementos, y la gestión de la administración del pago) que ha resultado ACEPTABLE (64.9% de los encuestados, manifestado estar totalmente de acuerdo o de acuerdo), conforme se puede apreciar de los cuadros descritos a continuación:

Gráfico 4 ¿Qué tan satisfecho estás con tu salario neto?

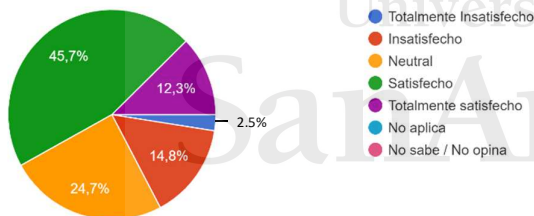


Gráfico 5 ¿Qué tan satisfecho estás con los beneficios que te otorga la compañía?

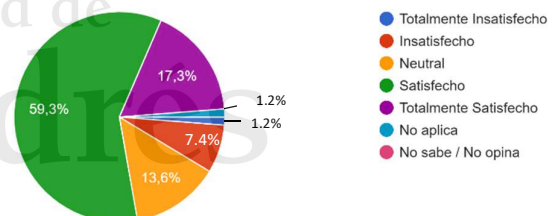


Gráfico 6 ¿Qué tan satisfecho estás con la política de incrementos salariales de la empresa?

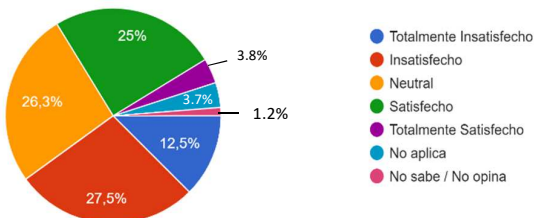
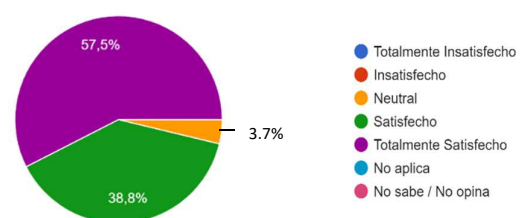


Gráfico 7 ¿Qué tan satisfecho estás con la gestión de la administración del pago en tu empresa (se paga a tiempo, se paga completo, etc.)?



Por su parte, si analizamos cada componente por separado, en primer lugar se identifica un nivel de satisfacción sobre el salario neto percibido NEUTRO (58% manifiesta estar satisfecho o totalmente satisfecho con el salario neto percibido).

En segundo lugar, y con relación a la satisfacción sobre los beneficios otorgados en la compañía, se ha evidenciado una mayor percepción de satisfacción en este nivel que en el anterior (76.6% manifiesta estar satisfecho o totalmente satisfecho con los beneficios percibidos). En este caso, en efecto, el nivel de satisfacción es ALTO.

Por otro lado, y con relación a la percepción de satisfacción sobre la Política de Incrementos de la empresa, corresponde destacar que el nivel es MUY BAJO y preocupante. En efecto, sólo el 28.7% manifiesta estar satisfecho o totalmente satisfecho con la Política de Incrementos de la empresa.

Lo anterior, encuentra un sustento directo en la realidad de la empresa, en tanto no existe una Política de Compensaciones definida, que contemple un plan de incrementos salariales definido y que brinde cierta predictibilidad respecto a cuánto, cuándo y cómo se definirán los incrementos para sus empleados.

Finalmente, corresponde señalar que, con relación a la satisfacción de los encuestados sobre la gestión de la administración de su pago en la empresa, se aprecia un nivel MUY ALTO (96.8% están totalmente satisfechos, o satisfechos con la pregunta realizada), lo que definitivamente guarda relación con la realidad de la empresa, en tanto que este nivel no presenta oportunidades de mejora relevantes. En efecto, en la empresa se paga en tiempo y forma y sobre esto no hay discusión interna alguna.

1.2. Análisis de los Niveles de satisfacción salarial Segmentado en los 3 grupos

A partir del análisis realizado en el apartado anterior, hemos obtenido una idea general de los niveles de percepción de satisfacción salarial en la empresa. Ahora, corresponde verificar si este nivel se acentúa o decrece dentro de las

poblaciones que hemos elegido segmentar. Reiteramos que, para tal efecto, hemos considerado el género, edad y nivel jerárquico de los encuestados.

Tabla 1

1. ¿Qué tan satisfecho estás con tu salario neto?
2. ¿Qué tan satisfecho estás con los beneficios que te otorga la compañía?
3. ¿Qué tan satisfecho estás con la política de incrementos salariales de la compañía?
4. ¿Qué tan satisfecho estás con la gestión de la administración del pago en la compañía?

	1. % Sat - Tot Sat	2. % Sat - Tot Sat	3. % Sat - Tot Sat	4. % Sat - Tot Sat
GENERAL	58.0%	76.5%	28.4%	95.1%
HOMBRE	59.1%	77.3%	31.8%	95.5%
MUJER	53.3%	73.3%	13.3%	93.3%
GENERAL	58.0%	76.5%	28.4%	95.1%
20-30	100.0%	100.0%	-	100.0%
31-40	52.4%	71.4%	19.0%	95.2%
41-50	56.4%	74.4%	30.8%	94.9%
50+	63.2%	84.2%	36.8%	94.7%
GENERAL	58.0%	76.5%	28.4%	95.1%
operador	44.4%	55.6%	18.5%	92.6%
jefe	66.7%	88.1%	31.0%	97.6%
gerente	58.3%	83.3%	41.7%	91.7%

Al respecto, y conforme se podrá apreciar de la tabla superior, en líneas generales, se evidencia una mayor percepción de satisfacción salarial en los siguientes grupos:

- iii. Hombres.
- iv. Grupo etario entre 50 años en adelante.
- v. Jefes de la empresa.

De otro lado, y como también se podrá apreciar de la tabla adjunta, se obtiene que existe una menor percepción de satisfacción salarial en los siguientes grupos:

- vi. Mujeres.
- vii. Grupo etario entre 31 y 40 años.

viii. Operadores de la empresa.

En efecto, llama la atención e invita a reflexionar a la empresa, que el promedio combinado de los cuatro niveles satisfacción salarial (que manifestaron estar totalmente satisfechos o satisfechos), de las mujeres sea de 58.3% y de los hombres de 65.93%.

Asimismo, también llama la atención que el promedio combinado de satisfacción salarial (que manifestaron estar totalmente satisfechos o satisfechos) en el grupo etario entre 31 y 40 años, sea de 59.5%, mientras que en los grupos etarios de 40 a 50 años o de 50 años a más, sea de 64.13% y 69.73%, respectivamente.

Debemos indicar que, no estamos presentando -ni presentaremos a lo largo del presente trabajo- un análisis del grupo etario entre 21 y 30 años, dado que sólo 2 encuestados forman parte de este grupo (2.5% de la muestra) y no resulta representativo para el presente ejercicio.

Finalmente, corresponde destacar que el promedio combinado de satisfacción salarial en los Operadores es el menor de todos los grupos segmentados. En efecto, dicho conjunto obtuvo un promedio combinado de 52.78% (que manifestaron estar totalmente satisfechos o satisfechos), cifra que cobra especial relevancia si es que se compara con la obtenida por el grupo de los jefes y los gerentes, que arrojaron un promedio combinado de 70.85% y 68.75 (que manifestaron estar totalmente satisfechos o satisfechos), respectivamente.

Más allá de las diferencias entre las diferentes poblaciones, la tendencia general sobre la satisfacción de los diferentes componentes de la satisfacción salarial, es consistente con los resultados generales.

II. Impacto de la Satisfacción Salarial en el Desempeño

En los apartados anteriores, hemos ofrecido un análisis sobre la satisfacción salarial de los empleados encuestados de la empresa, en los cuatro niveles de la misma. Asimismo, hemos realizado un análisis de la referida satisfacción salarial, en los grupos que segmentamos del personal encuestado.

Ahora, en este apartado realizaremos un análisis sobre la percepción que tiene el personal encuestado en cuanto al impacto que puede tener su desempeño la mejora de su satisfacción salarial.

Dicha percepción de mejora en el desempeño, será analizada en las tres dimensiones del desempeño conforme lo han descrito Sum Masariegos (2015) y Robbins y Judge (2013). Esto es, el desempeño en la tarea, el desempeño en las acciones blandas que exceden la descripción de su puesto de trabajo (por ejemplo, la puntualidad en la entrega del trabajo, la contribución a equipos, etc.) y, finalmente, el desempeño de las acciones que eviten desmejorar su conducta laboral (acciones improductivas o contrarias a los intereses de la empresa).

Realizaremos en cada caso, un análisis segmentado de las poblaciones encuestadas, a fin de verificar si es que existe un grupo específico el cual corresponda prestar más atención y/o dirigir alguna acción puntual por parte de la empresa.

Finalmente, y al igual que los apartados anteriores, a efecto de emitir una apreciación sobre qué población debemos de intervenir, hemos decidido analizar de manera conjunta los grupos que optaron por responder “Muy Satisfecho” y “Satisfecho”, o “Muy De acuerdo” y “De acuerdo”; y hemos creado otro grupo de encuestados con las respuestas “Neutro”, “Insatisfecho”, “Muy insatisfecho”, “En desacuerdo” o “Muy en Desacuerdo.”

Los porcentajes presentados en el análisis que sigue a continuación, corresponden a las referidas agrupaciones.

De otro lado, y también para los fines del análisis que realizaremos, hemos fijado una escala de valoración para los valores positivos con los siguientes porcentajes:

- Muy Alta 91-100%
- Alta 76-90%
- Aceptable 61-75%
- Neutral 51-60%

- Baja 35-50%
- Muy baja 0-34%

II.1. Impacto del Salario Neto Sobre las Tres Dimensiones de Desempeño

Se le preguntó a los encuestados, cómo percibirían que su desempeño se impactaría positivamente, si es que su salario neto (primer nivel de satisfacción salarial) mejorase.

Al respecto, como se puede apreciar de los gráficos inferiores, la percepción de mejora del desempeño por mejora de salario neto, tanto en el desarrollo de la tarea como en las acciones que exceden la descripción del puesto de trabajo es muy similar (48.1% y 48.2% respondieron estar muy de acuerdo o de acuerdo, respectivamente).

Por su parte, la percepción de que las conductas improductivas se incrementarían en caso el salario neto no mejorase, arrojó un promedio general MUY BAJO (16.2% manifestó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo).

Gráfico 8 ¿Si tuvieras un mejor salario neto consideras que eso impactaría en el desarrollo de las tareas propias de tu cargo

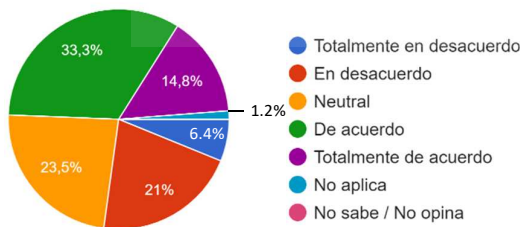


Gráfico 9 ¿Si tuvieras un mejor salario neto consideras que eso estarías dispuesto a llevar adelante acciones que excedan las de tu descripción de tu puesto de trabajo?

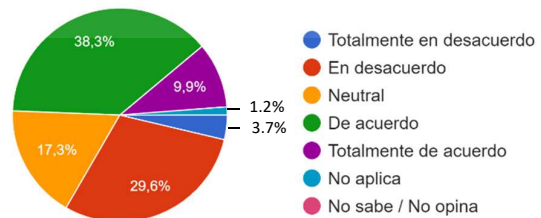
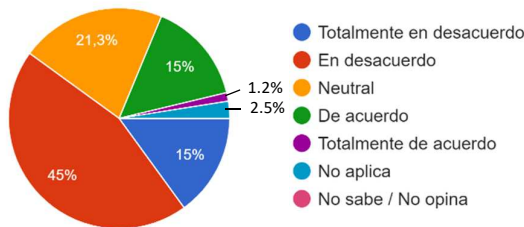


Gráfico 10. ¿Consideras que si tu salario neto no mejora se vería afectado negativamente tu comportamiento laboral?



II.1.1. Segmentación de la percepción de mejora en el desempeño por mejora en salario neto

Conforme a la segmentación realizada (ver Tabla 2), podemos llegar a las siguientes conclusiones respecto a qué grupo percibe mayor disposición de mejora en sus dimensiones de desempeño, caso se presente una mejora en su salario neto:

- El grupo de las mujeres en la empresa, son las más dispuestas a mejorar su desempeño en el desarrollo de la tarea si mejora el mismo (66.7% se manifestaron totalmente de acuerdo o de acuerdo), y se consideran más propensas a realizar conductas improductivas si el mismo no mejora (33.3% se manifestaron totalmente de acuerdo o de acuerdo).
- El grupo de los hombres en la empresa, son los más dispuestos a mejorar el desempeño de su ciudadanía organizacional (acciones fuera de su descripción de tareas), si mejora su salario neto (50% se manifestaron totalmente de acuerdo o de acuerdo).
- Por su parte, el grupo etario entre los 31 y los 40 años es el más dispuesto a mejorar su desempeño en el desarrollo de la tarea y en la ciudadanía organizacional si mejora el mismo (71.4% y 61.9%, se manifestaron totalmente de acuerdo o de acuerdo), y se considera más propenso a realizar conductas improductivas si el mismo no mejora (38.1% se manifestaron totalmente de acuerdo o de acuerdo).
- Su contraparte, es el grupo etario de los mayores de 50 años cuya percepción de realizar conductas improductivas en caso el mismo no

mejore, es la menor de todas (5.3% se manifestaron totalmente de acuerdo o de acuerdo).

- En el caso del grupo conformado por el nivel jerárquico, se identifica al grupo de Jefes como aquellos que manifiestan sentirse más dispuestos a mejorar su desempeño en el desarrollo de la tarea y en la ciudadanía organizacional si su salario neto mejora (50% y 52.4%, se manifestaron totalmente de acuerdo o de acuerdo), y el grupo de Operadores se considera más propenso a realizar conductas improductivas si el mismo no mejora (29.6% manifestó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo).
- Su contraparte, es el grupo de los Gerentes cuya percepción de realizar conductas improductivas en caso el mismo no mejore es la menor de todas (ninguno se manifestó totalmente de acuerdo o de acuerdo).
- De este análisis se ve que un incremento en el salario neto mejoraría más el desempeño en mujeres, en los grupos de 31- 40 (que son los más insatisfechos) y en los jefes.

Tabla 2

Pregunta 1.1 ¿Si tuvieras un mejor salario neto consideras que eso impactaría en el desarrollo de las tareas propias de tu cargo?

Pregunta 1.2. ¿Si tuvieras un mejor salario neto consideras que estarías dispuesto a llevar adelante acciones que excedan las de tu descripción de puesto de trabajo?

Pregunta 1.3. ¿Consideras que si tu salario neto no mejora se vería afectado negativamente tu comportamiento laboral?

	1.1 % DAc +Tot DAc	1.2 % DAc +Tot DAc	1.3 % DAc +Tot DAc
GENERAL	48.1%	48.1%	16.0%
Hombe	43.9%	50.0%	12.1%
Mujer	66.7%	40.0%	33.3%
GENERAL	48.1%	48.1%	16.0%
20-30	50.0%	50.0%	0.0%
31-40	71.4%	61.9%	38.1%
41-50	51.3%	51.3%	10.3%
50+	15.8%	26.3%	5.3%
GENERAL	48.1%	48.1%	16.0%
Operador	48.1%	40.7%	29.6%
Jefe	50.0%	52.4%	11.9%
Gerente	41.7%	50.0%	0.0%

II.2 Impacto de los Beneficios sobre las Tres Dimensiones de Desempeño

Se le preguntó a los encuestados, cómo percibirían que su desempeño se impactaría positivamente, si es que los beneficios que perciben de la empresa (segundo nivel de satisfacción salarial) mejorase.

Al respecto, como se puede apreciar de los gráficos inferiores, la percepción de mejora del desarrollo de la tarea por mejora de beneficios, es más alto que la expresada respecto a la mejora de las acciones que exceden la descripción del puesto de trabajo (44.4% y 38.8% respondieron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo, respectivamente).

Por su parte, la percepción de que las conductas improductivas se incrementarían en caso el paquete de beneficios percibidos no mejorase, arrojó nuevamente un promedio general MUY BAJO (18.5% manifestó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo).

Gráfico 11 ¿Si tuvieras un mejor paquete de beneficios consideras que eso impactaría en el desarrollo de las tareas propias de tu cargo?

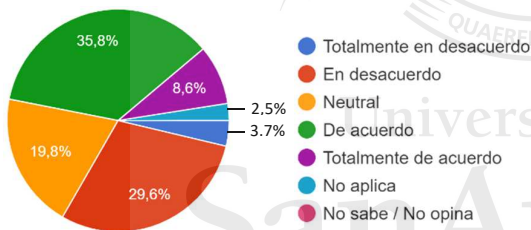


Gráfico 12 ¿Si tuvieras un mejor paquete de beneficios estarías dispuesto a llevar adelante acciones que excedan las de tu descripción de tu puesto de trabajo?

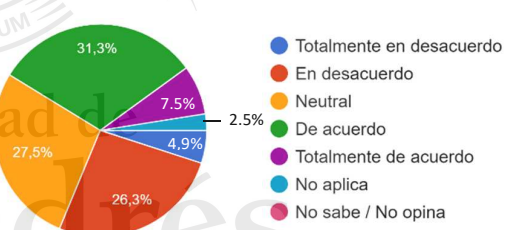
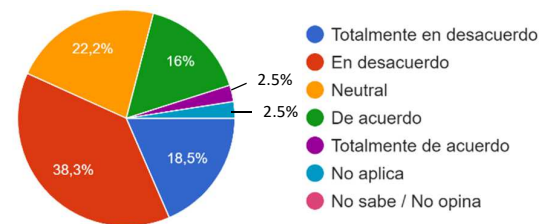


Gráfico 13. ¿Consideras que si tu paquete de beneficios no mejora se vería afectado negativamente tu comportamiento laboral?



II.2.1 Segmentación de la percepción de mejora en el desempeño por mejora en el paquete de beneficios

La segmentación que resultó de los grupos (edad, sexo y nivel jerárquico), a fin de poder identificar qué grupos perciben una mayor disposición de mejora en sus dimensiones de desempeño en caso mejore su paquete de beneficios, presentó los siguientes resultados (ver Tabla 3):

- El grupo de las mujeres en la empresa, son las más dispuestas a mejorar su desempeño en el desarrollo de la tarea y en las acciones de ciudadanía organizacional si mejora su paquete de beneficios (53.3% y 40% se manifestaron totalmente de acuerdo o de acuerdo), y se consideran más propensas a realizar conductas improductivas si el mismo no mejora (26.7% está totalmente de acuerdo o de acuerdo).
- El grupo etario entre los 31 y los 40 años es el más dispuesto a mejorar su desempeño en el desarrollo de la tarea y en la ciudadanía organizacional si mejora su paquete de beneficios (61.9% y 52.4%, se manifestaron totalmente de acuerdo o de acuerdo), y se considera más propenso a realizar conductas improductivas si el mismo no mejora (38.1% está totalmente de acuerdo o de acuerdo).
- Su contraparte, es el grupo etario de los mayores de 50 años cuya percepción de realizar conductas improductivas en caso el mismo no mejore, es la menor de todas (nadie está totalmente de acuerdo o de acuerdo).
- En el caso del grupo conformado por el nivel jerárquico, se identifica al grupo de Operadores como aquellos que manifiestan sentirse más dispuestos a mejorar su desempeño en el desarrollo de la tarea y en la ciudadanía organizacional si mejora su paquete de beneficios (55.6% y 44.4%, se manifestaron totalmente de acuerdo o de acuerdo),
- Por su parte, los jefes y los Operadores se consideran similarmente más propensos a realizar conductas improductivas si su paquete de beneficios no mejora (19% y 18.5, respectivamente, está totalmente de acuerdo o de acuerdo).

- De este análisis se observa que el grupo de 31-40 y los operarios son los más sensibles a ser impactados por la política de beneficios de la empresa.

Tabla 3

Pregunta 1.1. ¿Si tuvieras un mejor paquete de beneficios consideras que eso impactaría en el desarrollo de las tareas propias de tu cargo?

Pregunta 1.2. ¿Si tuvieras un mejor paquete de beneficios consideras que estarías dispuesto a llevar adelante acciones que excedan las de tu descripción de puesto de trabajo?

Pregunta 1.3. ¿Consideras que si tu paquete de beneficios no mejora se vería afectado negativamente tu comportamiento laboral?

	2.1 % DAc +Tot DAc	2.2 % DAc +Tot DAc	2.3 % DAc +Tot DAc
GENERAL	44.4%	38.3%	18.5%
Hombe	42.4%	37.9%	16.7%
Mujer	53.3%	40.0%	26.7%
GENERAL	44.4%	38.3%	18.5%
20-30	50.0%	-	-
31-40	61.9%	52.4%	38.1%
41-50	46.2%	41.0%	17.9%
50+	21.1%	21.1%	-
GENERAL	44.4%	38.3%	18.5%
Operador	55.6%	44.4%	18.5%
Jefe	40.5%	38.1%	19.0%
Gerente	33.3%	25.0%	16.7%

II.3. Impacto de la Política de Incrementos sobre las Tres Dimensiones de Desempeño

Se le preguntó a los encuestados, cómo percibirían que su desempeño se impactaría positivamente, si es que la Política de Incrementos (tercer nivel de satisfacción salarial) de la empresa mejorase.

Al respecto, como se puede apreciar de los gráficos inferiores, la percepción de mejora del desempeño por la mejora de la Política de Incrementos de la empresa es notoriamente más alta. En efecto, el 60.4% está muy de acuerdo o de acuerdo en que el desempeño de sus tareas mejoraría si aquello ocurre, y el 54.3% está muy de acuerdo o de acuerdo en que mejoraría su desempeño en las acciones que exceden la descripción del puesto de trabajo. Sin duda, este es el nivel de satisfacción salarial cuya mejora -según la percepción de los trabajadores encuestados- tendría un mayor impacto en su desempeño.

Lo anterior, encuentra un sustento directo en la realidad de la empresa, en tanto no existe una Política de Incrementos definida ni difundida, que brinde cierta predictibilidad respecto a cuánto, cuándo y cómo se definen los incrementos para los empleados de la compañía. Recordemos que el menor nivel de satisfacción salarial mostrado por las encuestas, es referido a este mismo nivel (Política de incrementos de la empresa).

Finalmente, la percepción de que las conductas improproductivas se incrementarían en caso la Política de Incrementos no mejore, resultó igual a la obtenida respecto a la mejora en los beneficios de la empresa (18.5% manifestó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo).

Gráfico 14 ¿Si la compañía mejorase su Política de incrementos salariales consideras que eso impactaría en el desarrollo de las tareas propias de tu cargo?

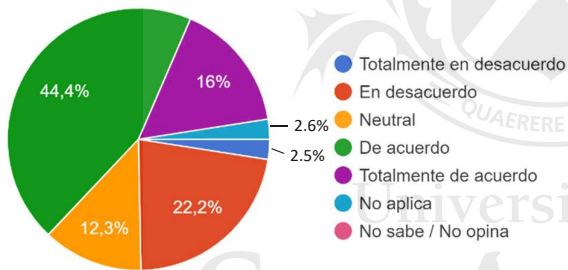


Gráfico 15 ¿Si la compañía mejorase su Política de incrementos salariales estarías dispuesto a llevar adelante acciones que excedan las de tu descripción de tu puesto de trabajo?

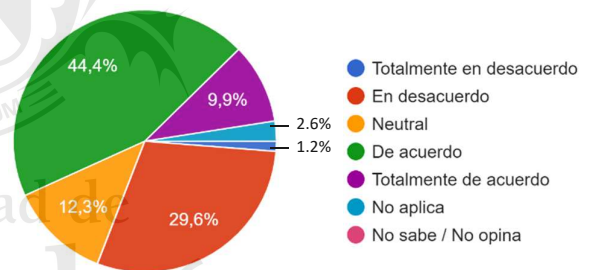
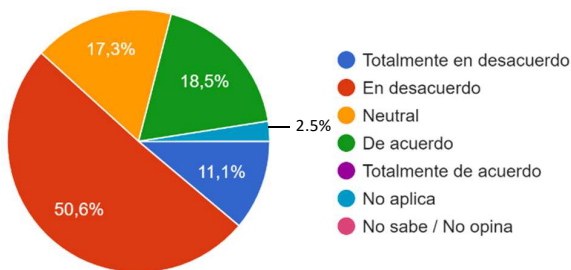


Gráfico 16. ¿Consideras que si la compañía no mejora su Política de Incrementos Salariales se vería afectado negativamente tu comportamiento laboral?



II.3.1 Segmentación de la percepción de mejora en el desempeño por mejora en la Política de Incrementos

La segmentación que resultó de los grupos (edad, sexo y nivel jerárquico), a fin de poder identificar qué grupos perciben una mayor disposición de mejora en sus dimensiones de desempeño en caso mejore la Política de Incrementos de la Empresa, presentó los siguientes resultados (ver Tabla 4):

- El grupo de las mujeres en la empresa, son las más dispuestas a mejorar su desempeño en el desarrollo de la tarea si mejora la política de incrementos salariales (73.3% se manifestaron muy de acuerdo o de acuerdo), y se consideran más propensas a realizar conductas improproductivas si el mismo no mejora (33.3% se manifestaron muy de acuerdo o de acuerdo).
- El grupo etario entre los 31 y los 40 años es el más dispuesto a mejorar su desempeño en el desarrollo de la tarea y en las acciones de ciudadanía organizacional si mejora la política de incrementos salariales y se considera más propenso a realizar conductas improproductivas si el mismo no mejora (38.1% está muy de acuerdo o de acuerdo).
- Su contraparte, es el grupo etario de los mayores de 50 años cuya percepción de realizar conductas improproductivas en caso el mismo no mejore, es la menor de todas (nadie está totalmente de acuerdo o de acuerdo).
- En el caso del grupo conformado por el nivel jerárquico, se identifica al grupo de Operadores como aquellos que se perciben más dispuestos a mejorar su desempeño en el desarrollo de la tarea si mejora la Política Salarial de la empresa (63% manifestó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo), y se consideran más propensos a realizar conductas improproductivas si la misma no mejora (25.9% están totalmente de acuerdo o de acuerdo).
- Nuevamente, los niveles más bajos de percepción respecto a realizar conductas improproductivas, son los Gerentes de la empresa.

Tabla 4

4.1. ¿Si la Compañía mejora su política de incrementos salariales consideras que eso impactaría positivamente en el desarrollo de las tareas propias de tu cargo?

4.2. ¿Si la Compañía mejora su política de incrementos salariales estarías dispuesto a llevar adelante acciones que excedan las de tu descripción de puesto de trabajo?

4.3. ¿Consideras que si la Compañía no mejora su política de incrementos salariales se vería afectado negativamente tu comportamiento laboral?

	4.1 % DAc +Tot DAc	4.2 % DAc +Tot DAc	4.3 % DAc +Tot DAc
GENERAL	60.5%	54.3%	18.5%
Hombe	57.6%	54.5%	15.2%
Mujer	73.3%	53.3%	33.3%
GENERAL	60.5%	54.3%	18.5%
20-30	50.0%	50.0%	50.0%
31-40	76.2%	57.1%	38.1%
41-50	66.7%	64.1%	15.4%
50+	31.6%	31.6%	-
GENERAL	60.5%	54.3%	18.5%
Operador	63.0%	55.6%	25.9%
Jefe	61.9%	59.5%	16.7%
Gerente	50.0%	33.3%	8.3%

II.4. Impacto de la Política de Incrementos sobre las Tres Dimensiones de Desempeño

Se le preguntó a los encuestados, cómo percibirían que su desempeño se impactaría positivamente, si es que la gestión de la administración en el pago de la empresa (cuarto nivel de satisfacción salarial) mejorase.

Sobre este punto, ya habíamos mencionado en apartados anteriores que existe un muy alto grado de satisfacción en la población laboral (96.8% están totalmente satisfechos, o satisfechos con la pregunta realizada) respecto a cómo administra la empresa los pagos a sus trabajadores.

Dicho nivel de satisfacción es tan alto que la percepción de mejora en el desempeño (en todas sus dimensiones) en caso esta mejore, es bastante baja. En efecto, conforme se puede apreciar de los gráficos infra (17, 18 y 19), la percepción de mejora del desempeño de la tarea, sólo alcanzo un 26% que manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que el desempeño de las acciones de ciudadanía organizacional obtuvo un nivel de percepción menor aún (17.2% manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo).

No obstante lo anterior, se tiene que un 19.2% de los encuestados, manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que si la gestión en la administración del pago no mejora, esto podría repercutir negativamente en su conducta laboral.

Gráfico 17 ¿Si la compañía mejorase su gestión en la administración del pago consideras que eso impactaría en el desarrollo de las tareas propias de tu cargo?



Gráfico 18 ¿Si la compañía mejorase su gestión en la administración del pago estarías dispuesto a llevar adelante acciones que excedan las de tu descripción de tu puesto de trabajo?

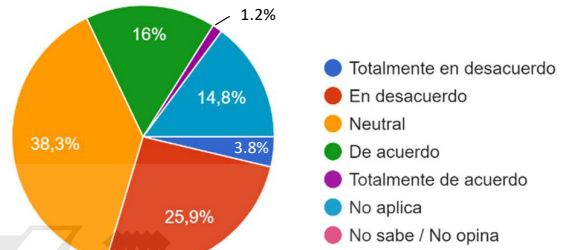
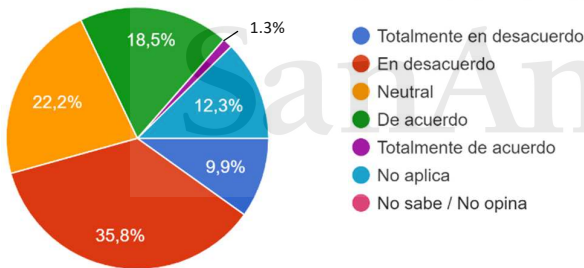


Gráfico 19. ¿Consideras que si la compañía no mejora su gestión en la administración del pago se vería afectado negativamente tu comportamiento laboral?



II.4.1 Segmentación de la percepción de mejora en el desempeño por mejora en la gestión de la administración en el pago

La segmentación que resultó de los grupos (edad, sexo y nivel jerárquico), a fin de poder identificar qué grupos perciben una mayor disposición de mejora en sus

dimensiones de desempeño en caso mejore la gestión de la administración del pago de la Empresa, presentó los siguientes resultados (ver Tabla 5):

- El grupo de las mujeres en la empresa, son las más dispuestas a mejorar su desempeño en el desarrollo de la tarea y en las acciones de ciudadanía organizacional si mejora la gestión en la administración en el pago en la empresa (40% y 20% se manifestaron totalmente de acuerdo o de acuerdo), y se consideran más propensas a realizar conductas improductivas si el mismo no mejora (20% está totalmente de acuerdo o de acuerdo).
- El grupo etario entre los 31 y los 40 años es el más dispuesto a mejorar su desempeño en el desarrollo de la tarea (33.3% se manifestaron totalmente de acuerdo o de acuerdo), y se considera más propenso a realizar conductas improductivas si el mismo no mejora (23.8% está totalmente de acuerdo o de acuerdo).
- Su contraparte, es el grupo etario de los mayores de 50 años cuya percepción de realizar conductas improductivas en caso el mismo no mejore, es la menor de todas (10.5% está totalmente de acuerdo o de acuerdo).
- En el caso del grupo conformado por el nivel jerárquico, se identifica al grupo de Operadores como aquellos que se perciben más dispuestos a mejorar su desempeño en el desarrollo de la tarea si mejora la gestión de la administración del pago en la empresa.
- No obstante lo anterior, y a diferencia de los casos anteriores, en este caso el nivel jerárquico de los jefes ha mostrado mayor percepción de mejora en el desempeño de la ciudadanía organizacional si es que la gestión de la administración del pago mejora (21.4% manifestó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo), y se consideran más propensos a realizar conductas improductivas si la misma no mejora (21.4% están totalmente de acuerdo o de acuerdo).
- Nuevamente, los niveles más bajos de percepción respecto a realizar conductas improductivas, le corresponde al nivel gerencial de la empresa.

Tabla 5

5.1. ¿Si la Compañía mejora su gestión de la administración del pago consideras que eso impactaría en el desarrollo de las tareas propias de tu cargo?

5.2. ¿Si la Compañía mejora su gestión de la administración del pago, estarías dispuesto a llevar adelante acciones que excedan las de tu descripción de puesto de trabajo?

5.3. ¿Consideras que si la Compañía no mejora la gestión de la administración del pago se vería afectado negativamente tu comportamiento laboral?

	5.1 % DAc +Tot DAc	5.2 % DAc +Tot DAc	5.3 % DAc +Tot DAc
GENERAL	25.9%	17.3%	19.8%
Hombe	22.7%	16.7%	19.7%
Mujer	40.0%	20.0%	20.0%
GENERAL	25.9%	17.3%	19.8%
20-30	50.0%	-	50.0%
31-40	33.3%	19.0%	23.8%
41-50	30.8%	23.1%	20.5%
50+	5.3%	5.3%	10.5%
GENERAL	25.9%	17.3%	19.8%
Operador	37.0%	14.8%	18.5%
Jefe	21.4%	21.4%	21.4%
Gerente	16.7%	8.3%	16.7%

III. Análisis de los factores que impactan en la Satisfacción Salarial

En los acápite anteriores, hemos ofrecido un análisis sobre la satisfacción salarial de los empleados encuestados de la empresa, en los cuatro niveles de la misma. Asimismo, hemos realizado un análisis de la referida satisfacción salarial, en los grupos que segmentamos del personal encuestado.

Luego de lo anterior, hemos realizado un análisis de las preguntas que hemos hecho a los encuestados, respecto a cómo perciben su mejora en el desempeño, si los referidos niveles de satisfacción salarial mejorasen en la empresa.

En el presente acápite, corresponde realizar un análisis sobre los factores que impactan en la satisfacción salarial de los empleados. Dichos factores, han sido obtenidos del *Payment Satisfaction Questionnaire* propuesto por Heneman y Schwab (1985), y son aspectos que también han sido desarrollados por otros autores que hemos citado en el presente trabajo, y que consideran que la justicia distributiva y procedural son factores que tienen un impacto directo en la satisfacción salarial de los empleados. Estos son:

- ix. Compensaciones Justas (para el trabajador y sus pares en la empresa).

- x. Compensaciones Transparentes.
- xi. Relación entre el pago percibido y el esfuerzo realizado.
- xii. Relación entre el pago percibido y la contribución del trabajo realizado.
- xiii. Respaldo del Líder en el desarrollo salarial del empleado.

Como ya lo hemos aplicado en los otros ejercicios de análisis, también realizaremos un análisis segmentado de las poblaciones encuestadas, a fin de verificar si es que existe un grupo específico el cual corresponda prestar más atención y/o dirigir alguna acción puntual por parte de la empresa.

Finalmente, y al igual que los apartados anteriores, a efecto de emitir una apreciación sobre qué población debemos de intervenir, hemos decidido analizar de manera conjunta los grupos que optaron por responder “Muy Satisfecho” y “Satisfecho”, o “Muy De acuerdo” y “De acuerdo”; y hemos creado otro grupo de encuestados con las respuestas “Neutro”, “Insatisfecho”, “Muy insatisfecho”, “En desacuerdo” o “Muy en Desacuerdo.”

Los porcentajes presentados en el análisis que sigue a continuación, corresponden a las referidas agrupaciones.

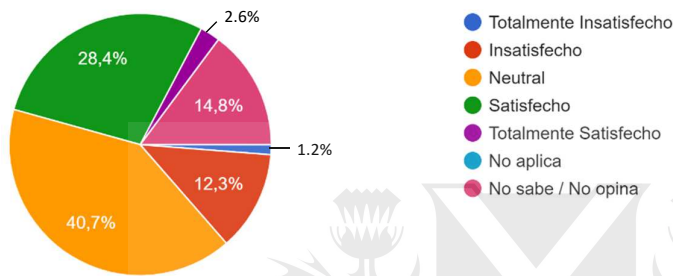
De otro lado, y también para los fines del análisis que realizaremos, hemos fijado una escala de valoración para los valores positivos con los siguientes porcentajes:

- Muy Alta 91-100%
- Alta 76-90%
- Aceptable 61-75%
- Neutral 51-60%
- Baja 35-50%
- Muy baja 0-34%

III.1 Satisfacción del pago de otras posiciones en la empresa

Como se puede observar del cuadro debajo, se registra un **MUY BAJO** nivel de satisfacción (30.9% están totalmente satisfechos, o satisfechos con la pregunta realizada) en el personal, respecto al pago de otras posiciones en la empresa.

Gráfico 20. ¿Qué tan satisfecho estás con el pago de otras posiciones en la empresa?



Detectándose, el menor nivel de satisfacción, en las Hombres, en el grupo etario entre 31 y 40 años y en el grupo de Operadores de la empresa.

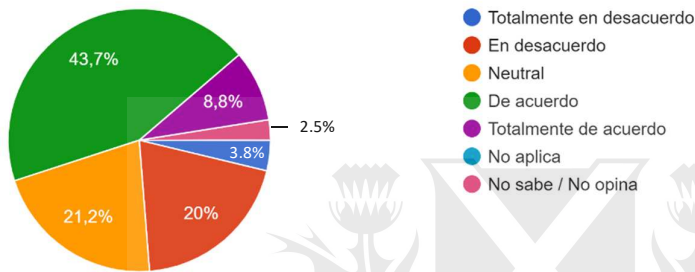
Tabla 6. ¿Qué tan satisfecho estás con el pago de otras posiciones/cargos en tu empresa?

	% Sat - Tot Sat
GENERAL	30.9%
HOMBRE	28.8%
MUJER	40.0%
GENERAL	30.9%
20-30	100.0%
31-40	23.8%
41-50	33.3%
50+	26.3%
GENERAL	30.9%
operador	25.9%
jefe	31.0%
gerente	41.7%

III.2 Políticas de Gestión Justas

Sobre este punto, conforme se puede apreciar del cuadro inferior, existe un grado de acuerdo **NEUTRAL** (52.5% están totalmente de acuerdo, o de acuerdo con la pregunta realizada) con relación a qué tan justas se consideran las políticas de gestión de compensaciones en la empresa.

Gráfico 21. ¿Consideras que las Políticas de Compensaciones son justas?



En el proceso de segmentación de esta pregunta de la encuesta, se verifica nuevamente que el grado de acuerdo es menor en las Mujeres, en el grupo etario entre 31 y 40 años y en el grupo de Operadores de la empresa, conforme se puede apreciar en el cuadro inferior.

Tabla 7. ¿Consideras que las políticas de gestión de compensaciones son justas?

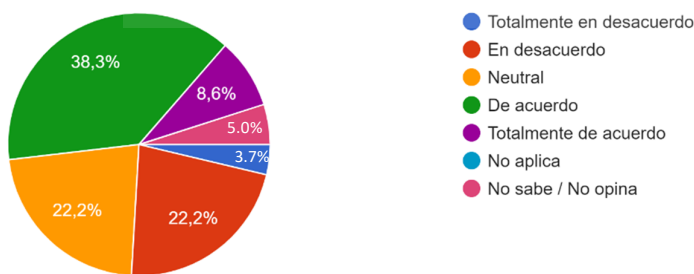
	% DAc + Tot DAc
GENERAL	51.9%
HOMBRE	56.1%
MUJER	33.3%
GENERAL	51.9%
20-30	100.0%
31-40	33.3%
41-50	56.4%
50+	57.9%
GENERAL	51.9%
operador	40.7%
jefe	57.1%
gerente	58.3%

III.3 Políticas de Gestión Transparentes

Respecto al nivel de aceptación que presentan los encuestados con la transparencia de las políticas de gestión de las compensaciones en la empresa, se obtiene un nivel bajo (46.9% están totalmente de acuerdo, o de acuerdo con la pregunta realizada), lo que hace denotar que si bien existe un mayor grado de convencimiento de que la gestión de las compensaciones es transparente, dicha gestión no es conocida por la población laboral.

Como miembro de la organización, nuevamente encuentro lógico el resultado, dado que si bien existe una Política de Compensaciones en la empresa, lo cierto es que la misma se creó con la finalidad de darle cumplimiento a una exigencia legal local reciente (año 2019), y la misma contiene información poco precisa y relevante para los trabajadores. En la misma, no se pueden identificar las bandas salariales, ni tampoco se puede conocer qué posiciones están ubicadas dentro de las mismas, lo que genera que los trabajadores no puedan medirse respecto a quienes consideran sus pares.

Gráfico 22. ¿Consideras que las Políticas de Compensaciones son transparentes?



En el proceso de segmentación, conforme se aprecia del cuadro adjunto, se evidencia -en proporción- un menor grado de aceptación en el grupo etario entre 31 y 40 años así como en los Operadores de la empresa.

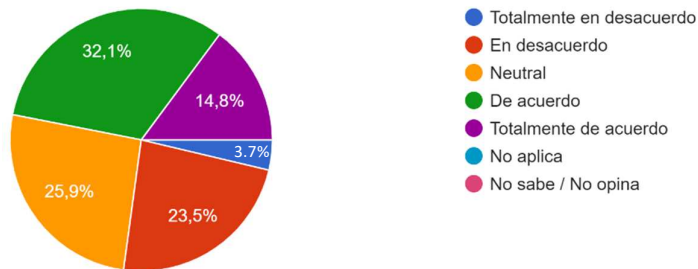
Tabla 8. ¿Consideras que las políticas de gestión de compensaciones son transparentes?

	% DAc +Tot DAc
GENERAL	46.9%
HOMBRE	47.0%
MUJER	46.7%
GENERAL	46.9%
20-30	50.0%
31-40	33.3%
41-50	53.8%
50+	47.4%
GENERAL	46.9%
operador	25.9%
jefe	57.1%
gerente	58.3%

III.4 Pago y Esfuerzo puesto en el trabajo

Sobre este aspecto, al ser consultado el personal sobre si considera que el pago que perciben refleja el esfuerzo que le ponen al cumplimiento de sus funciones, se ha detectado un grado bajo de aceptación (46.9% están totalmente de acuerdo, o de acuerdo con la pregunta realizada), conforme se desprende del cuadro inferior:

Gráfico 24. ¿Consideras que tu pago refleja el esfuerzo que tú dedicas a tu trabajo?



Nuevamente, quienes lideran el referido bajo grado de aceptación -en proporción-, son las mujeres, el grupo etario entre 31 y 40 años, y los operadores de la empresa.

Tabla 9. ¿Consideras que tu pago refleja el esfuerzo que tú dedicas a tu trabajo

	% DAc +Tot DAc
GENERAL	46.9%
HOMBRE	51.5%
MUJER	26.7%
GENERAL	46.9%
20-30	50.0%
31-40	28.6%
41-50	48.7%
50+	63.2%
GENERAL	46.9%
Operador	29.6%
Jefe	59.5%
Gerente	41.7%



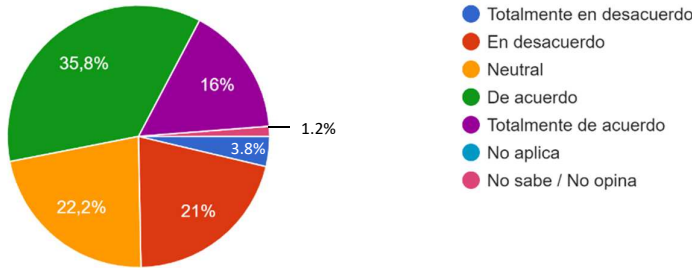
III.5. Pago y contribución realizada a la empresa

Universidad de

San Andrés

Al ser consultado el personal sobre si considera que el pago que perciben refleja la contribución que estos realizan a la compañía con las labores que desempeñan, se ha detectado un mayor grado que en la pregunta del punto anterior (51.8% están totalmente de acuerdo, o de acuerdo con la pregunta realizada), ubicándose en un nivel neutro conforme se desprende del cuadro inferior.

Gráfico 25. ¿Consideras que el pago que percibes refleja la contribución que realizas a la empresa?



Sin embargo, al igual que en el punto previo, quienes manifiestan el menor grado de aceptación -en proporción-, son las mujeres, el grupo etario entre 31 y 40 años, y los operadores de la empresa.

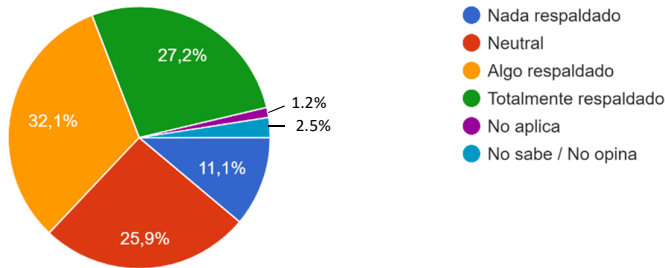
Tabla 10. ¿Consideras el pago que percibes refleja la contribución que realizas a la empresa?

	% De Ac + Tot De Ac
GENERAL	51.9%
HOMBRE	57.6%
MUJER	26.7%
GENERAL	51.9%
20-30	50.0%
31-40	38.1%
41-50	53.8%
50+	63.2%
GENERAL	51.9%
operador	37.0%
jefe	61.9%
gerente	50.0%

III.6 Respaldo del líder en el desarrollo salarial

Como último punto bajo análisis, se le preguntó a los encuestados qué tan respaldados se sentían por sus líderes en cuanto a su desarrollo salarial dentro de la compañía. Al respecto, se puede apreciar que la percepción de respaldo no es positiva, dado que sólo el 59.3% de la población encuestada manifestó encontrarse totalmente respaldada o algo respaldada por sus superiores en su desarrollo salarial.

Gráfico 26. ¿Qué tan respaldado te sientes por tu líder en relación a tu desarrollo salarial?



En la segmentación de la encuesta, conforme se puede apreciar del cuadro inferior, y como ha sido una constante en casi todo el análisis que hemos realizado de los resultados de las encuestas, los niveles más bajos -en proporción- de respaldo, son percibidos por las mujeres, el grupo etario entre 31 y 40 años, y los operadores de la empresa.

Tabla 11. ¿Qué tan respaldado te sientes por tu líder en relación a tu desarrollo salarial?

	% Tot Respl - Algo Respl
GENERAL	59.3%
HOMBRE	60.6%
MUJER	53.3%
GENERAL	59.3%
20-30	100.0%
31-40	42.9%
41-50	56.4%
50+	78.9%
GENERAL	59.3%
Operador	40.7%
Jefe	69.0%
Gerente	66.7%

7. SÍNTESIS DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS

- i. La muestra resulta muy cercana a la distribución total de la empresa, en los tres escenarios muestreados. En efecto, siendo una empresa operadora de una industria extractiva, de pozos petroleros en declive y en estado maduro, es natural obtener un alto grado de presencia masculina de una edad por encima de los 40 años. Asimismo, dado que la industria petrolera -en general- se caracteriza por encargarse a un tercero gran parte de sus procesos productivos (salvo los relacionados con la operación y mantenimiento), es lógico que su personal ocupe en su mayoría cargos de supervisión y/o de jefatura.

En ese sentido, contamos con que los resultados reflejen una idea cercana a la percepción de nuestros trabajadores.

- ii. Se observa la existencia de una relación entre satisfacción salarial y el desempeño en la organización, en el sentido de que la mejora de la primera en general impactaría positivamente en la segunda, y lo contrario de mejora lo impactaría de manera negativa.
- iii. Una adecuada mejora en los niveles de satisfacción salarial, genera un impacto positivo en el desempeño laboral, en todos sus niveles.
- iv. El nivel de satisfacción salarial que más requiere de mejora y que más impacto generaría en el desempeño (en caso se aplique dicha mejora), es el tercer nivel: Política de Incrementos Salariales.
- v. El nivel de satisfacción salarial más óptimo es el referido a la gestión de la administración del pago, por lo que no habría mayores sugerencias a realizar sobre este punto.
- vi. Los grupos que menor satisfacción salarial perciben tener, son las mujeres, el grupo etario entre 31 y 40 años y los operadores de la empresa. A su vez, son quienes en general perciben que su desempeño mejoraría, si es que sus niveles de satisfacción mejoran.

Estos grupos, parecerían ser los que necesitan una intervención más focalizada para lograr aumentar no solo su satisfacción con el salario, sino también para mejorar su desempeño.

- vii. En términos de justicia distributiva, se identifica que el factor de satisfacción salarial asociado al pago a otros puestos de trabajo en la empresa, es el más bajo de todos.



Universidad de
SanAndrés

8. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL PROBLEMA ABORDADO Y DIAGNÓSTICO:

Como hemos propuesto desde el inicio, actualmente las empresas continúan adaptándose a un mundo empresarial altamente complejo en términos de velocidad de respuesta y tecnología, en donde el mayor capital es el elemento humano, por lo que se torna clave el procurar la optimización de su desempeño.

Siendo esto así, y reiterando lo que sostienen García y Pineda (2015) sobre que la satisfacción que experimenta el trabajador con sus compensaciones monetarias y no monetarias influyen consistentemente en el desempeño laboral, nos propusimos como objetivo de este trabajo identificar si la satisfacción salarial tenía un impacto en el desempeño laboral de los empleados de una empresa hidrocarburífera, así como verificar qué niveles de dicha satisfacción salarial tendrían un mayor impacto -en caso mejorasen sus índices- en el referido desempeño laboral.

Finalmente, revisamos los niveles de aceptación de algunos factores que impactan la satisfacción salarial (y, por tanto, el desempeño del personal), a fin de revisar si existen espacios de mejora en los mismos.

De acuerdo con lo anterior, y a partir de las respuestas brindadas por el personal en la encuesta realizada y analizada, podemos arribar a las siguientes conclusiones específicas:

1. Desde el punto de vista de los empleados de la empresa, existe una relación directa entre satisfacción salarial y el desempeño en la organización, en el sentido que la mejora de la primera impactaría positivamente en la segunda, y lo contrario de mejora lo impactaría de manera negativa.
2. Se observa un nivel de satisfacción salarial combinado (que comprende la satisfacción del salario neto, los beneficios percibidos en la empresa, los incrementos y su política, así como la administración del pago) que ha resultado aceptable.
3. De los resultados presentados se puede decir que hay un nivel aceptable de satisfacción con el pago, aunque de manera no homogénea entre los diferentes componentes que hacen a este constructo. En efecto, la

administración del pago parecería no presentar problemas porque se observa un alto grado de satisfacción, y naturalmente un bajo impacto en el desempeño si se modificara algo en esa política, lo que sugiere que hay una alta percepción de justicia procedural en la empresa.

En el otro extremo se encuentra la satisfacción respecto a los incrementos salariales, en donde las deficiencias en las políticas de la empresa hacen que haya mayor descontento en esta dimensión. Lo anterior, encuentra un sustento directo en la realidad de la empresa, en tanto no existe una Política de Compensaciones definida, que brinde cierta predictibilidad respecto a cuánto, cuándo y cómo se definen las compensaciones para sus empleados.

De acuerdo con lo anterior, operar sobre esta variable podría tener un impacto positivo en los niveles de satisfacción general sobre el pago.

4. Hay espacio para mejorar también los niveles de satisfacción sobre los salarios netos y beneficios, siendo los primeros aquellos en donde parecería que el nivel de descontento es mayor y apuntalar estos procesos mejoraría no solo la satisfacción salarial en general, sino que como veremos más adelante, también intervenir sobre este factor tiene un impacto mayor en el desempeño.
5. Otro dato no menor que arrojaron las encuestas, es que se verifica que en promedio un 30% del personal tiene la percepción de que podría generarse una conducta improductiva de su parte si es que no aumenta su satisfacción salarial en todos sus niveles en promedio.
6. Con relación al impacto en el desempeño que puede representar la mejora en los niveles de satisfacción salarial, observamos que la mejora en todos los niveles (en conjunto o por separado) impactaría positivamente en el desempeño del personal. Esta conclusión, resuelve una de nuestras preguntas principales y le da sentido a este trabajo.

Ahora bien, siendo más específicos, se ha obtenido que la mejora en el salario neto impactaría más en el desempeño de la tarea y en las acciones de ciudadanía organizacional de nuestros colaboradores, que el percibido en caso se mejoren los beneficios de la empresa.

De lo anterior, se infiere que el salario neto es un nivel de la satisfacción salarial que, a percepción de nuestros colaboradores, tiene un mayor

impacto en su desempeño que el de los beneficios que perciben en la empresa, por lo tanto es un lugar en donde habría espacio para realizar acciones que busquen mejorar los resultados obtenidos a fin de impactar positivamente en el desempeño laboral.

7. Pero estos dos niveles de satisfacción salarial, no son los que más impactarían en el desempeño del personal en caso se implementen mejoras en los mismos. En efecto, la percepción más alta de mejora en el desempeño la identificamos en el nivel referido a las Políticas de Incrementos de la empresa. La diferencia puede ser de hasta 15 puntos porcentuales (ver Tablas 2, 3 y 4), respecto a los otros dos niveles (no vamos a mencionar la comparación con el nivel de la gestión de la administración del pago puesto que no creemos necesario -en esta instancia- proponer alguna mejora en este proceso).

De acuerdo con lo anterior, este es un nivel que presenta -y hasta exige- una intervención de mejora por parte de la empresa, con la finalidad de buscar una mejora en los niveles de satisfacción que impacten en el desempeño de su personal.

8. De otro lado, con relación a los factores que impactan en la satisfacción salarial, se verifica un menor grado de satisfacción respecto a los niveles de satisfacción salarial que hemos analizado en los puntos precedentes. En efecto, se observa que el promedio general de estos factores es menor al 50%, es decir, menos de la mitad de los encuestados se encuentran satisfechos o totalmente satisfechos con la gestión de los factores que impactan su satisfacción salarial, por lo que es posible realizar acciones a fin de mejorarlas e incrementar el desempeño del personal.

Profundizando el análisis respecto a estos factores, se ha verificado que la mayor percepción de satisfacción que tiene el personal es la referida al respaldo que sienten de sus líderes para con su desarrollo salarial. Mientras que, por su lado, la menor percepción de satisfacción se da con el factor referido al pago que se realiza a los otros colaboradores de la empresa (se percibe, pues, una inequidad de parte de la empresa en este proceso, lo que genera insatisfacción en el personal). El nivel de satisfacción es realmente muy bajo, por lo que trabajar en su mejoría puede generar un impacto en el desempeño del personal.

Merecen también atención, los niveles de satisfacción que perciben los trabajadores respecto al pago por la labor que realizan en la empresa. Menos de la mitad (46.9%) considera que el pago que perciben por su trabajo está acorde con el esfuerzo que le dedican al mismo, y similar proporción (46.9%) considera que la retribución que reciben refleja la contribución que realizan a la compañía con su trabajo.

En tal sentido, se observa que, en general, la percepción de justicia distributiva y procedural en la empresa, son bajos por lo que revertir esta percepción puede impactar positivamente en el desempeño del personal.

9. Finalmente, la segmentación realizada respecto al personal encuestado nos ha permitido obtener información relevante sobre qué grupo de trabajadores requiere de una mirada más atenta y profunda por parte de nuestra área de compensaciones. A continuación, detallamos algunas conclusiones:

- i. El porcentaje de satisfacción salarial -en todos los niveles- en las mujeres de la empresa es más bajo que el de los hombres.
- ii. El porcentaje de satisfacción salarial -en todos los niveles- en el grupo etario de 31 a 40 años es el más bajo.
- iii. El porcentaje de satisfacción salarial -en todos los niveles- en el grupo etario que supera los 50 años es el más alto.
- iv. El porcentaje de satisfacción salarial -en todos los niveles- de los Operadores de la empresa es el más bajo.
- v. El porcentaje de satisfacción salarial -en casi todos los niveles- de los Gerentes es el más alto.
- vi. Se identifica en las mujeres, una mayor disposición a mejorar su desempeño de la tarea, ciudadanía organizacional y a evitar afectar negativamente su comportamiento laboral si la compañía mejora los niveles de satisfacción salarial.
- vii. Se identifica en el grupo etario de 31 a 40 años, una mayor disposición a mejorar su desempeño de la tarea, ciudadanía organizacional y a evitar afectar negativamente su comportamiento laboral, si la compañía mejora los niveles de satisfacción salarial.
- viii. Se identifica que los Operadores de la empresa están más dispuestos a mejorar su desempeño de la tarea, ciudadanía organizacional y a evitar afectar negativamente su comportamiento laboral si la compañía mejora los niveles de satisfacción salarial.
- ix. La percepción de justicia distributiva, equidad salarial, justicia procedural, liderazgo en el acompañamiento del desarrollo salarial

y otros factores que impacta en la satisfacción salarial, es menor en las mujeres que en los hombres.

- x. Por su parte, se observa que el grupo etario de 31 a 40 años tiene la percepción más baja de justicia distributiva, equidad salarial, justicia procedural, liderazgo en el acompañamiento del desarrollo salarial y demás factores que impactan en la satisfacción salarial, mientras que el grupo etario que supera los 50 años tiene la más alta.
- xi. Con relación al nivel jerárquico, son los operadores quienes tienen la percepción más baja de justicia distributiva, equidad salarial, justicia procedural, liderazgo en el acompañamiento del desarrollo salarial y demás factores que impactan en la satisfacción salarial, mientras que el grupo de los Gerentes tiene la más alta.

De acuerdo con lo anterior, los grupos que menor satisfacción salarial perciben tener, son las mujeres, el grupo etario entre 31 y 40 años y los operadores de la empresa. A su vez, son quienes en general perciben que su desempeño mejoraría, si es que sus niveles de satisfacción mejoran.

Estos grupos, parecerían ser los que necesitan una intervención más focalizada para lograr aumentar no solo su satisfacción con el salario, sino también para mejorar su desempeño.

San Andrés

9. RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN:

Como hemos revisado a lo largo del trabajo la satisfacción salarial no es unidimensional sino multidimensional. Tiene que ver no solo con el pago en sí sino con la gestión de la remuneración y la gestión del liderazgo respecto a la remuneración.

Definir una estrategia de pago para la organización (pagamos a mediana de mercado, más agresivo, tenemos o no incentivo, etc.) es clave y, a la vez, luego traducir esto en políticas y prácticas que sean comunicadas, conocidas y ejecutadas de la manera en la que fueron diseñadas.

Deben formar parte de este propósito, no solo el área de Recursos Humanos, sino también todos los líderes pues finalmente son quienes realizan la revisión de desempeño de sus equipos y son quienes realizan relevamientos para capturar qué tanto puede mejorar la percepción de los empleados a raíz de estos cambios.

Ahora bien, las conclusiones a las que hemos abordado, nos han permitido entender la problemática de satisfacción salarial que viene atravesando la empresa, y sabiendo -luego de lo revisado en este documento- que una mejora de la misma tendría un impacto en el desempeño de su personal, es que estamos en condiciones de realizar algunas recomendaciones de acción para lograr tal fin (iremos de lo más general a lo más particular):

- i. Como objetivo general, sugerimos optimizar los niveles bajos de satisfacción salarial y de los factores que impactan a la misma (obtenidos en las encuestas realizadas y analizadas), y mantener aquellos que dieron un resultado aceptable o mejor.

Para ello, sugerimos revisar el último incremento salarial realizado en la empresa, a fin de verificar si éste estuvo acorde con el realizado en la industria (a través de, por ejemplo, una encuesta de mercado). Lo anterior, permitirá comparar la percepción *versus* la realidad, pues se verá si la percepción está o no fundada en algo que el mercado refleje. Creemos, también, que esto nos permitiría “blindar” alguna acción específica que realice la empresa de ser tildada de discriminatoria.

- ii. De otro lado, sugerimos confeccionar una Política de Incrementos que pueda incorporar mayor información (ámbito, metodología, oportunidad, mínimos y máximos en caso corresponda) y brinde una mayor predictibilidad a los trabajadores sobre cuándo y cómo es que podrán obtener mejoras salariales.

Dicha Política, deberá ser pública y de fácil acceso para el personal de la empresa.

- iii. Siendo más específicos, proponemos realizar una revisión de las compensaciones que perciben las mujeres en la compañía, el grupo etario entre 31 y 40 años y los Operadores en la empresa. Buscar iniciativas que estén asociadas, principalmente a mejorar su salario neto, con la finalidad de impactar en mayor medida en el desarrollo de la tarea y en sus acciones de ciudadanía organizacional.

Sugerimos, asimismo, poner especial énfasis a las funciones y posiciones que son el driver de la organización. Para estas posiciones, consideramos que se puede establecer un presupuesto adicional para lograr un posicionamiento más avanzado que el resto para no perder talento crítico.

Estas posiciones son las que contribuyen con el diferencial de la organización. Lo que la compañía hace mejor que otras, y hay que reforzar esa ventaja.

Para aquellas posiciones que no son parte de este grupo, se puede implementar un incentivo de corto plazo asociado a cumplimiento de objetivos de negocio. En efecto, también sugerimos destinar recursos a otras posiciones, pero debemos garantizar el *core* porque si no en el contexto actual en unos años puede no haber negocio.

Creemos oportuno, por el momento, postergar revisiones salariales a los segmentos de más de 50 años o al grupo de Gerentes de la empresa, dado que sus niveles de satisfacción son los que mejor han puntuado en las encuestas que realizamos.

- iv. Planteamos darle visibilidad a este estudio y sus conclusiones a los gremios sindicales de la empresa, a fin de focalizar las futuras negociaciones colectivas en los aspectos que brindan el mayor impacto en el desempeño de los trabajadores en general, pero haciendo énfasis

en el nivel jerárquico de los operadores de la empresa (al ser este grupo el que mayoritariamente está afiliado al gremio).

Por ejemplo, se debería priorizar en la negociación colectiva el salario neto más que los beneficios que se planteen en Pliego de Reclamos, puesto que tal situación impactará más en el desempeño del personal.

- v. Revisar porqué existe un nivel de satisfacción tan bajo en el personal, respecto al pago que perciben sus compañeros en la empresa.



Universidad de
San Andrés

10. CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO

Definitivamente ha valido la pena realizar este ejercicio, dado que en la organización donde trabajo siempre ha existido escepticismo respecto a la relación que puede existir entre la satisfacción salarial y el desempeño de nuestro personal.

Sobre todo, respecto a la “reserva” que existe en la compañía sobre el manejo de las compensaciones y, sobretodo, sobre la política de incrementos salariales. El resultado de las encuestas muestra un evidente descontento con esta práctica, y requiere una mejoría importante en caso se realice un cambio -hacia la apertura y transparencia- en dichos procesos.

Considero que este hallazgo, que para mí es el más revelador, será tomado en cuenta por la organización en aras de mejorar la satisfacción de su personal.

En consonancia con lo anterior, se hace necesario también entender por qué existe una satisfacción tan baja en el personal, respecto al pago de otras posiciones en la empresa. Sin duda, una política de compensaciones más abierta y transparente, ayudará a incrementar el nivel de satisfacción en el personal.

Finalmente, consideramos clave realizar acciones para los grupos que han mostrado una percepción de satisfacción salarial más baja, pero dado que las demandas siempre son altas y los recursos suelen ser escasos, hemos creído oportuno priorizar la mejora de la satisfacción salarial de las posiciones consideramos que están calificadas como clave en la organización, pues son estas las que van a mantener la competitividad de la empresa en la industria. No proponemos dejar de lado las otras posiciones, sólo poner “doble foco” a aquellas que son las que impactan directamente en el core del negocio.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299).
- Akter Nuray and Husain Moazzam (2016). *Effect of Compensation on Job Performance: An Empirical Study*. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences* (pp 103-106)
- AlMashari, M., Zairi, M., and AlAthari, A., 2002. *An empirical study of the impact of knowledge management on organizational performance*. *Journal of Computer Information Systems*, 42(5), pp.74-82
- Austin J.T. and Villanova T. (1992). *The Criterion Problem (1912-1997)*. *Journal of applied Psychology*, 77, 836-874.
- Baron, James N. and Kreps David M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers* (pp 106 - 150).
- Berger, C.J. and Schwab D.P., 1980. *Pay incentives and pay satisfaction*. *Industrial Relations* 19 (pp 206-211).
- Blau, G. (1994). *Testing the effect of level and importance of pay referents on pay level satisfaction*. *Human Relations*, 47, (pp 1251-1268).
- Burton, R.M., Lauridsen, J. and Obel, B. (2004) *The impact of organisational climate and strategic fit on firm performance*. *Human Resource Management*, 43, 67-82.
- Campbell J.P. (1990). *Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*. In Dunnette MD. Pp 687-731.
- Campbell J.P., McCloy R.A., Oppler S.H. and Sager S.E. (1993). *A Theory of Performance*. In Schmitt N, Borman W., *Personell Selection in Organizations* (pp 35-70).
- Candela, Martín y Carrasco Luis Francisco (2018). *El rol predictivo de la satisfacción del pago en el desempeño laboral de docentes universitarios*. Tesis de Grado en Universidad del Pacífico.
- Cappelli Peter, Sherer Peter D (1988). *Satisfaction, Market Wages, & Labor Relations: An Airline Study*. *Industrial Relations. A Journal of Economic and Society*.

- Carraher, S. M., & Buckley, M. R. (1996). *Cognitive complexity and the perceived dimensionality of pay satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 81, 102-109.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chughtai, A. A. (2008). *Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior*. Journal of Behavioral and Applied Management, 9(2), 169–183.
- Dalal, R.S. (2005). *A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior*. Journal of Applied Psychology.
- DeConinck, James B y Stilwell, Dean C (2004). *Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions*. Journal of Business Research, 57(3), 225–231.
- Dessler, G. (2011). *Fundamentals of human resource management*. Pearson Higher Ed.
- Dreher, G, F, (1981), *Predicting the salary satisfaction of exempt employees*. Personnel Psychology, 34, 579-589
- Ducharme, Mary J., Singh Duval, Podolsky Mark (2005). *Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction*. Compensation & Benefits Review (pp 135-157).
- Eraso, E., y Nieto, P. (2011). *Línea de investigación: El salario emocional*. Colegio de estudios superiores de administración
- Faulk II, Larry H. (1992). *Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model* (pp 10 – 21)
- Fernandez, I. (2009). *La gestión de compensaciones como posibilidad valórica*. El Cid Editor (pp 1 a 9) Buenos Aires, Argentina.
- Fernandez, I. y Baeza, R. (2002): *El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones*. Revista Tendencia en Psicología Contemporánea, Serie Azul, N° 1, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile.

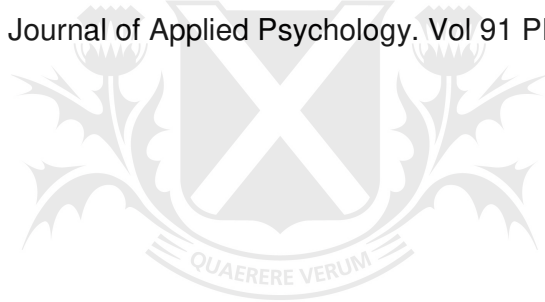
- Festinger, L. A. (1957). *A Theory of cognitive dissonance*. New York: Harper & Row.
- Flamholtz, Eric and Kannan-Narasimhan, Rangapriya (2005). *Differential Impact of Cultural Elements on Financial Performance*. *European Management Journal* (pp 50-64).
- Flannery, T. Hofrichter, D. y Platten, P. (1997): *Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidós.
- García y Pineda (2015). *Influencia de las Compensaciones en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Beneficio La Providencia, en el Municipio de Matagalpa, durante el Año 2015* (pp 72-84)
- George, J. M. (1991). *State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work*. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299–307.
- George, J. M. (1992). *The Role of Personality in Organizational Life: Issues and Evidence*. *Journal of Management* (pp 185-213).
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). *Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context*. *Journal of Applied Psychology* (pp 698 - 709).
- Ghiselli, E.E. (1956), *Dimensional Problems of Criteria*. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp 561-578.
- Hartline Michael & Bejou David (2004). *Internal Relationship Management: Linking Human Resources to Marketing Performance*. The Haworth Press.
- Heavey, Colm (2011) *Enhancing Performance*. *Journal of General Management* (pp 132 – 156).
- Hemmasi, M., Graf, L. A., & Lust, J. A. (1992). *Correlates of pay and benefit satisfaction: The unique case of public university faculty*. *Public Personnel Management*, 21, 429–443.
- Heneman, H.G. (1985). *Pay Satisfaction. Research in Personnel and Human Resources Management* (pp 115 -139)
- Heneman Robert I, Greenberger David B, Strasser Stephen (1988). *The Relationship Between Pay-For-Performance Perceptions And Pay Satisfaction*. *Personnel Psychology* (pp 132 -139).

- Heneman HG III, Judge TA. (2000). Compensation attitudes: A review and recommends for future research. In Rynes SL, Gerhart B (Eds), Compensation in organizations: Progress and prospects. San Francisco: New Lexington Press.
- Heneman, Herb G. and Judge, Timothy A. (2000), "*Incentives and Motivation*" in S. Rynes and B. Gerhart (Eds.), Compensation in Organizations: Progress and Prospects. San Francisco, CA: New Lexington Press, pp. 61-103
- Heneman, H.G. and Schwab D.P. (1985). *Pay Satisfaction. Its multidimensional nature and measurement*. International Journey of Phsicology. Pp 129-141.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 14, 53-62.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: It's elementary forms*. New York: Harcourt.
- House Robert J., Howard Ann and Walker Gordon (1991). *The Prediction Of Managerial Success: A Competitive Test Of The Person-Situation Debate*. Academy of Management.
- Hunt, Steve T. (1996). Generic Wok Behaviour: An Investigation Into the Dimensions of Entry Level, Hourly Job Performance. Personnel Psychology (pp 51-78).
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). *Job satisfaction and job performance: A meta-analysis*. Psychological Bulletin, 97, 251-273.
- Judge, T. A. (1993). *Validity of the dimensions of the Pay Satisfaction Questionnaire: Evidence of differential prediction*. Personnel Psychology, 46, 331–355
- Lawler, E. E. III (1971). *Pay and organizational effectiveness*. New York: McGraw - Hill.
- Lawler, E. E. III (1981). *Pay and organizational development*. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1966). *Predicting Managers Pay and their Satisfaction with their Pay*. Personnel Psychology (pp 363–373)

- Medina, R. (2018). Aportes de las compensaciones en el desempeño laboral. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia (pp 12 - 19).
- Miceli, M. P. y Lane, M. C. (1991). *Antecedents of pay satisfaction: a review and extension*. Research in Personnel and Human Resources Management. Vol. 13, p. 235-309.
- Mondy R y Noe R. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. 9a ed. México: Pearson Educación.
- Motowidlo, S. J. (1983). *Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation*. Journal of Applied Psychology, 68(3), 484–489
- Motowidlo, S. J. and Harrison J. Kell (2013). *Job Performance*. Rice University. (pp. 3 – 10).
- Motowidlo, Stephan J; Borman, Walter C. y Schmidt, Mark J. (1997). *A theory of Individual differences in task and contextual performance*. Human Performance. Vol. 10, núm. 1, p.71-83.
- Murugan, M. (2009). *A Study on Organizational Culture and Its Impact on the performance of IT Employees in Chennai*. The IUP Journal of Management Research.
- Ones, Deniz S. (2002). *Introduction to the special issue on counterproductive behaviors at work*. International Journal of Selection and Assessment. Vol. 10.
- Qureshi y Sajad (2015). *An Empirical Analysis of the Impact of Compensation on Job Performance and Work-family conflict in the Kingdom of Saudi Arabia- "A Correlation Model"*. European Scientific Journal February 2015 edition vol.11 (pp 170 - 189)
- Rice, R. W., Phillips, S. M., & McFarlin, D. B. (1990). *Multiple discrepancies and pay satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 75, 386–393.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rotenberry, P.F., & Moberg, P.J. (2007). *Assessing the impact of job involvement on performance*. Management Research News, 30, 203-215 Psychology, 63, 53-61.

- Rotundo, Maria (2002). Defining and Measuring Individual Level Job Performance: A Review and Integration. Joseph L. Rotman School of Management University of Toronto.
- Rotundo & Sackett (2002). *The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach*. The Journal of Applied Psychology. Vol. 87, num. 1.
- Sackett, Paul R. (2002). "The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance". *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 10, p. 5-11.
- Schwab, D. P., & Wallace, M. J., Jr. (1974). *Correlates of employee satisfaction with pay*. Industrial Relations, 13, 78–89.
- Shawn M. Carragher (1991). *A Validity Study of Payment Satisfaction Questionnaire (PSQ)*. Educational and Psychological Measurement. Pp 491- 495.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Teoría, método e intervención. Madrid: EUB.
- Skinner, B.F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Staw Barry M., Bell Nancy E. and Clausen John A. (1986). *The Dispositional Approach To Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test*. Administrative Science Quarterly (56-77).
- Sturman Michael C. & Short Jeremy C. (2000) *Lump Sum Bonus Satisfaction: Testing the Construct Validity of a New Payment Satisfaction Dimension*. Personnel Psychology (pp 673 – 697).
- Sum Mazariegos M. I. (2015). *"Motivación y Desempeño Laboral"* Tesis de Grado. Universidad Rafael Landívar.
- Sweeney, Paul D (1990). *Distributive Justice and Pay Satisfaction: A Field Test of Equity Theory Prediction*. Journal of Business and Psychology Vol 4 No 3 (pp. 329-341).
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., & Interrieden, E. J. (1990). *Using relative deprivation theory to explain income and pay level satisfaction: A multi-study examination*. Academy of Management. Journal, 33, 423– 436.

- Toro, F. (1992). *Fortalezas y limitaciones del clima organizacional en empresas colombianas: retrospectiva de los 10 años de investigación*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 22 (1), 33-42
- Viswesvaran Ch. & Ones D. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. International Journal of Selection and Assessment Vol 8 No. 4 (pp. 216-224).
- Viswesvaran, Ones & Schmidt (1996). Comparative analysis of the reliability of Job Performance Ratings, Journal of Applied Psychology, Vol. 81, No. 5, 557-57.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Williams, Margaret L., McDaniel Michael A., and Nguyen Nhung T. (2006). *A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction*. Journal of Applied Psychology. Vol 91 PP 391 – 413.



Universidad de
San Andrés

ANEXO 1

A continuación, detallamos las preguntas que propusimos en las encuestas, así como el instructivo:

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN SALARIAL

Con motivo de desarrollar el Trabajo Final para la obtención del grado de Master en Gestión y Dirección de Recursos Humanos con el tema: La Satisfacción en el Pago y su Impacto en el Desempeño Laboral, le agradeceremos su colaboración en participar en la siguiente encuesta.

Asimismo, le informamos que la presente encuesta es totalmente confidencial y sus resultados serán dados a conocer únicamente en forma tabulada e impersonal. Es crucial que sus respuestas sean fundamentadas en la verdad.

Objetivo: Recoger información necesaria para poder verificar cuál de los niveles de satisfacción salarial impactan en mayor medida el desempeño de los trabajadores del sector extractivo.

Nota: A fin de que se pueda contestar con mayor precisión las preguntas, les describimos brevemente algunos conceptos de Satisfacción Salarial y del Desempeño.

- i) Salario Neto.- Se refiere al salario que obtiene luego del descuento de impuestos y contribuciones.
- ii) Beneficios.- Son los beneficios que percibe el trabajador por el hecho de ser parte de la compañía y que no se vinculan directamente con su salario (tiempos libres, seguros de salud, plan de pensiones, guardería, etcétera).
- iii) Incrementos en los pagos.- Aborda el camino que transita el trabajador a través de los distintos niveles salariales de la empresa para la cual trabaja así como a las posibles correcciones que se den en contextos inflacionarios.
- iv) Administración del sistema de compensaciones. Aborda los planes, políticas y procedimientos utilizados por el sistema de compensación de la empresa para distribuir el pago.
- v) Tareas.- Son los encargos que realizas por el puesto que ocupas.
- vi) Ciudadanía Organizacional.- Comprende el desarrollo de actividades distintas a las de tu puesto de trabajo, tales como: cubrir el ausentismo de algún compañero de trabajo, ayudar a tus compañeros con sus cargas laborales, orientar a los nuevos trabajadores de tu área y de otras áreas, cumplir con tu hora de ingreso, cumplir puntualmente con tus labores, llegar más temprano cuando sea necesario, no exagerar los problemas, entre otras.
- vii) Comportamiento Laboral.- Tiene que ver con las acciones productivas o no productivas que un trabajador pueda realizar dentro de su empresa.

ENCUESTA

1. ¿Qué tan satisfecho estas con salario neto?
 - 1.1 ¿Si tuvieras un mejor salario neto consideras que eso impactaría en el desarrollo de las tareas propias de tu cargo?
 - 1.2 ¿Si tuvieras un mejor salario neto consideras que estarías dispuesto a llevar adelante acciones que excedan las de tu descripción de puesto de trabajo?
 - 1.3 ¿Consideras que si tu salario neto no mejora se vería afectado negativamente tu comportamiento laboral?
2. ¿Qué tan satisfecho estás con los beneficios que te otorga la compañía?
 - 2.1 ¿Si tuvieras un mejor paquete de beneficios consideras que eso impactaría en el desarrollo de las tareas propias de tu cargo?
 - 2.2 ¿Si tuvieras un mejor paquete de beneficios estarías dispuesto a llevar adelante acciones que excedan las de tu descripción de puesto de trabajo?
 - 2.3 ¿Consideras que si tu paquete de beneficios no mejora se vería afectado negativamente tu comportamiento laboral?
3. ¿Qué tan satisfecho estás con tu último incremento de sueldo?
4. ¿Qué tan satisfecho estás con la política de incrementos salariales que tiene la empresa?
 - 4.1 ¿Si la Compañía mejora su política de incrementos salariales consideras que eso impactaría positivamente en el desarrollo de las tareas propias de tu cargo?
 - 4.2 ¿Si la Compañía mejora su política de incrementos salariales estarías dispuesto a llevar adelante acciones que excedan las de tu descripción de puesto de trabajo?
 - 4.3 ¿Consideras que si la Compañía no mejora su política de incrementos salariales se vería afectado negativamente tu comportamiento laboral?
5. ¿Qué tan satisfecho estás con la gestión de la administración del pago en tu empresa (se paga a tiempo, se paga completo, etc.?)
 - 5.1 ¿Si la Compañía mejora su gestión de la administración del pago consideras que eso impactaría en el desarrollo de las tareas propias de tu cargo?

5.2 ¿Si la Compañía mejora su gestión de la administración del pago, estarías dispuesto a llevar adelante acciones que excedan las de tu descripción de puesto de trabajo?

5.3 ¿Consideras que si la Compañía no mejora la gestión de la administración del pago se vería afectado negativamente tu comportamiento laboral?

6. ¿Qué tan satisfecho estás con el pago de otras posiciones/cargos en tu empresa?
7. ¿Consideras que las políticas de gestión de compensaciones son justas?
8. ¿Consideras que las políticas de gestión de compensaciones son transparentes?
9. ¿Consideras que tu pago refleja el esfuerzo que tú dedicas a tu trabajo?
10. ¿Consideras el pago que percibes refleja la contribución que realizas a la empresa?
11. ¿Qué tan respaldado te sientes por tu líder en relación a tu desarrollo salarial?

