

La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral

SERGIO MANUEL MADERO GÓMEZ*

Hoy en día las empresas otorgan gran importancia a la imagen que reflejan en la sociedad, y en el afán de crear la visión de socialmente responsables, que ofrezcan a sus empleados beneficios que ayuden a incrementar su satisfacción, su desarrollo tanto laboral como personal y aportar en gran medida al fortalecimiento de principios en beneficio de la sociedad, están en constante labor de mejorar procesos para brindar un clima laboral adecuado.^{1,2}

Los diversos temas que se revisarán en la presente investigación son de interés en el proceso académico y laboral, debido principalmente a la relación entre procesos de gestión y satisfacción de los empleados; sin embargo, a otras variables relacionadas con el ambiente de trabajo es necesario integrarlas en este estudio, ya que en su conjunto se convierten en factores diferenciadores para las empresas y las distinguen de otras, por ser consideradas casi únicas, que con el paso del tiempo se van convirtiendo en parte de la cultura misma. Además, perduran con el paso del tiempo e influyen y determinan en cierta forma la conducta de las personas de dicha organización.

El presente trabajo tiene como finalidad identificar los aspectos relacionados con el ambiente de trabajo: la comunicación, el involucramiento, el apoyo organizacional percibido, el trato recibido y los procedimientos justos relacionados con la efectividad de las compensaciones, y de cierta forma influ-

yen en la satisfacción de las personas al momento realizar sus actividades en su centro de trabajo.

Revisión de la bibliografía

Se ha demostrado que las prácticas de recursos humanos para muchas empresas son de gran valor,^{3,4} ya que con éstas se pretende atraer y retener al personal mejor calificado. Sin embargo, en esta búsqueda, los procesos de gestión se vuelven un tanto complicados, ya que intervienen múltiples factores que provocan una variación y vuelven más extenuante esta tarea.⁵ Por tal motivo, es necesario conocer los aspectos del ambiente laboral que pueden atraer y retener al personal en cuestión de satisfacción y en la efectividad de las compensaciones.^{6,7}

Efectividad laboral en relación a la retribución

Para dar pie a la definición de efectividad, cabe mencionar que es un concepto susceptible a múltiples interpretaciones, y no todas las empresas ni los autores la definen de igual forma. Sin embargo, en ciertas características organizaciones coinciden, como las métricas o un conjunto de diversos indicadores de tipo cuantificables.⁸⁻¹⁰ Partiendo de este punto relacionado con la medición, identificamos que una ca-

* Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. smadero@itesm.mx

racterística fundamental de la efectividad organizacional es el resultado que se da entre la eficacia y la eficiencia, es decir, realizar los procesos utilizando al máximo los recursos en forma y tiempo.^{11,12}

La retribución o compensación financiera no es un aspecto que hay que considerar para ubicar a una persona en un puesto de trabajo, sino en pro y en función del desarrollo del individuo que lo realiza.¹³ Además, se debe buscar impactar a las organizaciones de manera que tengan argumentos para cambiar el concepto tradicional de la compensación financiera en el que los trabajadores mejoren sus ingresos y trasciendan hacia unas estructuras que permitan remunerar de acuerdo con las capacidades y habilidades de quienes lo desempeñan, es decir, remunerar de acuerdo al talento humano, y no por las funciones realizadas.¹⁴⁻¹⁸

La efectividad de los pagos se mide de diversas formas, es decir, de acuerdo al impacto que tiene en la motivación de la persona,¹⁹ así como para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo, en el desarrollo de competencias y en la carrera laboral del trabajador.^{20,21}

Nos damos cuenta que la efectividad de las compensaciones es una temática relevante para las empresas y para los investigadores académicos, pero desafortunadamente no hay suficiente bibliografía para hacer análisis comparativos, por lo que es un área de oportunidad que podemos considerar atractiva para seguir desarrollando.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es de gran interés para las empresas, porque “indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores” y porque “muchas evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y

viven más años”.²² Por lo tanto, los trabajadores están satisfechos con su trabajo, ya sea porque se sienten bien pagados, bien considerados, porque ascienden o aprenden, producen y rinden más. Por el contrario, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, realizando tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Por su parte, la satisfacción y su relación con las compensaciones es un tema que se ha analizado continuamente, pues la satisfacción se describe como un balance de la relación entre el rol que el trabajador quiere jugar en la empresa y el rol que la empresa le da para desempeñar su trabajo; y la satisfacción depende de la diferencia que hay entre lo que se desea y lo que se recibe; por lo tanto, se percibe como la diferencia entre los niveles de aspiración y los resultados obtenidos.²³⁻²⁶

La satisfacción podría definirse como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo”; dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.²⁷

Hay también un conjunto de características del puesto que también influyen en la percepción que la persona tiene de las condiciones actuales del puesto de trabajo: la compensación, las condiciones de trabajo, la supervisión, los compañeros, el contenido del puesto, la seguridad en el empleo y las oportunidades de progreso, *y que de alguna manera se ve reflejado en el ambiente laboral*.^{28,30,31}

Modelo particular de la investigación

A continuación se presenta el modelo particular de la investigación, en el que se muestra la relación en-

tre las variables estudiadas. Los siete aspectos, considerados como parte del ambiente de trabajo, están relacionados con la comunicación interna, el involucramiento, el apoyo organizacional, el trato recibido por parte de los superiores y de los compañeros; finalmente, los procedimientos que se siguen dentro de la organización y se consideran justos.²⁸ En el modelo, también se considera la inclusión de la efectividad de las compensaciones y la satisfacción, pues son parte importante de la investigación (figura 1).

Metodología

El tipo de estudio realizado en la investigación es correlacional-explicativo, con un diseño (*ex post facto*) y un tipo de muestreo no probabilístico con una muestra por conveniencia, 32, con un total de 792 personas participantes, de las cuales son 417 hombres y 375 mujeres, siendo trabajadores de diversas empresas del sector manufacturero, ubicadas en la zona fronteriza del noroeste de México, sin tener en cuenta alguna otra característica particular, es decir, únicamente que fueran personas que trabajan.

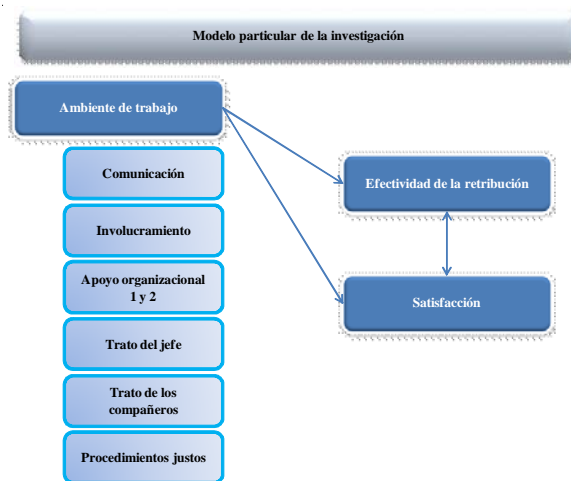


Fig. 1. Modelo particular de la investigación.

1. Para el diseño y desarrollo del instrumento de medida, se consideraron las aportaciones realizadas por Madero, S., Flores Zambada, R. & Castañeda Ríos, A. y Cruz Feria, Gerardo,^{20,28,29} por haber sido validados y utilizados en otras investigaciones, y son de interés para este proyecto en particular. Para la obtención de datos, se aplicó la encuesta elaborada para este fin, la cual está compuesta por 20 reactivos tipo Likert, en escala de 1 a 5 puntos, en la que 1 corresponde a estar totalmente en desacuerdo, y 5 es totalmente de acuerdo, distribuidos de la siguiente manera: ambiente de trabajo (siete reactivos), efectividad de los objetivos de la retribución (tres reactivos), satisfacción (tres reactivos) y variables demográficas (siete reactivos).

Se aplicó en las instalaciones de cada una de las empresas en el turno diurno, y se realizó con previa autorización de las autoridades de las organizaciones. Al momento de la aplicación se les señaló a los participantes que su colaboración sería confidencial y los resultados se utilizarían únicamente para fines académicos y de investigación. Las encuestas se aplicaron de manera individual, y su duración tomó un tiempo aproximado de 15 a 20 minutos. El sistema estadístico utilizado para el análisis de la información obtenida fue Statal Package for de Social Science (SPSS), versión 14.0, así como el NCSS 2007; y se realizó un análisis factorial exploratorio, con la finalidad de conocer la confiabilidad del instrumento de medida, un análisis de correlación y de regresión.

Participantes

De las 792 personas que componen la muestra, 53% pertenece al género masculino, y 47% al género femenino; por otra parte, 57% tiene menos de 30 años de edad; 60% menos de cinco años de experiencia laboral, mientras que 78% tiene una antigüedad en

el puesto menor de cinco años; finalmente, cerca de 50% tiene estudios de carrera profesional.

Análisis y discusión de los resultados

Podemos darnos cuenta de la relevancia de las dimensiones de “ambiente de trabajo”, el promedio nos indica que las personas muestran más preferencias en el trato, ya sea del jefe (4.27), o de los mismos compañeros (4.25) y los procesos de comunicación (4.17).

En lo que respecta a los reactivos relacionados con la “efectividad de la retribución”, se obtuvo que las personas perciben que el sistema de pagos que tienen en la empresa les ayuda a mejorar e incrementar el desempeño de sus actividades de trabajo (3.80), mientras que los pagos que ayudan a desarrollar competencias laborales muestran un promedio de 3.60.

Asimismo, se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio, con la finalidad de llevar a cabo la agrupación de los reactivos, y se obtuvieron cargas factoriales de 0.67, 0.87 y 0.86, respectivamente. Resultaron estadísticamente aceptables, por lo que se promediaron los resultados individuales para la creación del constructo de efectividad de las compensaciones, y se mostró un alfa Cronbach de 0.85.

En lo que respecta a “satisfacción”, también se realizó un análisis factorial exploratorio en el que las cargas factoriales fueron 0.70, 0.93 y 0.48, por lo que se procedió a promediar los resultados individuales para la creación del constructo de satisfacción, y se mostró un alfa Cronbach de 0.71.

Para las siete variables relacionadas con ambiente de trabajo, no se realizó ninguna prueba estadística para analizar su posible agrupación, debido a que se considerarán por separado, para identificar la influencia que tienen en las otras variables del modelo (figura 1).

Análisis de los resultados obtenidos en la correlación de las variables de ambiente de trabajo, efectividad de las compensaciones y satisfacción

Una vez realizada la agrupación de los reactivos, se analizaron los resultados de la matriz de correlación, y mostraron una relación positiva entre la efectividad de las compensaciones y el apoyo organizacional percibido $r(790)=0.28$, $p<0.001$.

Por otra parte, para la satisfacción, las variables que resultaron con mayor relación entre sí fueron el trato con los compañeros $r(790)=0.35$, $p<0.001$ y el apoyo organizacional percibido $r(790)=0.33$, $p<0.001$.

Todos los datos observados en la matriz de correlación presentan una relación positiva con niveles de significancia menor de 0.01. Los resultados obtenidos muestran que sí hay relación entre las diversas variables del modelo de nuestra investigación, destacando lo siguiente:

Los procesos de comunicación abierta y accesible con los trabajadores de la empresa son un elemento relevante en el fortalecimiento del ambiente de trabajo. El apoyo organizacional percibido es una dimensión que engloba todo lo que corresponde al respaldo que ofrece la empresa para sus empleados. Destacan las muestras de agradecimiento, el involucrar a los colaboradores en las decisiones que de alguna manera los afectan y la consideración y valoración como individuos, de acuerdo con sus intereses particulares.

Impacto de las dimensiones del ambiente laboral en la efectividad de las compensaciones y la satisfacción

Con la finalidad de identificar las dimensiones del ambiente laboral que mayor impacto tienen sobre la efectividad de las compensaciones, se realizó una prueba de regresión múltiple, en la cual en el mode-

lo estimado, los coeficientes de las variables que mostraron un nivel de significancia menor de 10% fueron (0.19) para apoyo organizacional percibido-1; (0.21) para apoyo organizacional percibido-2; finalmente (-0.14), para el trato con el jefe, además el modelo muestra un coeficiente de determinación (R^2) de 0.11.

Utilizando como variable dependiente “la satisfacción”, el modelo estimado muestra que los coeficientes de las variables con un nivel de significancia menor de 10%, fueron: (0.12) para apoyo organizacional percibido-1, (0.08) para comunicación, (0.10) en procedimientos justos; finalmente, (0.21) para el trato con los compañeros; por otra parte, el coeficiente de determinación (R^2) es de 0.19.

Como en la mayoría de los trabajos de investigación hay una diversidad de limitaciones, el presente trabajo no es la excepción. Entre los principales aspectos a tener en cuenta, podemos mencionar el lugar donde se llevó a cabo la investigación, por lo que es conveniente analizar otras regiones del país, otro tipo de empresa y otro tipo de personas que participan en la investigación. Además, realizamos otros análisis estadísticos con la información para obtener una perspectiva probablemente diferente de los resultados encontrados.

Conclusiones

El ambiente de trabajo, la efectividad de la retribución y la satisfacción laboral definen a una organización y la distinguen de otras, por ser consideradas casi únicas. Además, perduran en el tiempo e influyen y determinan en cierta forma la conducta de las personas de dicha organización, que con el paso del tiempo se va creando una cultura propia.⁵⁻⁷

Por ello, uno de los aspectos relevantes que hay que cuidar en esta época que es el relacionado con el ambiente laboral, principalmente en el apoyo que la

empresa da a su personal, así como en las estrategias a seguir, y que de alguna manera el involucramiento sea un aspecto a considerar.

También es necesario darse cuenta de la necesidad de verificar diferentes métricas, tanto de manera cuantitativa como cualitativa,³³ por eso hay que considerar la relevancia que tiene la realización de un diagnóstico para conocer los satisfactores que logran atraer y retener a las personas en una organización, ya que tomar en cuenta las dimensiones del ambiente de trabajo y darles la debida importancia, hace que una organización sea un lugar agradable para trabajar.²¹

Por otra parte, se confirma que un buen ambiente de trabajo se establece básicamente donde hay confianza en el personal y un buen trato por parte de los jefes y colaboradores, que de alguna manera, al relacionarse entre sí, mejoran la rentabilidad y el clima organizacional de una empresa.³⁴

El gran reto, ahora, para las personas que están al frente de las empresas, y no necesariamente en el área de recursos humanos, es contribuir para que los trabajadores logren mejores resultados y tengan satisfacción con las diversas actividades que realizan. Por eso, un manejo inadecuado de los recursos humanos en una organización puede ocasionar una gran diversidad de problemas, siendo la rotación de personal uno de los más importantes, ya que genera altos costos por la pérdida del capital humano.

Consideramos de gran importancia continuar desarrollando proyectos de investigación aplicada sobre estos temas, ya que permiten seguir identificando áreas de oportunidad, con la finalidad de proponer mejores esquemas de gestión de personal. Asimismo, se sugiere que para investigaciones futuras se tengan en cuenta diversos aspectos, como: género, estado civil, la edad, la antigüedad en el puesto, ente otros datos demográficos que es conveniente analizar, pues de alguna manera influyen en los as-

pectos de ambiente laboral, satisfacción y compensaciones.

En nuestro proceso de reflexión, ha surgido una idea relacionada con el uso que se le debe dar a los aspectos del ambiente laboral en la medición del desempeño, teniendo dos finalidades principalmente: una enfocada al manejo de la compensación, y la otra como parte de la satisfacción del trabajador, originando con ello una posible hipótesis de investigación, para conocer si verdaderamente en un buen ambiente laboral la percepción del pago pierde fuerza como un elemento más en la satisfacción del trabajador.

Resumen

Este trabajo analiza el impacto y la relación de las dimensiones del ambiente de trabajo, la efectividad de las compensaciones y la satisfacción. Dichas dimensiones son comunicación, involucramiento, apoyo organizacional percibido, trato del jefe, trato de los compañeros y justicia, estas características podrían llegar a ser consideradas factores claves para hacer atractiva a una empresa. Para llevar a cabo el presente trabajo, se aplicó una encuesta de 20 preguntas, con escalas tipo Likert, a 792 personas que trabajan, teniendo como resultados que el trato del jefe, el trato recibido de los compañeros y la comunicación muestran una correlación positiva, con la efectividad de las compensaciones y con la satisfacción del trabajador.

Palabras clave: Ambiente de trabajo, Satisfacción, Efectividad, Compensaciones, Recursos humanos.

Abstract

This paper analyzes the impact and relationship of the dimensions of the work environment, the effec-

tiveness of compensation and job satisfaction. These dimensions are communication, involvement, perceived organizational support, treatment of the head, and treatment of colleagues and justice. These features could become key components in making a company more attractive. To perform this research we used a survey of 20 questions with Likert scales that was applied to 792 working people. The results showed that the treatment from the boss, the treatment he/she received from colleagues, and the communication process show a positive correlation with the effectiveness of compensation and employee satisfaction.

Keywords: Work behavior, Job satisfaction, Effectiveness, Rewards, Human Resources Management.

Agradecimientos

Se agradece a Christian Valdivia, Emilio Rosales, Alejandro Vea Luna, Axel Velázquez, Arturo Campaña Ruiz, Rocío Martínez Castro, Janeth de Santiago y Beatriz Beltrán, del Colegio de Posgrado de la Maestría en Negocios del CETYS, Universidad, campus Mexicali, por su participación en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Este trabajo fue presentado en el XV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA), mayo de 2011, en Boca del Río, Veracruz, México.

Referencias

1. Kim, H., Lee, M., Lee, H., & Kim, N. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
2. Sachau, D. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology

- Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.
3. Uysal, Gurhan. (2009). Human Resource Management in the US, Europe and Asia: Differences and Characteristics. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. 14(2), 112-117.
 4. Scotti, D., Harmon, J., & Behson, S. (2009). Structural relationships between work environment and service quality perceptions as a function of customer contact intensity: Implications for human service strategy. *Journal of Health and Human Services Administration*, 32(2), 195-234.
 5. Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*. 32(3), 326-357.
 6. Scott, D., McMullen, T., & Sperling, R. (2006). Evaluating Pay Program Effectiveness: A National Survey of Compensation Professionals. *WorldatWork Journal*. 15(3), 47-53.
 7. Scott, D., Morajda, D., & McMullen, T. (2006). Evaluating Pay Program Effectiveness. *WorldatWork Journal*. 15(2), 50-59.
 8. Bardeel, E., De Cieri, H., & Mayson, S. (2008). Bridging The Research-Practice Gap: Developing a Measurement Framework for Work-Life Initiatives. *Journal of Management and Organization*. 14(3), 239-258.
 9. Brown, A. & Kelly, S. (2006). Linking Employee Research to Business Performance. *Strategic Communication Management*. 10(6), 22-25.
 10. Boudreau, J. (2006). Talentship and HR Measurement and Analysis: From ROI to Strategic Organizational Change. *HR. Human Resource Planning*. 29(1), 25-33.
 11. Roy, M., & Dugal, S. (2005). Using Employee Gainsharing Plans to Improve Organizational Effectiveness. *Benchmarking*. 12(3), 250-259.
 12. Ogbonna, E., & Harris, L. (2003). Innovative Organizational Structures and Performance: A Case Study of Structural Transformation to «Groovy Community Centers». *Journal of Organizational Change Management*. 16(5), 512-533.
 13. Zingheim, P., Schuster, J., & Dertein, M. (2005). Measuring the Value of Work. *WorldatWork Journal*. 14(3), 42-49.
 14. García C. (2006). La compensación financiera: una medida de valor del trabajador. *Pensamiento y gestión*, Universidad del Norte. No. 21.
 15. Ramlall, S. (2006). HR Competencies and their Relationship to Organizational Practices. *Performance Improvement*. 45(5), 32-44.
 16. Scott, D., McMullen T., & Sperling R. (2005). The Fiscal Management of Compensation Programs. *WorldDatworkJournal*. 14(3), 13-25.
 17. Zingheim, P., & Schuster, J. (2002). Reassessing the Value of Skill-Based Pay: Getting the Runaway Train back on Track. *WorldatWork Journal*. 11(3), 72-77.
 18. Zingheim, P., & Schuster, J. (2005). The Next Decade for Pay and Rewards. *Compensation and Benefits Review*. 37(1), 26-32.
 19. Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.
 20. Madero, S. (2006). Sistemas de retribución variable: un estudio de la utilización de los bonos por desempeño en México. Tesis Ddoctoral. Universidad de Deusto.
 21. Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración UNAM*, 232:109-130.
 22. Alonso Martín, P. (2006). Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N88-3.pdf>, tomado el 26 de Enero 2009.
 23. Ghazzawi, I. (2008). Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Re-

- search Agenda. *The Business Review*, 11(2), 1-10.
24. Ready, K., & Dinh, V. (2008). Exploring Facets of Job Satisfaction: Lessons for Expatriate Managers in Vietnam. *The Business Review*, 10(2), 8-13.
 25. Scarpello, V., & Carraher, S. (2008). Are Pay Satisfaction and Pay Fairness the Same Construct?; A Cross-Country Examination Among the Self-Employed in Latvia, Germany, the UK, and the USA. *Baltic Journal of Management*. 3(1), 23-39.
 26. Williams, M., Mc Daniel, M., & Ford, L. (2007). Understanding Multiple Dimensions of Compensation Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*. 21(3), 429-459.
 27. García A. & Ovejero B., (2000). Feedback laboral y satisfacción. Universidad de Oviedo, España. <http://www3.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/art3.htm>
 28. Flores Zambada, R. & Castañeda Ríos, A. (2001). Dinámica del comportamiento del trabajador mexicano: Un enfoque inductivo. Memorias del XII Congreso Nacional De Psicología Del Trabajo y IX Iberoamericano De Recursos Humanos. Acapulco, México.
 29. Cruz Feria, Gerardo. (2005) Actitudes del trabajador, antecedentes de involucramiento y compromiso y sus efectos en el desempeño: Estudio correlacional en la industria de telecomunicaciones y tecnologías de información. Tesis de maestría. Tec de Monterrey.
 30. Syed Tahir Hijazi, Adeel Anwar, & Syed Ali Abdullah Mehboob. (2007). Impact of Non-Financial Rewards on Employee Motivation. *The Business Review*, 7(2), 272-277.
 31. Marlow, N., Marlow, E., & Arnold, V. (1995). Career Development and Women Managers: Does «One Size Fit All»? *HR. Human Resource Planning*. 18(2) 38-49.
 32. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). Metodología de la investigación. México. Mc Graw-Hill 5ª edición.
 33. Ramlall, S. (2003). Measuring human resource management's effectiveness in improving performance. *HR. Human Resource Planning*. 26(1), 51-62.
 34. Crespo, Negri y Tarasido. (2006). Éxito comercial vinculado a la calidad del clima de trabajo http://cimei.cema.edu.ar/download/research/34_exito.pdf

Recibido: 6 de octubre de 2011

Aceptado: 9 de diciembre de 2011