

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**  
**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER**  
**EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

---

**La remuneración económica y su impacto en la satisfacción laboral en  
entidades públicas; organismos educativos**

---

**Línea de Investigación:**

Relaciones Humanas Laborales

**Autor (es):**

Huertas Trelles, Lilian Elizabeth

Zeta Velasco, Keyla Patricia

**Asesor:**

Mg. Barinotto Roncal, Patricia

**TRUJILLO, PERÚ**

**2019**

Fecha de Sustentación: 2019/11/27

## DEDICATORIA

Doy gracias a Dios por darme salud y fuerza, agradecer de manera especial a mi madre Lilia y a mi hermana Jessica por su inmenso amor, apoyo y confianza; porque mi esfuerzo es inspirado en ellas y son el motivo que me impulsan a cada día continuar en este proceso de obtener lo que más anhelo.

*Lilian Huertas*

A Dios por bendecir mi día a día, a la memoria de mi abuelita Paula que me dio su amor y enseñanzas que recordaré el resto de mi vida, a mis padres y hermanos que me dan la fuerza y aliento para continuar con mi proceso educativo.

*Keyla Zeta*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradecemos a Dios*

*Por guiarnos, bendecirnos y darnos fuerza para continuar y culminar con la elaboración de este trabajo para cumplir con nuestro objetivo.*

*Agradecemos a nuestros padres*

*Por estar siempre a nuestro lado, por ayudarnos a cumplir nuestros sueños, por su confianza, enseñanzas que nos inculcan día a día.*

*A la profesora, Mg. Barinotto Roncal, Patricia*

*Por educarnos, guiarnos para la elaboración del presente trabajo que servirá de mucha ayuda para nuestras vidas como profesionales.*

*Los Autores.*

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, consiste en profundizar los criterios que existen en los recursos humanos de la organización como lo es la remuneración económica, y su consecuente efecto en la satisfacción laboral de los trabajadores. El objetivo principal fue conocer el impacto que tiene la remuneración económica en la satisfacción laboral en las entidades públicas, organismos educativos. La investigación se realizó en base a la metodología de estudios de caso, obteniendo información de diversas fuentes, como papers, artículos, tesis, entre otros documentos. Los resultados principales fue conocer la evolución, factores, causas de la remuneración y las causas, efectos y modelos de la satisfacción laboral. Lo anterior favoreció para la formulación de conclusiones, la cual señalo que cuando los trabajadores perciben una justa remuneración de acuerdo a las actividades que realizan, se sienten a gusto y satisfechos con su trabajo, la productividad suele mejorar, trayendo consigo los tan deseados beneficios económicos.

**Palabras clave:** Remuneración económica, satisfacción laboral, impacto, productividad, entidades públicas.

## ABSTRACT

The present research work consists in deepening the criteria that exist in the human resources of the organization such as economic remuneration, and its consequent effect on the job satisfaction of workers. The main objective was to know the impact that economic remuneration has on job satisfaction in public entities, educational organizations. The research was carried out based on the case study methodologist, obtaining information from various sources, such as mumps, articles, thesis, among other documents. The main results were to know the evolution, factors, causes of remuneration and the causes, effects and models of job satisfaction. The above favored the formulation of conclusions, which indicated that when workers receive a fair remuneration according to the activities they carry out, they feel at ease and satisfied with their work, productivity tends to improve, bringing with them the desired economic benefits

**Keywords:** Economic remuneration, job satisfaction, impact, productivity, public entities

---

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
RESUMEN .....	iii
ABSTRACT .....	iv
I. Introducción.....	1
1.1. Realidad problemática.....	2
1.2. Justificación.....	7
1.3. Enunciado del problema.....	8
1.4. Objetivos .....	8
1.4.1. Objetivo general.....	8
1.4.2. Objetivos específicos.....	8
1.5. Metodología .....	8
1.5.1. Procesamiento de datos .....	9
1.5.2. Criterios de exclusión y calidad .....	9
II. Desarrollo.....	10
2. Marco teórico .....	11
2.1. Remuneración Económica .....	11
2.1.1. Origen de la remuneración económica .....	11
2.1.2. Definición de la remuneración económica .....	16
2.1.3. Características de la remuneración .....	19
2.1.4. Tipos de remuneración .....	21
2.1.5. Factores que determinar el nivel de remuneración.....	28
2.2. Satisfacción laboral .....	34
2.2.1. Teorías de la satisfacción laboral .....	34
2.2.2. Definición de la satisfacción laboral.....	37
2.2.3. Importancia de la satisfacción laboral.....	38
2.2.4. Causas de la satisfacción laboral .....	40
2.2.5. Consecuencias de la satisfacción laboral .....	45
2.2.6. Modelos de la satisfacción laboral .....	48
III. Conclusiones .....	54
IV. Referencias bibliográficas .....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Línea de tiempo-origen de remuneración económica .....	15
Figura 2: Mapa mental – tipos de remuneración .....	27
Figura 3: Mapa mental – Factores internos y externos .....	33
Figura 4: Diagrama – causas de la satisfacción laboral .....	44
Figura 5: Diagrama Ishikawa – causas y efecto de la satisfacción laboral.....	47
Figura 6: Impacto de la remuneración en la satisfacción .....	53

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: .....	51
----------------	----

# I. INTRODUCCIÓN



## I. Introducción

### 1.1. Realidad problemática

En el tiempo actual se observa que la gran mayoría de trabajadores de diferentes empresas no están contentos con su trabajo, y una de las razones principales por la que se manifiesta este problema es la desvaloración que hay en las remuneraciones, el cual está por debajo de sus expectativas salariales, trayendo consigo insatisfacción laboral. Las Organizaciones están interesadas en invertir en recompensas para los trabajadores que se cumplan y aporten sus objetivos institucionales, es por eso que cada trabajador se preocupa por mejorar su conocimiento, dedicación, habilidades, esfuerzo personal y dedicación, siempre y cuando obtenga una retribución conveniente, partiendo desde allí el concepto de remuneración. Se debe tener en cuenta que la remuneración influye en la satisfacción laboral del trabajador, el trabajador desarrolla sus funciones debidamente y no recibe pagos justos, se generaría incomodidad en todo aspecto. Asimismo se manifiesta en el caso de los sindicatos en el sector público, de levantar voz de protesta, sabiendo que los trabajadores forman una asociación con el objetivo de defender los intereses de todos los servidores ya sean profesionales, técnicos, etc, debido a que son los que ejercen la defensa de leyes y políticas favorables a las familias trabajadoras.

Desde hace algunos años el gasto social va aumentando en América Latina. Sabiendo que una proporción más grande de la riqueza producida por diversos países va dirigida a educación. Quien encabeza el ranking de países de América Latina es Brasil, pues se muestra que tiene una inversión ligeramente superior al 8% de su Producto Interior Bruto (PIB) en gasto público en educación. Siguiendo así Argentina con un 8% y Costa Rica con un 7.8%. Venezuela, Bolivia y Ecuador siguiendo por detrás, con un (6,4%), (5,6%) y (5,2%) respectivamente, cuyo gasto en educación sobrepasa la medida de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), ubicándose con un 5,2%. Uno de los pilares fundamentales de cualquier economía es la educación. Por lo general, los países más desarrollados suelen ser los países que más invierten en educación, ya que a mayor conocimiento, más competitiva suele ser la economía. La crisis que

existe hoy en día, genera el problema de que la mayoría de países invierten menos en educación y como consecuencia de esa reducción se refleja en la economía a largo plazo. El hecho que el Estado invirtiera más en educación, implica que los docentes sean más valorados y por ende tiene a una mejor remuneración como se vive en el país de Luxemburgo que remuneran a los profesores que cuentan con 10 años de experiencia con la cantidad 8,325 dólares mensuales, haciendo un total de 99,900 dólares al año, incluidos sueldos adicionales y las aportaciones. En el caso de Alemania, los profesores reciben un sueldo de 5,486 dólares por enseñanza. En el caso de la potencia mundial Estados Unidos, un profesor gana 4,479 dólares en promedio, y al año se lleva 53,758 dólares. Este país también valora la enseñanza y sobre todo la investigación de los maestros. Como se mencionó anteriormente, las remuneraciones y condiciones laborales son importantes para desarrollar, atraer y tener a maestros de alta calidad y calificados. Considerándose así que los políticos responsables deberían examinar cuidadosamente los salarios de los maestros, mientras controlan los presupuestos de calidad como la enseñanza de calidad, lo cual quiere decir que a mayor inversión en el sector de educación, mayor remuneración para los profesores públicos y esto va de la mano con el servicio que brindan.

Los problemas que existen de los beneficios remunerativos en los docentes de educación pública que comenzaron en la carrera pública es un tema que trasciende en el ámbito económico, financiero y presupuestario. Con relación a esto, El financiero (2019), informó que el 7,8% de la producción nacional, representa el gasto del gobierno en el pago de salarios en el 2015 al 6,9% en el proyecto de ley para 2020, las remuneraciones e incentivos salariales del sector público crecen lentamente, debido a que es lo que el estado pretende y se muestra en el proyectado de ley de presupuesto nacional 2020, enviado a la Asamblea Legislativa de la ciudad de Costa Rica. Lo que muestra que los países no tienen importancia por esta profesión, pues son el germen de las generaciones futuras. Al ver que esta profesión de tanta profundidad no es valorada como debería serlo por parte de la sociedad, es una consecuencia de la desmotivación que hace que los docentes no sientan orgullo de su maravillosa labor.

Se considera que la educación es una de las profesiones que los políticos olvidan fácilmente, viéndose así una dedicación por debajo del 5% de su PBI, donde encontramos a Panamá con su aporte de 4,7%, igualmente Jamaica con 4,7%, Chile 4,2%, El Salvador 4% y México 3,9%. Colocándose en la cola de la inversión países que dedican menos inversión en el sector educativo, se encuentra Colombia 3,1%, Perú 33% y Republica Dominicana 2,8%. Sin duda alguna la educación es importante para el desarrollo de la sociedad de cada país, aun así cuando se habla de sueldos y condiciones laborales, la educación se ve afectada como consecuencia de las malas condiciones laborales que viven actualmente los docentes, aun así sabiendo que no puede existir educación de calidad con docentes mal pagados, disminuyendo su aporte en el desarrollo social. El país de Colombia vive una preocupante situación cuando se habla de remuneraciones que perciben los docentes públicos, ya que los ingresos básicos mensuales de un profesor son de 893.559 y 3,641.927. Hay dos países en Latinoamérica que cuentan con salarios promedios de profesores inferiores a los de Colombia. Primero está México, que según la Secretaria de Educación Pública (SEP) ganan en promedio 8,200 pesos (es decir, 424 dólares mensuales). Y segundo está Perú donde la gran parte de maestros recibieron un aumento, dejando un salario en promedio mensual de 2,000 soles (alrededor de 614 dólares). Todos estos aportes llevan a preguntarse ¿Es posible que los profesores mal pagados puedan brindar una educación de calidad? Quizá podrían serlo, pero queda claro el riesgo que vivirán ciertos países que deciden hacerlo al ver que sus profesionales educativos no laboren con eficacia y desmotivados. Como se mencionó anteriormente la remuneración de otros países es superior a la del Perú, siendo este problema uno de los más importantes. El Ministerio de educación (Minedu) ha ampliado la jornada escolar, por ende a los profesores se la ha ampliado la jornada laboral, teniendo como beneficio el aumento de sueldos por ese incremento de trabajo, debido a esta situación, la gran mayoría han perdido el trabajo alterno que contaban para cubrir sus gastos de supervivencia. Por otra parte el magisterio ha perdido confianza en el Sindicato Único de Trabajadores de la Educación del Perú (Sutep) porque sus remuneraciones recibidas no son las que les representan. La Ley de Reforma Magistral N° 29944 determina diferentes salariales entre docentes; generando así insatisfacción laboral, ya que los docentes que están en el nivel más alto realizan

las mismas funciones que un docente que se encuentra en el primer nivel; y el maestro que solo tiene el título gana lo mismo que el que sigue cursos de post – grado, lo que genera injusticias salariales entre los docentes del sector público. Por lo tanto las remuneraciones de todos los docentes sin excepciones deberían ser incrementadas de manera significativa porque el sueldo que reciben no les alcanza para atender sus necesidades básicas. Otra consecuencia de esta situación, se manifestó en la huelga general de maestros del 2017, la cual fue conformada por el 65% de los profesores en 21 regiones del país, quienes lograron paralizar las actividades educativas cerca de tres meses teniendo un reclamo esencial entre los docentes que consiste en incrementar su sueldo que en ese momento era de 1,780 soles. A pesar de ellos el Ministerio de Educación recordó a las Unidades de Gestión Educativa Locales (UGEL) y a las Direcciones Regionales de Educación (DRE) que tienen la responsabilidad de efectuar los descuentos de la ley a los profesores o cualquier funcionario público que decida abandonar sus labores y cargos con el motivo de participación del paro. La cartera de Educación señala que está prohibido el pago de remuneraciones por días no laborados, excepto por la aplicación de licencia con goce de haber o disposición expresa en el contrato. El oficio especifica que es responsabilidad de las UGEL y DREA descontar en los salarios los días no laborados en la planilla de mes que le corresponde, sin detrimento de las faltas administrativas que les atribuye a los docentes por abandonar sus cargos. De todos modos el aumento se materializó y para el mes de noviembre de ese mismo año, el sueldo básico de los profesores aumentó a 2,000 soles. El Órgano de Control Institucional (OCI) del Gobierno Regional de la Libertad informó que las Unidades de Gestión Institucional (UGEL) de las provincias de Santiago de Chuco y Julcán decidieron pagar los días no laborados ( 13 de julio al 30 de setiembre del 2017, porque ) a los profesores que participaron en la huelga magisterial. Aquel desembolso generó un daño a la economía del país por más de 1 millón 720 mil. Según la resolución N° 14000-GRLL/GOB, la UGEL Santiago de Chuco no realizó los descuentos en su totalidad en las planillas de remuneraciones de los docentes que no la laboraron por acatar la huelga nacional, afectando así la prestación de servicio educativo y un daño económico al Estado por el monto de 1 millón 156 mil soles.

Uno de los factores principales que afecta el rendimiento de los estudiantes es la calidad de la enseñanza. Los problemas que aquejan a la profesión docente han sido uno de los principales factores debido a una mala calidad de educación en el Perú. Está incluida la insuficiente remuneración, que a comparación de otras profesiones, son las mal pagadas y las condiciones laborales son insatisfactorias. Los problemas de satisfacción laboral anteriormente mencionados se ven mostrados en el desempeño laboral de los profesores, motivo por el cual, una parte de ellos no cumplen sus funciones, mostrando irresponsabilidad en la puntualidad y asistencia a los escuelas y a sus clases, no emplean estrategias innovadoras en sus clases, poco interés por el trabajo pedagógico, falta de confianza en sus desempeño profesional y no tienen inquietud por mostrar compromiso integral de los estudiantes, no tienen en cuenta los estilos de aprendizaje y tampoco les interesa satisfacer las necesidades e intereses de los estudiantes.

Es importante señalar que en el Perú le dan poca importancia y no valoran a la educación, ya que la gran mayoría de profesores Liberteños tiene que denunciar al Ministerio de Educación para que puedan cumplir con el pago de sus remuneraciones por el servicio ya brindado por casi seis meses. Conforme a la información proporcionada por el Ministerio de Educación y la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos, la cantidad a transferir a los diferentes Gobiernos Regionales asciende a la suma de 116,938,00 soles para financiar el pago a los profesores por las jornadas laboradas. Generalmente los profesores que no son remunerados a tiempo, toman diversas medidas, como aquellos profesores contratados en la Región de La Libertad, decidieron encadenarse en el Monumento a la Libertad de la Plaza de Armas de Trujillo, en el ámbito de una jornada de protesta, en la ciudad de Trujillo son 490 docentes que no reciben sus pagos correspondientes, debido a que el gobierno regional se niega a pagar la deuda con los docentes, expresando que no cuentan con el presupuesto necesario y que no es responsabilidad de ellos cancelar dichas remuneraciones.

Por tanto, al pasar los años se ha demostrado en gran parte, que en diferentes instituciones cuando se le reconoce económicamente al talento humano su trabajo realizado, es difícil que decida buscar una mejor paga y así poder retener al trabajador motivado y cumpliendo sus expectativas laborales.

## 1.2. Justificación

### **Justificación teórica**

La presente investigación tiene una justificación teórica porque ayudará ampliar la teoría ya existente que están relacionadas con ambas variables, analizando diversos autores el cual va a servir aquel que quiera fundamentar una investigación basándose en esta; y ayudará a determinar el objetivo general que se ha planteado en este estudio, aportando nuevos conocimientos y posibles soluciones para mejorar y/o aumentar el impacto que tiene la remuneración económica en la satisfacción laboral de los trabajadores en las entidades públicas-organismos educativos.

### **Justificación practica**

En los últimos años el mundo de la empresa ha experimentado diversos cambios en la forma de gestionar la remuneración económica de la propia empresa, en la manera como los trabajadores ejecutan su trabajo y la forma en la que su trabajo aumenta o disminuye la productividad y todo ello relacionado con la satisfacción que cada uno tenga, las personas que trabajan en una organización han cobrado relevancia en el mundo empresarial extendiéndose de la idea de que las personas hacen la empresa, por lo que la satisfacción laboral de cada individuo influye delicadamente en la empresa. La satisfacción laboral es un concepto que se refiere a considerarse uno mismo como “sello” con ánimo de conseguir mayor empeño en las actividades, puesto que, lo que una persona proyecta influye en la propia organización. Si la empresa cuenta con una justa y equitativa remuneración económica, el cuál es una de las principales causas de la satisfacción laboral, la compañía también saldrá beneficiada, pues se incrementa el valor de la empresa, contribuyendo a alcanzar ventajas competitivas.

### **Justificación metodológica**

Esta investigación va a servir como guía metodológica e instrumento de investigación para abordar temas en otros campos cuyo resultado servirá como antecedente para futuras investigaciones y permitirá explicar y aplicar la validez de sus instrumentos.

### **1.3. Enunciado del problema**

¿Qué impacto tiene la remuneración económica en la satisfacción laboral en las entidades públicas, organismos educativos?

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Conocer el impacto que tiene la remuneración económica en la satisfacción laboral en las entidades públicas, organismos educativos.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Demostrar la evolución de la remuneración en el mundo
- Explicar los tipos de remuneración
- Mencionar los factores que determinan el nivel de remuneración
- Describir las causas que influyen en la satisfacción laboral
- Analizar causa - efecto de la satisfacción laboral
- Comparar los modelos de la satisfacción laboral

### **1.5. Metodología**

Se ha empleado la metodología revisión literaria, porque se ha recopilado información teórica de tesis, artículos, papers, las cuáles nos han permitido hacer una profundización teórica y bibliográfica para la generación de un nuevo conocimiento de las variables “remuneración económica” y “satisfacción laboral” en la que se da a conocer cuál es el impacto que tiene la remuneración económica en la satisfacción laboral en las entidades públicas - organismos educativos.

La revisión literaria es un recopilado de información que estudia y discute informes generalmente científicos publicados en un espacio sobre el objeto de estudio. De esta forma, se logra que el investigador se ubique al mismo nivel de conocimiento sobre aquellos investigadores que lo precedieron en el área.



### 1.5.1. Procesamiento de datos

Para desarrollar el trabajo de investigación primero se estableció la búsqueda de un problema, en la que se identificó que la satisfacción laboral de los trabajadores se ve afecta por las injustas remuneraciones económicas que se dan en las entidades públicas – organismos educativos, para ello se buscó antecedentes que permitan encontrar los diversos problemas no solo en Trujillo, sino también en el Perú y otros países. Para ellos se utilizó 16 antecedentes, de las cuáles; 6 fueron fuentes internacionales, 5 Nacionales y 5 Locales. Después desarrollamos el marco teórico en la que nos guiamos de un índice para después establecer los objetivos del proyecto, para ellos buscamos información en libros, papers, artículos, de las cuáles revisamos 35 fuentes teóricas y tratamos puntos como conceptos, causas, consecuencias, tipos, modelos, de cada una de nuestras variables; que son “Remuneración económica” y “Satisfacción laboral”.

Una vez establecido todos los conceptos teóricos y teniendo plasmados los objetivos, se continuó con el desarrollo de estos con ayuda de tablas, cuadros comparativos, diagramas de flujo, línea de tiempo entre todas, haciendo un análisis basándonos en las teorías mencionadas por diversos autores.

Finalmente al desarrollar los objetivos con base teóricas, se da una conclusión sobre cada objetivo, general y específicos.

### 1.5.2. Criterios de exclusión y calidad

Exclusión:

- Estudios científicos de más de 10 años de antigüedad
- Libros que tengan un desfase
- Información citada para juicios
- Fuentes de internet poco confiables.

Calidad:

- Noticias actuales sobre remuneración económica y satisfacción laboral
- Antecedentes actuales (tesis, papers, artículos) que tengan algunos de las variables



# II

# DESARROLLO

## II. Desarrollo

### 2. Marco teórico

#### 2.1. Remuneración económica

##### 2.1.1. Origen de la remuneración económica

(Gómez Bravo, 1967, en Najarro Xol, 2011). Muestra la historia de la remuneración desde el inicio de la humanidad.

- **La esclavitud**

Se remota en la edad antigua, inicialmente los esclavos no recibían debidamente una remuneración, su amo debía alimentarlo para que pueda tener condiciones físicas para el trabajo. La contribución obligatoria para los esclavos en el avance de la humanidad

- **La servidumbre**

Durante la Edad Media, en el siglo III al extinguirse la esclavitud, se inició la modalidad de la servidumbre, en Inglaterra en los siglos XVII, poco después se expandió por Europa Medioeval. El siervo tenía cierta libertad para laboral, sin embargo tenía la obligación de cultivar las tierras de sus patrones, a su vez luchar por sus intereses.

- **La artesanía**

Al advenimiento de la Edad Media, con el comienzo de la artesanía, el trabajador logra su finalidad de ser libre. Pues aquí empieza a trabajar con sus propias herramientas, y puede vender los productos que el mismo elaboro en el mercado.

- **La Revolución industrial**

En el siglo XIX surge la “Revolución Industrial”, que sentó el fundamento de las definiciones que a la actualidad se llaman administración de remuneraciones, donde su característica principal es el nivel de libertad que goza el trabajador.

En 1886, un ingeniero francés que radicaba en los Estados Unidos, llamado Charles Eugene Bedaux, siguiendo las ideas de Taylor, en ese año dio origen al sistema que se conoce como “Salarios con incentivos”. Él tenía como lema “la explotación racional de la energía humana”, lo cual dio inicio a la rivalidad en el trabajo, al asignar el incentivo como régimen de castigo y precio en una competente sociedad. Para el mismo año, el profesor de la Universidad de Harvard en Estados Unidos, Elton Mayo, impuso condiciones más favorables para el rendimiento de los empleados, resaltando los factores que anteriormente no se tenían en cuenta o que no se aplicaban en la búsqueda de una máxima productividad, siendo el primer para para el progreso de las Relaciones Humanas, buscando el equilibrio ansiado entre mejores remuneraciones para los trabajadores y una alta productividad. Las fuerzas de las relaciones humanas son el capital y el trabajo, estas fuerzas buscan que el hombre entregue su máximo rendimiento sin detrimento de su salud física, su dignidad como ser humano y su espiritualidad.

- **La segunda revolución**

Las normas de esta época estaban basadas en un mejor pago a salarios y la estabilización del empleo, donde Henry Ford es el magnate. Ford aplicó el principio de las partes intercambiables que revolucionó la economía moderna, donde implantó nuevas técnicas de remuneración que inicialmente no fueron permitidas pero luego fueron aceptadas.

Con la llegada de la “Segunda Revolución Industrial” las que sufrieron profundos cambios son las técnicas en administración de remuneraciones. La creación de normas más humanas en un sueldo fijo, Los sistemas de sueldos con sus variaciones, la participación del empleado en las utilidades de la empresa, así como en la dirección de ella, y diversas innovaciones que se han venido aplicando.

(Cardona Martínez, 1989) Establece que en las primeras manifestaciones del trabajo humano en los pueblos nómadas, no había conocimiento de pago por el trabajo brindado. En las civilizaciones de Roma y Grecia, el trabajo consistía en la esclavitud ah excepciones de remuneración para determinadas obras artísticas.

Seguidamente surgió el plantel individual donde el artesano laboraba con los integrantes de su familia, no existían las remuneraciones, porque lo producido era ingreso al patrimonio común.

Al llegar la Edad Media o Feudal se manifestaron las corporaciones encaminadas por los sacerdotes y los gremios. El sueldo se empezó a mostrar de manera concreta aunque débil aún. Solo con declaraciones acerca del trabajo libre y de la evolución industrial finalizando el siglo XVIII.

Al inicio la remuneración fue un sencillo regalo y se desarrolló hasta ser lo que es ahora: Un pilar del orden público, de las costumbres, de la familia, de la grandeza de la raza. Al mismo es expresado en la Biblia. El Deuteonomio señala:” No dificultarás la retribución a tu hermano pobre y menesterosos y al forastero que lucra contigo en la tierra, sino que en el mismo día le pagarás antes de ponerse el sol y el mismo día. En el Nuevo Testamento se expresa en Lucas, con las palabras de Jesús: “El trabajador es digno de su retribución porque el que labora merece ser sustentado”.

*En el análisis de su origen, se cree que al principio el trabajo humano no era remunerado económicamente hablado, porque en los tiempos antiguos los esclavos eran retribuidos básicamente con alimento para poder subsistir y realizar trabajos que les eran derivados, donde no tenían libertad de trabajo luego surgió una cierta libertad laboral con la modalidad de servidumbre, seguidamente de la modalidad de artesanía, se logró la libertad de trabajo, es decir que el hombre empieza a valerse por sí mismo en cuanto a su trabajo, los productos que el elabora los ofrecía al mercado y las ganancias obtenidas eran para su bienestar. En la Revolución industrial se busca la máxima productividad de los trabajadores es por eso que se establece el sueldo o remuneración, estabilizando el trabajo. Incluso la religión influye ya que en la biblia encontramos notas donde expresan que los trabajadores deben ser remunerados justamente por el trabajo que bridan.*

Objetivo 1: La evolución de la remuneración del mundo

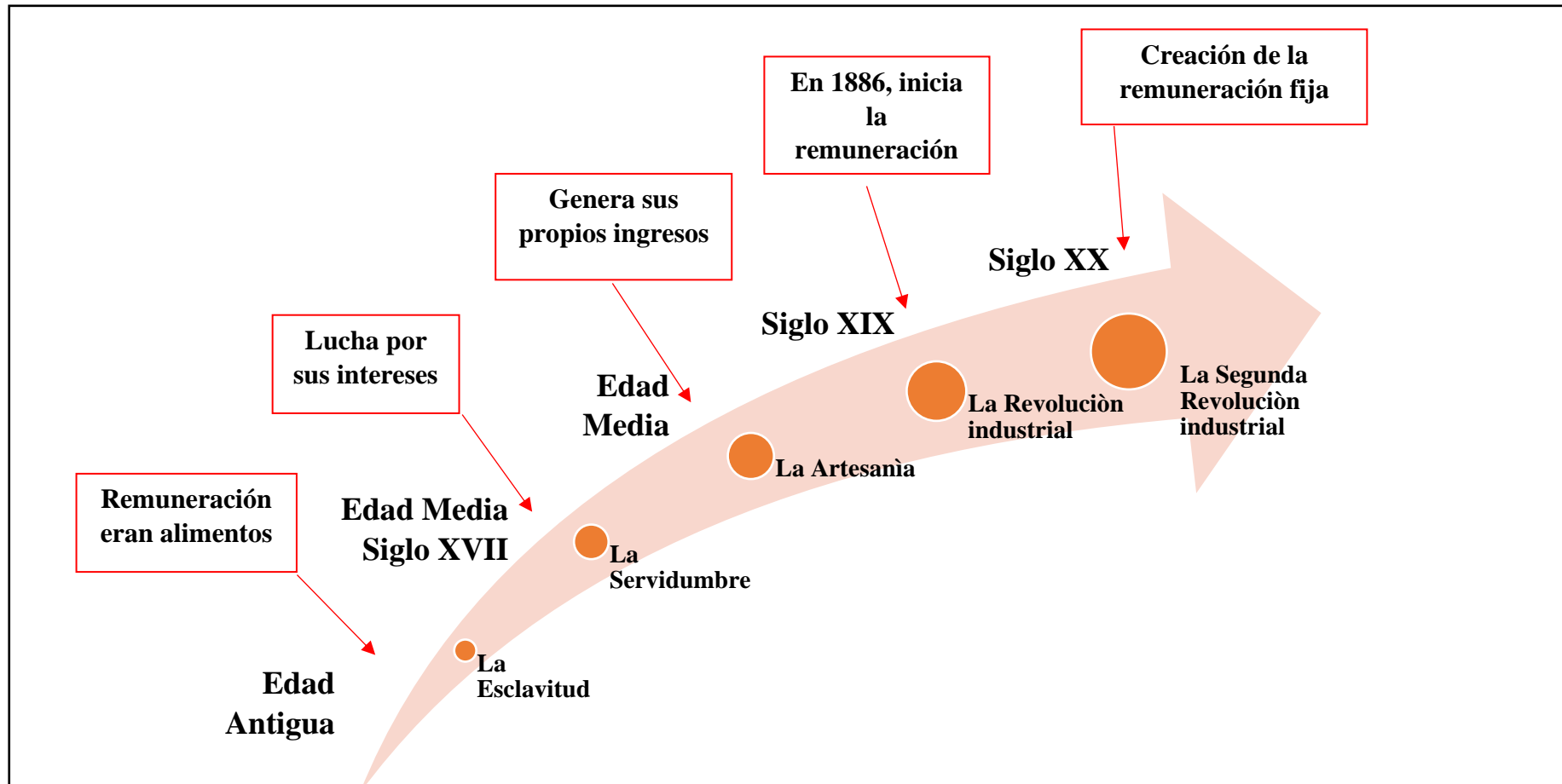


Figura 1: Línea de tiempo-origen de remuneración económica

Nota. Fuente: Elaboración propia

*Mediante esta figura de la línea del tiempo sobre el origen de la remuneración en el mundo, se pretende demostrar cómo es que ha ido evolucionando, en el cual se puede observar que en la Edad Antigua no existía remuneración monetaria, como se muestra en el caso de los esclavos que su única retribución era la alimentación, luego en el siglo III durante la Edad Media, fue surgiendo de manera lenta la libertad laboral donde se desarrollaba la modalidad de servidumbre, seguidamente la Edad Media con el surgimiento de la artesanía, donde se logró la libertad de trabajo, esto quiere decir que las personas usaban sus propios medios para generar ingresos, como vender sus propios productos al mercado, En el siglo XIX en la Revolución Industrial, se da inicio a la administración de remuneraciones, donde el trabajador gozaba de libertad laboral. Elton Mayo al proponer condiciones que favorecían el rendimiento humano, donde se pretendía obtener la totalidad en cuanto a productividad. En la segunda Revolución, se logró la estabilización del trabajo, es decir hubo un mejor pago en salarios, donde se aplicaron nuevas técnicas de remuneración, estableciendo así lo que conocemos ahora como sueldos fijos o remuneraciones mensuales.*

### **2.1.2. Definición de la remuneración económica**

(Werther & Davis, 1999) Menciona que hay establecidas tres tipos de remuneración, las cuales son: Psicológica, Monetaria y Espiritual. La remuneración monetaria se dice que es de carácter obligatorio, y la más conocida ya que se hace referencia al pago en moneda al realizar alguna labor, es decir que la remuneración económica es la recompensa que los trabajadores reciben a favor de su prestación de labores.

Gracias a la recompensa monetaria el trabajador obtiene bienes y servicios para su vida cotidiana, como son la alimentación, el transporte, entre otros. Algunas empresas que generan bajas remuneraciones de dinero, adquieren trabajadores de bajo compromiso y su pensamiento se basa en la sobrevivencia y no es la productividad.

Señala (Fernández, 2003). La remuneración psicológica busca alcanzar el bienestar pleno del colaborador y se asocia con el ser reconocido y aceptado al interior de la organización, estableciendo la fidelidad del trabajador, aunque algunas de estas evitan el reconocimiento para no alimentar la soberbia en sus trabajadores, sin entender que el ser reconocido es una necesidad del ser humano.

En la actualidad un tema muy hablado es la remuneración espiritual, la cual se refiere a la retribución que realiza la organización para impulsar a los trabajadores que aumenten y trasciendan su calidad de vida en educación, profesionalismo, desenvolvimiento y oportunidades de recreación; La cultura de bienestar es necesaria para alcanzar la remuneración espiritual, lo que a su vez busca que los gerentes de la organización entiendan que su principal capital so los trabajadores.

La retribución que el trabajador recibe a cambio de efectuar actividades en la organización, define (Chiavenato, 2007, p.283).

Todas las maneras de recompensa que reciben los trabajadores a causa de su empleo, conceptualiza (Dessler, 2009, p.422).

La remuneración es imprescindible para los trabajadores debido a que satisfacen sus necesidades básicas como alimento, salud, vestido, vivienda, etcétera). Generalmente en los estudios realizados acerca de las necesidades del ser humano corresponden a establecer gran importancia a la remuneración, como factor de satisfacción de necesidades primarias, y no como factor de motivación hacia el trabajo y como gran desmotivador. Informa Sergio Vadillo (2015.pag, 9).

Según Urquijo (1999), La remuneración, se refiere al pago absoluto que obtiene un trabajador por ofrecer sus servicios, La remuneración es considera por muchos autores como una contraprestación. De igual modo Pernaut citado en Urquijo, la puntualiza como la remuneración cierta económicamente, se adelanta a la producción, parcialmente recibida, determinada sobre una base estipulada como debida del trabajador.

En este aspecto, la remuneración (sueldos, compensaciones, salarios, etcétera), es la gratificación recibida por los trabajadores a cambio de su labor. La administración del área de personal, por medio de esta actividad vital asegura la satisfacción hacia los empleados, lo que al mismo tiempo apoya a la organización a mantener, obtener y conservar la fortaleza de trabajo productivo. (Werther & Davis, 1999).

(R. Wayne Mondy, 2010, pag, 268). Señala que la remuneración o compensación es la totalidad de las retribuciones que se les disponen a los empleados como intercambio de su labor ofrecido. Teniendo como propósito principal la remuneración para así poder motivar, retener y atraer a los empleados.

En cambio Juárez (2000). La remuneración es la retribución que el empleado recibe por su trabajo brindado, así mismo menciona que es fundamental que la organización establezca elementos técnicos para establecer el nivel de las remuneraciones a su personal, relacionando así el desempeño que los trabajadores demuestran con el sueldo que recibirán, lo que quiere decir, el desempeño pasado.

*Luego de analizar las definiciones plantadas por diferentes autores, se puede decir que la remuneración es lo que se le entrega al empleado de una organización por realizar labores, esta puede ser económica como es el dinero que recibe mediante un sueldo establecido para que así pueda solventar sus gastos básicos como son la alimentación, la educación, etc. que realiza en su vida cotidiana, la psicológica que consiste en alcanzar el bienestar del trabajador, mediante los reconocimientos por su trabajo realizado, logrando así fidelizarlo para que sienta más compromiso en la organización y se esfuerce más. La espiritual que se acerca a la motivación que los gerentes tiene hacia sus trabajadores, para que así obtengan una cultura de bienestar, pues los trabajadores tienen más oportunidades para desenvolverse, educarse. Tras relaciones estas tres maneras de remuneración se determina que la finalidad de las organizaciones es mantener a los trabajadores satisfechos con su trabajo realizado para alcanzar los objetivos de la empresa, donde los gerentes se preocupan o tienen como prioridad a sus trabajadores, ya que de ellos depende la productividad y el crecimiento de ella, por ello que se le otorga este derecho.*



### 2.1.3. Características de la remuneración

Desde la perspectiva jurídica, son las siguientes características:

- **Contraprestación económica**

La remuneración es otorgada al trabajador en contraprestación al trabajo efectuado, por consiguiente no es de carácter de liberalidad graciosa o donación. En algunos, el hacer entrega de la remuneración sin existir trabajo de por medio, no quiere decir que sea una donación.

- **Beneficios materiales**

Beneficios materiales en beneficio al trabajador ya sean: bienes o servicios y dinero. La remuneración tiende a ser retribuida en metálico, es decir en moneda de circulación corriente, de libre disponibilidad y legal. La remuneración satisface la necesidad del trabajador. Por ello no son considerados beneficios materiales a las facilidades del desarrollo del trabajo.

- **Cantidad determinada**

Las retribuciones deben estar conformadas por una determinada cantidad, es la posibilidad de que se le otorgue una determinada cantidad con relación al rendimiento, o en el caso la variación del modelo que establece su valor, lo que quiere decir remuneraciones variables.

En otros términos, el trabajador debe estar informado acerca del derecho en contraprestación a su tarea realizada.

- **El trabajador como sujeto acreedor**

El trabajador hace referencia al sujeto acreedor, a pesar de ello en algunos casos excepcionales y de carácter alimentario, es recibida de manera parcial a un determinado familiar, por razones de que el trabajador haya desobedecido sus obligaciones legales, pueden ser los hijos o el cónyuge, siempre y cuando exista un mandato manifestado por un juez. Esta absolutamente prohibido que la remuneración sea recibida por un sujeto extraño al trabajador, debido a que nadie debe aprovecharse del trabajo del otro.

- **El trabajador como sujeto deudor**

El empleador hace referencia al sujeto deudor, en algunas circunstancias el trabajador percibe abonos procedentes de un tercero extraño a la relación de trabajo, como el Estado o la institución de seguridad social, etc., estas retribuciones son de carácter diferente de la remuneración, incluso si está destinado a complacer las mismas necesidades.

- **Ajeno o autónoma**

Conocida como la autonomía de la remuneración delante de los beneficios y riesgos que el empleador obtiene. El profesor Gerad Lyon-Caen nos señala que las empresas en su totalidad corren riesgos, que son asumidos exclusivamente por los accionistas por poseer una *afectatio societatis*. No obstante el vínculo que une a esa empresa ya formada, desprendida de los individuos que le han entregado origen es distinto de aquellos, así mismo es del vínculo laboral que ya existe con los trabajadores propios, debido a que lo que predomina entre la empresa y su trabajador se refiere a la subordinación jurídica. Es el motivo por lo que en ganancias o pérdidas, produciendo o no, vendiendo o no, el trabajador será retribuido.

Siendo diferente con los accionistas, debido a que ellos únicamente se le distribuyen las ganancias, en caso la empresa haya obtenido utilidades.

Entonces la remuneración, no es subalterna las condiciones económicas de la empresa, sino al salario establecido por ambas partes mediante un contrato de trabajo. El contrato de trabajo es de tipo dispendioso no aleatorio, se establece en el lenguaje técnico jurídico.

- **Intangible y de carácter alimentario**

Es intangible asegura y concede seguridad jurídica a la remuneración, tanto delante del empleador como a terceros, fuera de las excepciones establecidas en la Ley. Es alimentario debido a que está destinado a saciar las necesidades del trabajador remunerado y a su familia, siendo una remuneración justa.

El modo alimentario es sustentado por la razón de las horas laboradas son el significado de su jornada laboral, dedicándose solamente a desarrollar sus

actividades laborales, así pues no se le permite realizar otras actividades impropias que le propicie complacer las necesidades espirituales de su subsistencia y materiales.

La subsistencia del trabajador y su familia, a su vez su bienestar que busca satisfacerlas plenamente, debido a la subordinación y exclusividad que produce un contrato de trabajo. La remuneración es lo que recibe el trabajador por su trabajo realizado.

Conforme a las características analizadas de determina que las empresas deben establecer una remuneración con un monto determinado, conforme a los puestos o cargos que ocupa cada trabajador dentro de ella, comprometiéndose así a realizar el pago de la remuneración que ya se encuentra establecido en el contrato de trabajo, mas no lo que el empleador decida.

*En el análisis de las características de la remuneración desde la perspectiva jurídica, se observa que el trabajo que brinda el empleado, ya sea en una empresa o en cualquier otro lado, es un contraprestación, es decir que no es una donación, pues el esfuerzo que desarrolla el trabajador es generado de acuerdo a una necesidad que debe satisfacer, donde obtendrá beneficios materiales como los dinero o bienes y servicios, con una determinada cantidad. Se señala también que el trabajador tiene la potestad de dar orden a que alguno de sus familiares perciban el abono que merece a su trabajo ofrecido, así mismo el de recibir dinero de terceros ya sea el caso.*

#### **2.1.4. Tipos de remuneración**

(MINTRA, 2012), Establece los siguientes conceptos, mediante el DS N° 007-2002-TR 04/07/2002 del Ministerio de Trabajo y Promoción.

- **El sueldo**

Hace referencia a aquella asignación obligatoria y fija, retribuido por iguales periodos, establecidos en el contrato, que recibe el trabajador por prestar sus servicios.

De esta forma, aun cuando las partes le otorguen otra calificación, se denominará sueldo toda retribución que cumpla con los requisitos ya dichos. Es importante establecer la retribución de una remuneración que cuenta con distintos

componentes donde, su monto no puede ser subalterno al salario mínimo (excepto a los trabajadores que no corresponder a jornada) y, por contraste, ya que el acontecimiento de que el salario es usado básicamente para medir los beneficios como horas extraordinarias o el sobresueldo.

- **Sobresueldo**

(MINTRA, 2012), indica que el sobresueldo forma parte de la retribución de las horas extraordinarias de trabajo. Ningún trabajador puede ser exigido a laborar horas extras, a excepción de algunos casos justificados donde la actividad resulte necesaria por efecto de un hecho inesperado o de fuerza mayor que genere peligro en los trabajadores o los bienes de la empresa, o la continuación de la labor productiva.

El periodo trabajado, que supere a la jornada diaria o semanal se conceptualiza como sobretiempo que será pagado con aumento a convenir, se establece que al exceder las dos primeras horas, el pago no será menor al veinticinco por ciento (25%), se considera el treinta y cinco por ciento (35%) para las horas sobrantes.

El sobretiempo se puede dar antes del horario de ingreso o a su vez hora de salida, en caso el sobretiempo sea inferior a una hora, se retribuye la parte relativa del recargo de las horas. En la jornada de horario nocturno, la hora extra trabajada es calculada mediante la remuneración constituida para la jornada nocturna.

Del mismo modo, el recargo legal se emplea de igual manera en cualquiera de los días y los horarios donde son laboradas las horas extraordinarias. Se considera una infracción de tercer grado, cuando no son pagadas las horas extraordinarias, conforme la Ley General de Inspección del Trabajo y Defensa del Trabajador en el Decreto Legislativo N° 910 y sus normas reglamentarias.

Asimismo, se menciona que el trabajo realizado en el horario de la noche en los lugares de trabajo, deberían ser rotativos. El trabajador que trabaja en el horario nocturno, el cual es está establecido entre las horas 10:00 p.m. y 6:00 a.m., no recibe un sueldo mensual, quincenal o semanal menor al sueldo mínimo mensual vigente a la fecha de pago, contando con un aumento del treinta y cinco por ciento (35%).

- **La comisión**

Menciona Arellano Marketing (Díaz, 2012) que la este modelo de remuneración concierne al porcentaje con respecto al precio de las compras o ventas o quizá la cantidad de otras operaciones que el empleador desarrolla con la contribución del trabajador.

Generalmente las comisiones, hace referencia al porcentaje de lo que se obtiene sobre las ventas realizadas. Dependiendo el rubro que pertenezca, las remuneraciones podrían estar conformadas por:

- Sueldos Fijos altos y comisiones bajas: Se desempeña en rubros de ventas industriales. Se necesita la asesoría de un especialista.
- Sueldos fijos bajos y comisiones altas: Se desempeña en productos de abundancia, donde hay diversos competidores, donde la venta depende del trabajo que realiza el vendedor.

El pago de las comisiones depende de las metas de ventas establecidas, las cuales se establecen en función a la peculiaridad del mercado, es habitual implantar una remuneración fija aumentando las comisiones

Aun así, la comisión no puede estar propensa a una condición impropia a la de ambas partes, debido a que no es originario pactar una condición que sea únicamente a la prestación de servicios personales, establecidos en el contrato de trabajo.

- **La participación**

Define el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA, 2015) como la correspondencia en las utilidades que obtiene un negocio determinado, una empresa o alguna sucursal de la misma.

En el artículo 29° de la constitución Política del Perú se establece como derecho la participación de las utilidades, donde su principal objetivo es que los trabajadores ingresen a las utilidades netas (siempre y cuando hubieran) que recibe el empleador como resultado de su gestión empresarial.

Para que las empresas que están obligadas a repartir las utilidades que obtuvieron, es porcentaje depende de la actividad que realice.

- El 10 % para las empresas industriales
- El 10% para las empresas pesqueras
- El 10% para las empresas de telecomunicaciones
- El 8% para las empresas dedicadas al comercio y restaurantes
- El 8% para las empresas mineras
- El 5% para las empresas que desarrollan otras actividades.

Se puede realizar el pago de las utilidades durante los 30 días de haber vencido el plazo para presentar la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta. Generalmente suelen confundir la gratificación con la participación, ya que las dos deducen la existencia de utilidades, aun así hay puntos de diferencia, las cuales son:

- El origen de la participación es contractual, lo que quiere decir que su monto, existencia y condiciones obedecen al acuerdo de ambas partes.
  - El origen de la gratificación es legal, debido a que la ley obliga a retribuir las cuando ocurren indiscutibles requisitos.
  - La participación se logra calcular en base a las utilidades de un determinado negocio, una empresa o se mas secciones de una empresa.
  - La gratificación es calculada en base a las utilidades de la organización en su conjunto.
- **La gratificación**

(MINTRA, LEY N° 27735, 2002) [...] en el DS N° 061-89-TR, establece el derecho a las gratificaciones, donde los trabajadores cuentan con el derecho a recibir dos gratificaciones en el año, la primera hace referencia a Fiestas Patrias y la segunda con motivo de la Navidad. Indicando así que serán pagadas iniciando el mes de julio, asimismo para el mes de diciembre.

El requisito necesario para obtener el derecho a la gratificación es que el trabajador este evidentemente laborante en el mes que le toca recibir el beneficio

o encontrarse en uso del descanso vacacional, de licencia con goce de retribuciones o recibiendo los subsidios correspondientes.

El valor de las gratificaciones estará conformado por el sueldo básico y cualquier otra cantidad de manera fija que el trabajador reciba, siendo de libre disposición; Las cantidad como los viáticos, movilidad y refrigerio están excluidas, debido a que cuentan con un gasto determinado.

(Cardona Martínez, 1986) se han ideado diferentes tipos de remuneración. Entre las principales son:

a. Satisfaciendo las necesidades humanas, pueden ser familiar e individual.

- **Remuneración familiar**

Es el que se faculta a complacer no solo las necesidades propias del trabajador, pues también satisface las de su familia, las cuales son: alimento, vestido, educación, techo, etc.

- **Remuneración individual**

Es aquel que se encarga de satisfacer las necesidades propias del empleado, sin tener en cuenta sus necesidades familiares.

b. Sin importar la atención del costo de la vida, se clasifican en nominal y real.

- **Remuneración Nominal**

Es aquel que es fijado sin tener en cuenta el costo de vida.

- **Remuneración Real**

Se tiene en cuenta el poder de compra o costo de vida, cuando la remuneración asciende y no se tiene sostenimiento en el costo de los productos, la remuneración viene a ser nominal.

c. Atendiendo al carácter de determinarlo, se realizan fijas y de resultado.

- **Remuneración fija**

Es determinado por unidad de tiempo, las cuales pueden ser horas, días, semanas, meses, etc. Cuando se condiciona la remuneración fija, no se tiene en cuenta el resultado del trabajo.

- **Remuneración de resultados**

Es aquella que se paga conforme al trabajo realizado. Por ejemplo: Para cada vestido fabricado se remunera con establecida suma de dinero.

*Tras analizar cada uno de los tipos de remuneración mencionados, se llega a la conclusión de que son importantes y necesarias en las empresas para que el trabajador sea compensado de manera justa según lo establece la ley del país, realizando los pagos establecidos en el contrato de trabajo y a su vez el exceso de horas trabajadas, generando satisfacción en el trabajador. Cabe mencionar que cada empresa tiene la obligación de remunerar a su trabajador cuando este exceda las horas de trabajo diarias establecidas, al mismo tiempo pagar de manera justa las comisiones que dicho trabajador haya generado, en el caso de la participación, la empresa debe hacer partícipe a su empleado en las utilidades que la empresa tenga ya que de ellos también depende y pertenece los ingresos que obtiene la empresa, debido a su esfuerzo en producir lo que la empresa ofrece al mercado. Sabiendo así que en el país se establecieron dos gratificaciones al año, como lo son en el mes de julio y diciembre que recibe el colaborador de la empresa por sus trabajos dentro de ella.*



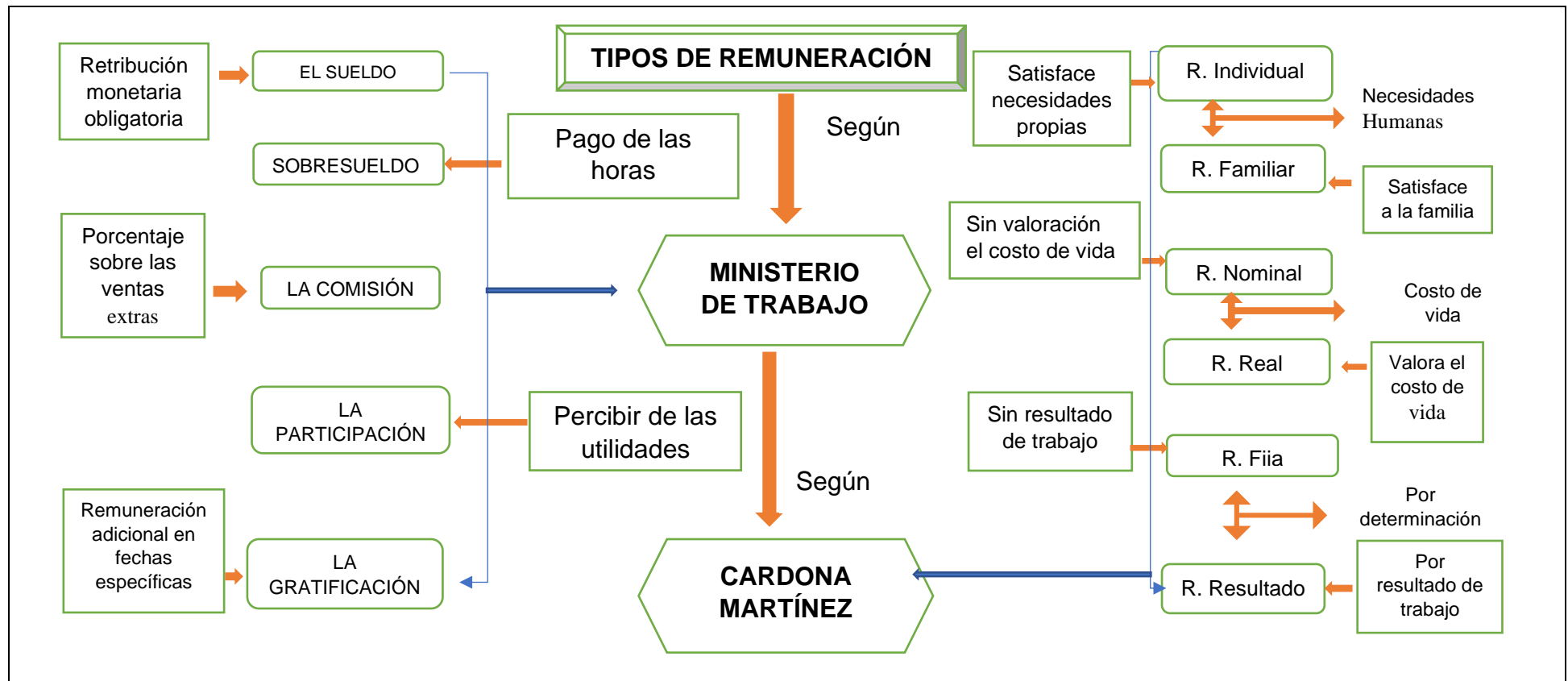
**Objetivo 2: Tipos de remuneración**


Figura 2: Mapa mental – tipos de remuneración

Nota. Fuente: Elaboración propia

La figura muestra los tipos de remuneración que establece el Ministerio de trabajo y el autor Cardona Martínez, el Mintra establece 5 tipos, primero el sueldo que hace referencia al sueldo que los trabajadores perciben mensualmente de manera obligatoria por su trabajo realizado; segundo el sobresueldo donde señala que es el pago o retribución que se le da al trabajador por el tiempo que labora pasadas las horas establecidas, es decir las horas extras; tercero la comisión es aquel abono que reciben los trabajadores que realizan ventas, pues si realiza ventas superiores a lo exigido, tiene el derecho de recibir un pago al cual es llamado comisión; cuarto la participación que son las utilidades que genera la empresa donde son participes los trabajadores, ya que gracias a ellos las obtienen, recibiendo así un porcentaje de lo obtenido; y por último las gratificaciones que es un sueldo extra que le debe pagar al trabajador por fechas especiales como julio por fiestas patricias y diciembre por navidad son las establecidas en el país. Por otro lado Cardona Martínez establece las siguientes remuneraciones, remuneración individual que busca el bienestar propio de los trabajadores, la remuneración familiar, donde el colaborador busca el bien para su familia, la remuneración nominal no se tiene en cuenta el costo de vida, pero al contrario en la remuneración real sí es valorado este punto, en el caso de la remuneración fija que es el sueldo estable que ya tiene el trabajador sin importar los resultados que tiene su trabajo, y finalizando con la remuneración de resultado, es aquí donde el empleado recibe su remuneración de acuerdo a su productividad.

### **2.1.5. Factores que determinan la remuneración económica**

(Qualitu Consultand, 2002), establece cuatro factores para determinar el nivel de remuneración.

1. Leyes que puedan afectar las compensaciones que se tienen que pagar, como lo son el sueldo mínimo vital, gratificaciones, horas extras, seguros, entre otros.
2. La condición que tienen los sindicatos en participar de manera activa en el transcurso de decisión del valor referente a los puestos de trabajo. De la misma manera la gerencia tiene que tener seguros sus métodos para la evaluación del puesto sigan estables.
3. La necesidad de ser el número uno en materia de retribuciones con la finalidad de atraer y mantener el personal más productivo y a su vez competitivo.
4. Debe tener implantar niveles de equidad. La equidad externa, los sueldos son comparados con las otras empresas, y en el caso de la equidad interna al interno de la empresa. En la equidad externa, se necesita tener información sobre el

pago de las otras organizaciones por puestos similares. Para un fácil acceso a esta información, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, realiza estadísticas de salarios y sueldos según la actividad económica, grupos ocupacionales y tamaño de la empresa.

(Sherman, Bohlander y Snell, 1998, pág, 307) determina los factores internos y externos.

- **Factores internos**

Los factores internos que intervienen en los niveles de salarios y sueldos vienen a ser la política de remuneración de la organización, la importancia de un puesto, la significación relativa del empleado para satisfacer las exigencias del puesto y la capacidad del jefe para abonar.

- 1. Política de compensación del patrón**

(Hewlett-Packard & Astra-Merck, 1996). En este sentido el objetivo de Packard es basado en ser el líder en remuneraciones en la industria, mientras que Merck busca ser un buen competidor al momento de pagar a los trabajadores estableciendo un porcentaje del 75% a diferencia de lo que abonan los competidores. Las dos empresas se esmeran por iniciar una política de remuneraciones competitiva y justa. A su vez determinan objetivos de retribución que inciden en la remuneración de los empleados. Mínimamente las grandes y pequeñas empresas deben determinar políticas de remuneración.

- 2. Valor de un puesto**

Generalmente las empresas que no cuentan con un programa formal de remuneraciones, justifican el valor de los puestos en la apreciación relativa de las personas que lo comprenden. En esta circunstancia los niveles de remuneración pueden percibir gran predominio del mercado laboral, en el caso de organizaciones con sindicatos, no obstante hay más posibilidades de que las empresas con programas formales de remuneración obedecen a un sistema de valoración de puestos como apoyo en la determinación del nivel.

### **3. Valor relativo del empleado**

En los puestos de trabajo es factible identificar el desempeño de cada uno de ellos y remunerarlos por medio de la promoción y diversos sistemas de sueldos. El superior desempeño también puede ser remunerado al conceder aumentos por méritos, sin embargo los aumentos por meritocracia deben establecerse por medio de un eficaz sistema de valoración del desempeño que distinga a los trabajadores que merecen aumentos y los que no lo merecen.

### **4. Capacidad de pago de la empresa**

En el sector público, existe una limitación a la cantidad que perciben los trabajadores por prestaciones y sueldos, debido a que ya está establecido el presupuesto a este objetivo. Los niveles de pago para el sector privado, se limitan en base a las utilidades y otros recursos financieros que disponen las organizaciones. De esta manera la productividad de los trabajadores es establecida en parte la capacidad de pago de una empresa.

- **Factores externos**

Los principales factores externos que intervienen en los niveles de remuneración comprenden los niveles de remuneración del área, condiciones del mercado laboral y el costo de vida.

#### **1. Niveles de compensaciones locales**

Una formal estructura de remuneración debe proveer niveles que se relacionen con los pagos de otras empresas por puestos similares en la zona. Se pueden obtener datos sobre los niveles de remuneraciones del área geográfica, por medio de encuestas de remuneraciones locales.

#### **2. Condiciones del mercado laboral**

El mercado laboral muestra la fuerza de la demanda y la oferta para un trabajo calificado de una determinada zona. Estas fuerzas apoyan a coincidir en los niveles de remuneración imprescindible para retener y reclutar a los trabajadores competentes.

### 3. Costo de vida

A causa de la inflación, los niveles de remuneración han debido concordar hacia arriba de manera parcial, con la finalidad de apoyar a los trabajadores a mantener su dominio de compra, basándose así en los cambios del índice de precios al consumidor, este es muy usado para determinar remuneraciones. Basados en los precios de alimentos, combustible y vivienda, ropa, cobros de servicios médicos, tarifas de transporte y servicios que obtienen las personas en su vida diaria.

(Gary Dessler, 2009, pág., 422) Estipula los siguientes factores de remuneración: Legales, sindicales.

- **Aspectos legales de la remuneración**

Diversas leyes detallan aspectos como los salarios mínimos, los niveles salariales por las prestaciones y las horas extras. Por ejemplo, la Ley de Davis-Bacon en 1931 impone que el secretario de trabajo tiene que fijar los niveles del salario de los trabajadores y los instrumentos usados por los contratistas que laboran para el gobierno federal.

- **Influencia de los sindicatos en las decisiones relativas a la remuneración**

(Ley Wagner) Ley Nacional de Relaciones Laborales de 1935, señala que las leyes de las relaciones sindicales y laborales igualmente perjudican el diseño de los planes de la remuneración. Esta ley concedió protección jurídica a los sindicatos y ofreció a los trabajadores el derecho a organizarse, a realizar negociaciones colectivas.

*Después de analizar los diferentes factores que determinan el nivel de remuneración, especificando lo que señala (Qualitu Consultad, 2002) se puede decir que generalmente las organizaciones al establecer un nivel determinado de remuneración a los trabajadores tiene que tener en cuenta las posibles leyes que pueden afectar en lo que corresponde a sus pagos teniendo en cuenta sus horas extraordinarias, gratificaciones, seguros, etcétera. A su vez las condiciones que plantean los sindicatos, pues la organización tiene que tener segura su valoración de cada uno de los puestos que la conforman, al ser una empresa mejor remunerada generará la atracción del personal más productivo, eficaz posible, lo que lo llevará a ser más competitivo en el mercado, una de las maneras de saber si las*

*remuneraciones que le ofrecen a los trabajadores es correcta o competitiva es la equidad externa ya que compara las remuneraciones suyas con las de otras empresas, y en cuanto a la equidad interna, se realiza una evaluación de puestos para ver si lo que se remunera es justo conforme a los puestos y el esfuerzo que emplea al realizar sus actividades.*

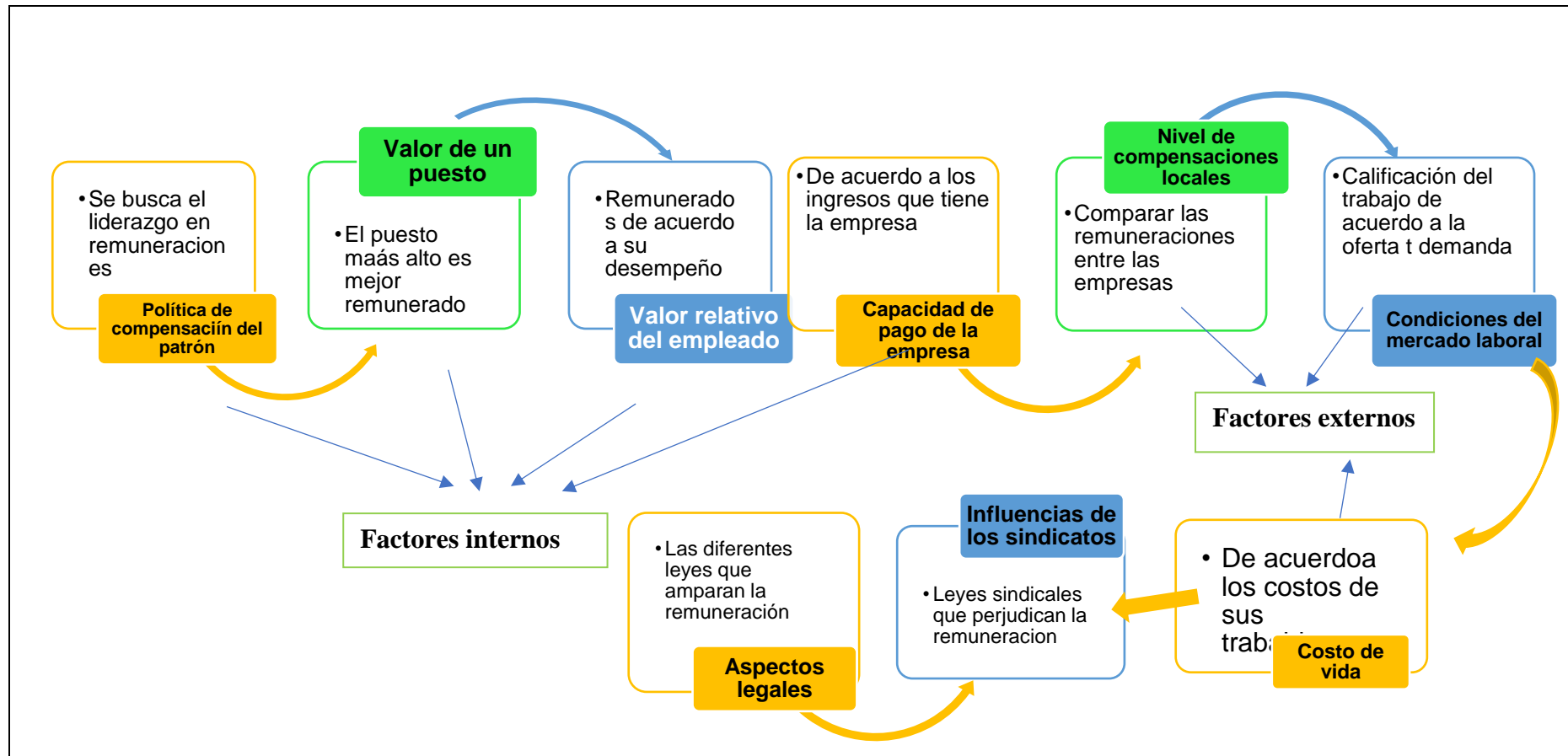
**Objetivo 3: Factores del nivel de remuneración**


Figura 3: Mapa mental – Factores internos y externos

Nota. Fuente: Elaboración propia.

*Mediante esta figurase pretende mencionar cuales son los factores que determinan el nivel de remuneración, de acuerdo a diferentes autores, se establecen factores para la determinación como políticas de compensación del patrón, la que quiere decir que la remuneración dependerá de las competencias que tiene el gerente frente a otras empresas para remunerar a los trabajadores, así mismo se evalúa el puesto de trabajo para remunerar, pues a un puesto más alto se obtendrá mayores remuneraciones y las empresas que cuentan con programas para la valoración de puestos, les será más fácil, también se determina el desempeño y de acuerdo a ello se es remunerado, las remuneraciones también son determinadas mediante el presupuesto que tienen establecidas las empresas. Existen leyes que amparan el derecho de remuneración de los trabajadores, es por eso que se considera como un aspecto determinante de la remuneración los aspectos legales, así mismo las leyes que amparan a los sindicatos pueden afectar de manera positiva o negativa a las remuneraciones que los trabajadores de las empresas recibirán. Se muestra claramente la importancia de la determinación de la remuneración porque ya que de este depende el pago a los trabajadores de esta para que así laboren motivados, sean más productivos, y por ende la empresa sea más productiva.*

## **2.2. Satisfacción laboral**

### **2.2.1. Teorías de la satisfacción laboral**

Koontz y Wihrich (2004) manifiestan respecto a la satisfacción como al agrado que se logra cuando se cumple una aspiración o una meta, es decir, la satisfacción es secuela de lo ya experimentado.

- **Teoría en el ajuste en el trabajo**

Se considera esta teoría como una de las completas respecto al acatamiento de necesidades y valores. Esta teoría se basa en la relación que existe entre las personas y el contexto de este (ambiente); se sustenta bajo el contexto de correspondencia con el individuo y el ambiente en relación al ambiente laboral, es decir, son pasos continuos y dinámicos señalados por los autores “ajuste en el trabajo”. La satisfacción no solo se refiere al cumplimiento de las necesidades del personal, sino, que el ambiente laboral atiende también los valores de dichos trabajadores. Hay tres variables dependientes que son; la satisfacción laboral de individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, habilidades del personal, la habilidad por una situación



establecida, la relación entre los dos tipos de habilidad, las necesidades y los valores de la persona y las asistencias ocupaciones.

- **Teoría del grupo de referencia social**

Esta teoría quiere decir que los trabajadores se basan en las normas y valores de un grupo y en las particularidades socio-económicas de la entidad en que labora para evaluar su trabajo, es decir, son influencias en la que se van a realizar evaluaciones que permitirán saber el grado de satisfacción.

- **Teoría de la discrepancia**

Esta teoría está relacionada en los valores laborales que una persona puede lograr con el trabajo y las necesidades de esta. Todas las personas tienen ordenados sus valores de acuerdo al nivel de importancia que se le puede dar, es decir, existe una escala de valores. Por ende, esta teoría se puede concluir que la satisfacción laboral se logra con el cumplimiento de valores laborales que tiene un trabajador en la entidad donde labora, la cual está relacionado con las necesidades que tiene.

- **Teoría de eventos situacionales**

Muchos trabajadores manifiestan que no se sienten satisfechos en los puestos que ocupan a pesar que sus labores comunes son adecuadas como por ejemplo, el salario, oportunidades o condiciones laborales; es decir, los niveles de satisfacción son inestables y pueden variar con el tiempo. Esta teoría manifiesta que la satisfacción laboral se basa en dos factores, que son las características situacionales y eventos situacionales.

Características situacionales, son los aspectos que una persona evalúa antes de aceptar el puesto, como el sueldo, las oportunidades de carrera, las condiciones laborales, las políticas, etc. Eventos situaciones, se refiere a los aspectos labores que suceden cuando el trabajador ocupa el puesto, por lo que puede traer consecuencias positivas o negativas, ya que puede que estos aspectos no sean las que el trabajador espera o por el contrario, sea de su agrado y este satisfecho.

Las características situaciones pueden ser organizadas, a diferencia de los eventos situacionales que son dados en una situación específica. Esta teoría como

su nombre lo dice “eventos situacionales” asume que la satisfacción laboral es respuesta emocional ante una situación en la que se encuentra el trabajador en la entidad.

- **La teoría de los factores**

Esta es otra teoría que trata de explicar la satisfacción laboral, la cual se basa en la motivación-higiene (Herzberg, Mausner y Synderman, 1959, p.48).

Esta teoría señala que las personas tienen conductas diferentes y son dadas por dos necesidades que son independientes una a la otra.

La primera necesidad son los factores motivadores, que se relacionan con el logro, reconocimiento, trabajo mismo, posibilidad de desarrollarle y la responsabilidad, también se conoce como factores satisfactorios. La segunda necesidad se refiere los factores higiénicos o también llamados factores insatisfactorios, los cuales se basan en el ambiente externo del trabajo, la cual puede generar insatisfacción laboral, entre estos están: políticas, calidad de trabajo, relaciones entre todos los miembros de la entidad, salario, seguridad, condiciones de trabajo y posición social.

- **La teoría de la equidad de Adams**

John Stacey Adams se basa en que debe haber una relación entre los esfuerzos y las recompensas, y estas deben ser neutrales, es decir, a mayor aporte de los trabajadores, mejores resultados se obtendrán y por ende las recompensas también serán mayores, logrando así, lo que se conoce como satisfacción laboral.

- **Teoría de la modificación de la conducta de Skinner**

Skinner considera que la satisfacción laboral se logra mediante las conductas que se dan por premios y castigos, las cuales van a depender de la actitud y el ambiente que los rodeo. Para ello, la conducta se basa en diversas persuasiones que tiene el individuo y es por eso que surgen dos definiciones.

- Refuerzo positivo; se logra cuando la persona realiza un trabajo satisfactorio y se otorgan recompensas consiguiendo así cambios que son positivos para la entidad.

- Refuerzo negativo; se logra cuando la persona recibe constantes amenazas de sanciones ya se por errores en su trabajo y esto genera que se un cambio en el comportamiento afectando a la entidad.

*Con las teorías mencionadas anteriormente por diversos autores se llega a un análisis, ya que al hacer un compilado en base a todas las teorías, se puede dar cuenta que todas están enfocadas en el desarrollo de las necesidades de los trabajadores, es por ello, que la “teoría de eventos situacionales” hace mención que la satisfacción tiene dos pasos, la primera antes del inicio del trabajo y otra en el momento en que realiza el trabajo, ya que muchas personas generan expectativas sobre las organizaciones en las que se va a trabajar pero muchos de esas expectativas no son como las esperan y ahí es donde la surge la insatisfacción laboral. Expectativas tales como la remuneración, el clima laboral, los compañeros de trabajo, las oportunidades de trabajo, la libertad en ejecutar mi trabajo y así muchos puntos que todos los trabajadores tienen en mente.*

### **2.2.2. Definición de la satisfacción laboral**

Hoy en día hay muchos autores que definen la satisfacción laboral basas en su experiencia u otras circunstancias, es por ellos que el concepto varía con el tiempo.

Robbins (1998), especifica la satisfacción laboral como el grupo de actitudes que tiene una persona con sus labores. Se sabe que cuando está satisfecho con algo tiene actitudes positivas con este, pero sin embargo, quien no está satisfecho, sucede lo contrario, tiene actitudes negativas. Es decir, la satisfacción laboral se refleja de las actitudes de los trabajadores.

Esta definición reconoce que la satisfacción es algo inestable y se demuestra desde una perspectiva psicosocial, lo cual genera una ventaja ya que es un proceso conocido, que se desdobra con la interrelación dialéctica entre las características de cada trabajador, con el ambiente en que labora. (p.78)

Chiang, M. (2010), cita que la satisfacción laboral son acciones por la que la persona tiene la oportunidad de exponer sus habilidades y esto conseguirá que existan motivos para lograr buenos resultados. Lo relaciona el agrado de uno mismo, pero todo ello tiene que ser recíproco, y es necesario que la entidad genere

beneficios las cuáles puedan lograr satisfacer sus necesidades, recompensando sus esfuerzos.

Marin, J. (2013) señala que hoy en día muchas empresas se esmeran en lograr que todos sus trabajadores se sientan contentos, con el objetivo de aumentar su potencial. Esto muchas veces lo consigue reconociendo sus esfuerzos, y generándoles beneficios. Se deduce entonces, que la satisfacción está relacionado con el placer ya que es una réplica afable que tienen los trabajadores en consecuencia de la experiencia de su puesto de trabajo. (p.95).

Olivares, G; Silva M, & Carlos, C. (2013) deducen que es el nivel de aprobación de la persona en relación a su ambiente de trabajo. La satisfacción laboral se manifiesta de diversidad formas como la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad. Etc. (p.55).

*Tras analizar cada una de las definiciones planteadas por los autores se determinó que la satisfacción laboral es un cambio emocional positivo que es consecuencia de la estimación personal que tiene el trabajador con su trabajo. Hay que considerar que la satisfacción no solo se basa en el contexto tangible como el dinero, beneficios, sino, en otros aspectos como la motivación para con trabajador, impulsado el esfuerzo de su personal, generando la confianza adecuada para que se sientan parte de la organización y se comprometa al cumplimiento de los objetivos planteados, por ellos, es sustancial que las entidades consideren las necesidades que tienen el trabajador ya que gracias a ellos logran laborar con eficiencia en cada una de sus actividades asignadas.*

### **2.2.3. Importancia de la satisfacción laboral**

Muchos trabajadores se sienten satisfechos en las áreas donde trabajan, y su importancia radica en que siente placer teniendo asistencia permanente en sus trabajos porque satisfacen sus necesidades. Esto lo logran, a través del entorno (compañeros) y también el supervisor cumple un papel importante para que el empleado alcance la satisfacción laboral.

Robbins (1987), mediante un estudio realizado afirma que la satisfacción de los trabajos va en sentido creciente cuando existe una relación tolerante y fraterna entre el empleador y el empleado. El supervisor debe escuchar a todos los

trabajadores, hacer sentir que son parte de la empresa y que sus opiniones son de gran importancia, es decir interés personal con sus trabajadores.

La satisfacción por parte de los trabajadores reside en las particularidades que tienen cada uno de estos y resulta fundamental en las organizaciones, como el caso de necesidades, valores, retribución, compañeros, oportunidades, entre otros y ahí es donde radica la importancia de la satisfacción laboral, ya que las entidades al generar un mejor ambiente laboral, con las características ya antes mencionadas logran que los trabajadores desarrollen con más eficiencia sus labores, es decir, estimulan la energía positiva, la creatividad, y una motivación para el triunfo.

No hay duda que el ambiente laboral influye enormemente en la satisfacción laboral, ya que va de la mano con la producción de las organizaciones. La satisfacción y la motivación generan una variedad de beneficios, porque gracias a ellos se pueden evaluar varios aspectos desde el ambiente laboral hasta los equipos de trabajo. Pero es importante mencionar que la responsabilidad es de empresarios como también del empleado

Un trabajador satisfecho, tiene una actitud más objetiva lo cual genera un entorno productivo. La satisfacción laboral es réplica cordial y emocional, y su importancia está enfocada en que los trabajadores tengan sensaciones de agrado y desagrado por la entidad en que labora, es decir, una persona alcanza el placer de su trabajo.

Locke (1976) sostiene que la satisfacción laboral tiene un carácter positivo y/o agradable, lo cual es procedencia de las experiencias en el trabajo, que está relacionado con la valoración del trabajo. La satisfacción es netamente personal pero está influenciada por otros factores (salario, entorno, libertad), pero se considera individual, porque no todos alcanzan la satisfacción laboral a pesar de trabajar en el mismo puesto de trabajo, y por ende si un trabajador se siente insatisfecho, puede ocurrir lo inverso con otro trabajador.

Muchinsky (1994), "Los trabajadores que están muy comprometidos en sus actividades laborales, relacionan mucho las experiencias laborales con la satisfacción laboral, ya que, a mayor éxito en la empresa, mayor nivel de

satisfacción van a tener, por el contrario, si la empresa no logra el éxito, se sentirán insatisfechos en sus trabajos” (p.67).

*Desde nuestro punto de vista, la satisfacción que los trabajadores pueden tener es un factor importante, y por no decir, el más importante de la organización, ya que ¿Qué pasa si un trabajador no se encuentra satisfecho en la entidad donde labora? Esto, generaría consecuencias negativas, porque sobre todo disminuiría la productividad, y aumentaría el ausentismo, perjudicando así a la organización, pero si por el contrario, el trabajador se encuentra satisfecho en la entidad donde labora, las consecuencias en este punto serían positivas, ya que el individuo desarrolla mejor sus actividades, interactúa con todo el personal compartiendo conocimiento y aumentando su creatividad, y esto genera un beneficio en el entorno productivo.*

#### **2.2.4. Causas de la satisfacción laboral**

Según Schultz (1991), manifiesta que existen varias causas que influyen en la satisfacción laboral, y lo relaciona con la edad, persistencia, años de trabajo, laborales desarrolladas, tiempo de trabajo. (p.55).

- **La edad**

La satisfacción va en relación a la edad, ya que, a medida que se crece, vas adquiriendo mayor experiencia y mayor conocimiento, logrando un mayor grado de satisfacción, ya que va a influir en la autoestima y la responsabilidad, por el contrario, se refleja que la insatisfacción es proveniente de los jóvenes y es que aún no cumplen sus expectativas laborales.

- **El sexo**

Existe aún en algunas empresas aún discriminación contra la mujer y es ahí en donde relacionamos el término sexo con la satisfacción laboral. Muchas mujeres, a pesar de muchos factores tienen menos oportunidades de alcanzar un puesto más alto al que se encuentra, o se le paga menos en comparación con los hombres.

Sin embargo, podemos verlo desde otro punto de vista, y es que muchas mujeres profesionales aportan en los ingresos familiares, y por ende alcanzan trabajos parecidos a los de los ejecutivos, alcanzando un mayor nivel de satisfacción. Por otro lado, hay mujeres, que sus prioridades son las labores de casa y logran la

satisfacción al cumplir con sus obligaciones como madre, y esposa. (Schultz, 1991, p. 59).

- **La inteligencia**

La inteligencia lo relacionamos con el tipo de trabajo que se va a efectuar, ya que a mayor conocimiento y aprendizaje, se va a buscar mejor oportunidades de trabajo para así lograr una mayor satisfacción laboral, satisfaciendo las necesidades de desarrollo

- **Experiencia laboral**

La satisfacción en los trabajos puede ir de forma creciente o decreciente, algunas personas, cuando inician sus actividades labores logran una mayor satisfacción, sintiéndose contentos en todos los aspectos, sin embargo con el pasar del tiempo, la satisfacción inicia un periodo decreciente, ya que no se van cumpliendo sus expectativas, pero esto no sucede en todos los casos, ya que por el contrario, algunos trabajos con el tiempo van adquiriendo mayor satisfacción ya que han ido cumpliendo diferentes aspectos que consideran importantes para satisfacer sus necesidades.

- **Personalidad**

Existe un vínculo importante entre la satisfacción y la personalidad de cada trabajador, ya que los empleados que tienen una mayor estabilidad y equilibrio emocional alcanzan un nivel de satisfacción laboral positivo, diferente es el caso, el desequilibrio emocional genera que haya un descontento laboral, es decir, las emociones, actitudes (personalidad) da origen a la satisfacción. (Schultz, 1991).

- **Nivel ocupacional**

La satisfacción va a depender del cargo que se tenga en el trabajo, es decir, mientras más alto sea el cargo mayor será la satisfacción que se genere.

Hammer (1978) vincula la satisfacción laboral con tres aspectos, las remuneraciones, condiciones de trabajo, y seguridad, lo cual lo relaciona con los sindicatos, ya que estos, ante cualquier adversidad toman un papel importante para alcanzar diferentes objetivos. Es decir, la satisfacción laboral está netamente

influida por los sindicatos, ya que estos alcanzan un nivel más alto de satisfacción con aspectos relacionados con la seguridad y autonomía, es por eso que se dice que la satisfacción no es innata, porque varía de acuerdo a los aspectos ya mencionados, como también, al salario, beneficios, etc.

Se sabe que no todos buscan lo mismo en el trabajo, por ejemplo, unos buscan reconocimiento y otros buscan socialización e inducción. Para que una persona logre la satisfacción laboral no solo es importante el salario que este reciba, sino también va a depender de varios factores como la congruencia de valores, nivel de responsabilidad, nivel de aspiración (oportunidad que se le brinda para crecer profesionalmente), libertad al desarrollar sus tareas, solución oportuna en los conflictos, compañerismo; porque cuanto mayor es la calidad del trabajador desarrollará mejor sus actividades y evitará el nivel de ausentismo.

Robbins S. (1998) sustenta que la satisfacción se da por varios factores. “Estos factores son: reto de trabajo, recompensas justas, y condiciones de trabajo”.

- **Reto de trabajo**

De tal modo Robbins menciona que es la diversidad de destrezas que tiene el trabajador para desarrollar varias actividades. Y esto se puede medir a través de tres indicadores:

- Identidad de la actividad
- Independencia
- Retroalimentación del trabajo
- **Recompensas justas**

Robbins, cuando se refiere a recompensas, está hablando de remuneraciones o salarios que el trabajador recibe como contraprestación de sus servicios, y mediante este factor (recibiendo una remuneración justa) logra la satisfacción laboral, entonces, se puede medir mediante:



- **Condiciones de trabajo**

Robbins, S (1998). Algo que influye en la satisfacción de cada trabajador son las condiciones laborales, ya que todos buscan un ambiente adecuado, en dónde puedan ejecutar sus responsabilidades con libertad, ejecutando diversos métodos de trabajo y sobretodo oportunidad de formación.

Vroom (1994), establece que las causas principales de la satisfacción e insatisfacción se basa en la realidad de trabajo, en las actividades que se ejecutan en la entidad y sobre todo en la retribución, otros aspectos, como los compañeros, los jefes, reconocimientos. Estos factores, se determinan como facetas de satisfacción.

*Para llegar a una sola conclusión sobre los puntos determinantes de la satisfacción laboral, se sabe que surge por varios factores, como; salario, promoción, compañeros, supervisores y el mismo trabajo.*

*Es por eso, que al hacer un análisis sobre las diferentes causas, se puede determinar que la satisfacción laboral no está relacionado con el desempeño a pesar de que tendría que ser recíproco. La relación está definida en base a las recompensas intrínsecas y extrínsecas, y la percepción que tienen los trabajadores sobre si la remuneración que se distribuye es equitativa o no.*

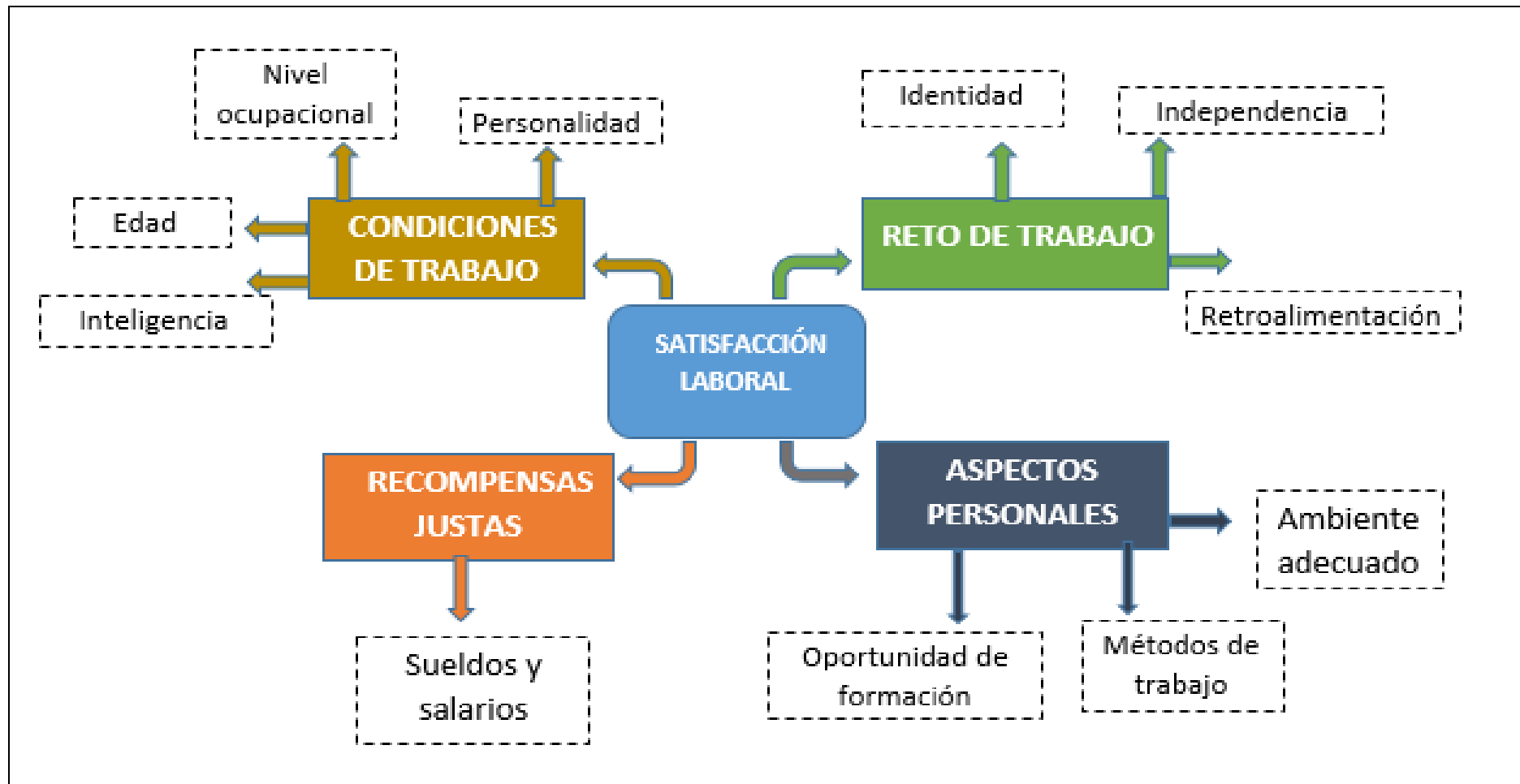
**Objetivo 4: Causas de la satisfacción laboral**


Figura 4: Diagrama – causas de la satisfacción laboral

Nota. Fuente: Elaboración propia.

*Como se sabe, la satisfacción laboral va a determinar la buena ejecución de las actividades de la empresa, la rentabilidad y la productividad, es por eso, que es un factor importante que se debe tener en cuenta con los trabajadores, ya que ellos son la base principal de la organización, pero ¿Cómo se logra la satisfacción laboral?, al analizar diversas teorías se establece que las causas de la satisfacción laboral son cuatro: Recompensas justas, Aspectos personales, reto de trabajo, y por último condiciones de trabajos. Las cuáles, teniendo en cuenta esos aspectos, se lograrán una mayor satisfacción en los trabajadores y por ende el éxito empresarial.*

### **2.2.5. Consecuencias de la satisfacción laboral**

Cuando se logra que un trabajador este satisfecho laboralmente genera diversas consecuencias positivas tanto para él como para la organización. Ya que indirectamente está relacionado con las actitudes que cada trabajador tiene con su entorno, también la salud física y mental, influyendo también en el comportamiento laboral en la organización, disminuyendo el ausentismo y la rotación.

Como se ya mencionó anteriormente, el ausentismo es un punto importante al lograr la insatisfacción laboral, pero sin embargo existen otras consecuencias desde el punto de vista de la organización, ya que los factores de riesgos organizaciones muchas veces es consecuencia de la insatisfacción laboral.

- Inhibición
- Firmeza al cambio
- Falta de creatividad
- Desanimo
- Accidentabilidad
- Baja productividad
- Dificultad para laboral en equipos

Hay varios contextos que intervienen en la satisfacción laboral. Robbins (2005), manifiesta que la satisfacción de los trabajadores provienen muchas veces de la organización pero también desde el punto de horizonte propio. Hay dos determinantes que pueden influir y son:

- **Años de carrera profesional**

Muchos trabajadores creen que su trabajo no va a satisfacer sus necesidades individuales como se espera y este pensamiento llega al momento de su jubilación, sin embargo, antes de ese momento, un factor importante que influye en aumentar la satisfacción laboral son los años de carrera que tienen los empleando laborando, ya que a mayor cantidad de años trabajando va adquiriendo más conocimiento, su remuneración va en aumentado y va escalando puestos, por ende desarrolla su carrera profesional.

- **Expectativa laboral**

Los compañeros, las delegaciones de selección de personal y los conocimientos en cuanto a las condiciones laborales son algunos aspectos que influyen en las perspectivas del trabajo que se generan al ingresar. Y es que cuando una persona entre a una entidad a trabajar, se generan muchas expectativas sobre tal.

*Planteadas estas ideas, es cierto entonces, que la satisfacción laboral influye tanto en la salud física y mental, ya que cuando los empleados están satisfechos con su trabajo suelen tener menos problemas de salud, como por ejemplo; menos ansiedad, estrés, trastorno de sueño, pero por el contrario si están insatisfechos con su trabajo esto puntos mencionados va en aumento, o puede tener faltas consecutivas el trabajo generando así, no solo perjudicándose él, al correr riesgo de despido, sino también afectando la productividad de la organización.*

“Que un trabajador alcance la satisfacción e insatisfacción, se va a ver repercutido en la productividad de la organización” (Toro, 2001, p.79).

Por el contrario; Schein (1982), manifiesta que la productividad de la organización no es consecuencia directa de la satisfacción laboral, sino que, un trabajador al estar insatisfecho con su trabajo, va a tener mayor ausentismo en el trabajo, mayor cantidad de reclamos y esto es lo que se verá repercutido en la productividad dentro de la organización.

Objetivo 5: Causa-efecto de la satisfacción laboral

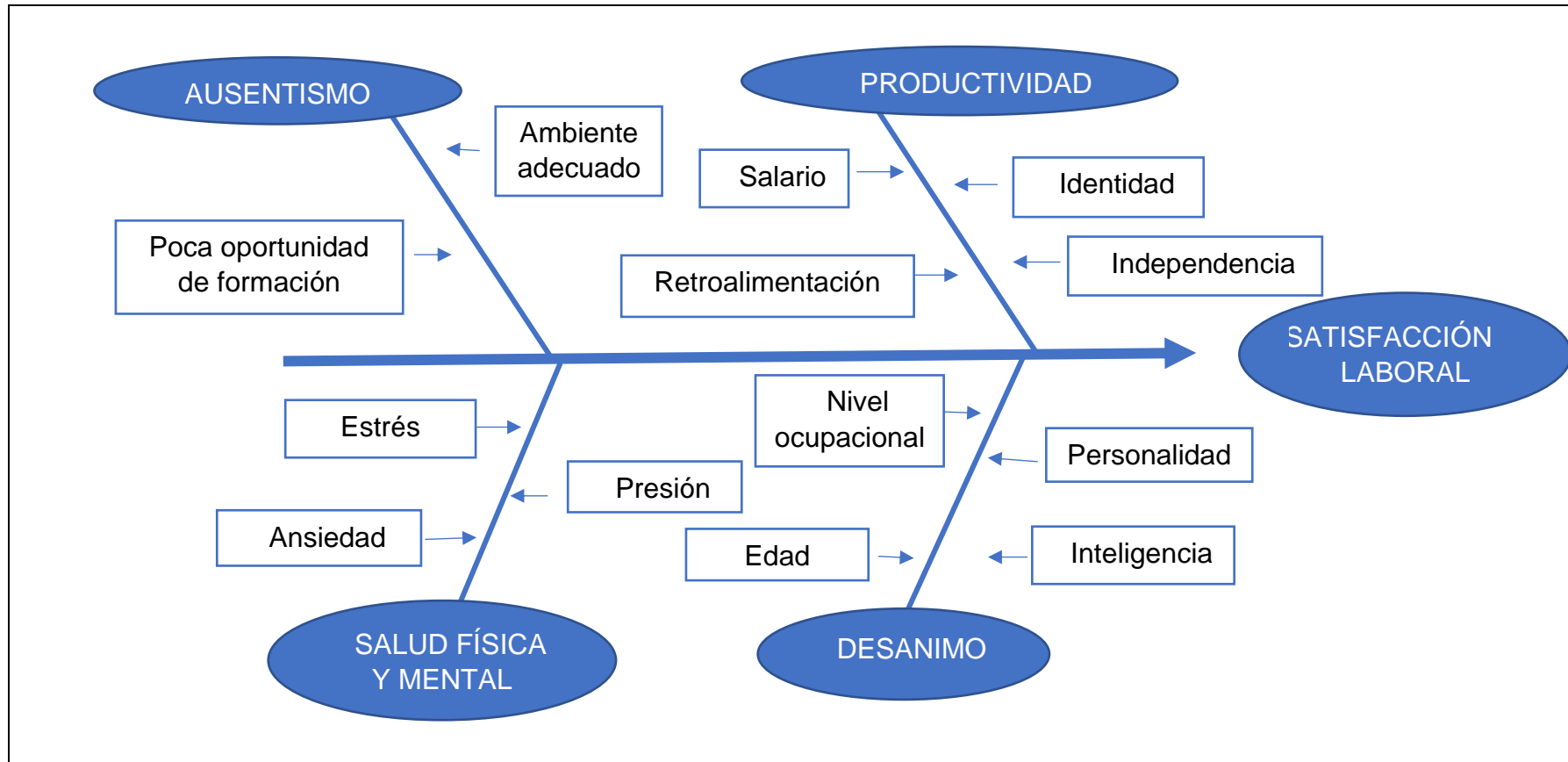


Figura 5: Diagrama Ishikawa – causas y efecto de la satisfacción laboral

Nota. Fuente: Elaboración propia

*A través del diagrama de Ishikawa mostramos las causas que conllevan a que un trabajo llegue a un alto nivel de satisfacción laboral, y por ende las consecuencias que lleva no solo para él sino para la organización el hecho que un empleado se sienta en total agrado en su ambiente laboral, estas consecuencias pueden ser negativas como ausentismo y desánimo; pero también pueden ser consecuencias positivas como la productividad y salud física y mental, pero para ellos es importante mejorar constantemente el ambiente laboral, aumentar oportunidad de formación, también el salario justo, nivel ocupacional y por último evitar trabajar en un ambiente de estrés, ansiedad y presión.*

## **2.2.6. Modelos de la satisfacción laboral**

### **Modelo dinámico de la satisfacción laboral**

Según Bruggemann y Ulich (1975), este modelo se especifica por la relación que hay entre el empleado y el escenario del trabajo, en otras palabras, existirá mayor satisfacción, si es que hay mayor poder para controlar el ambiente laboral.

Esta relación entre el empleado y el escenario de trabajo influyen múltiples variables ya que la satisfacción es parte de ese proceso y tienen un rol significativo, tales como el control o el poder. Para ello, se establecen seis puntos que son parte de la satisfacción laboral

- **La satisfacción laboral continua**

Cuando incrementan los niveles de satisfacción, se da porque el individuo también aumenta su horizonte de ambiciones.

- **La satisfacción laboral consolidada**

El trabajador mantiene su horizonte de ambiciones.

- **La satisfacción laboral sumisa**

El trabajador disminuye su horizonte de ambiciones para asimilarse a las situaciones de trabajo.

---

- **La insatisfacción laboral favorable**

El trabajador mantiene un horizonte de ambiciones ya que siente insatisfacción y por ende busca maneras de solucionar los problemas que impiden lograr la satisfacción laboral.

- **La insatisfacción laboral fija**

El trabajador mantiene su horizonte de ambiciones, y eso sucede porque a pesar de tener problemas no busca manera de solucionarlos.

- **La pseudo-satisfacción laboral**

Al igual que el punto anterior, el trabajador no busca formas de solucionar los problemas y mantiene su horizonte de ambiciones pero con la diferencia que este punto le genera frustración.

### **Modelo de la satisfacción de facetas**

Edwards, E. Lawler (1993) propuso el modelo de la satisfacción de facetas, en la que se enfoca en el nivel de satisfacción laboral en donde relaciona lo que el trabajador recibe y que debería recibir realmente, en términos de remuneración.

QDR, que es la cantidad que debería recibir provienen de la contraprestación equitativa y justa, es decir, el esfuerzo, antigüedad, superación de obstáculos, nivel de responsabilidad, y estas tienen que estar relacionadas con la remuneración que voy a percibir.

QRR, que es la cantidad que en realidad recibo proviene de las normas que ya están establecidos, a pesar de que estas no seas justas o equitativa.

Existe una comparación entre QDR y QRR, llegando a tres conclusiones:

- Si  $QDR = QRR$  --- Se logra la satisfacción
- Si  $QDR > QRR$  --- Se llega a la insatisfacción
- Si  $QDR < QRR$  --- Se genera un sentimiento de culpa, inequidad.

*Se puede concluir que este modelo es comparativamente horizontal ya que se puede realizar con dos trabajadores del mismo nivel, es decir trabajadores que desempeñen las mismas funciones en las organizaciones.*

## Modelo de las características del puesto

Hackman y Oldham (1976) plantea el modelo de las características del puesto y se enfoca en que el trabajador está motivado cuando está interesado su trabajo, es decir, hay motivos por la que realiza con eficiencia su trabajo, pero todo ello es influenciado por factores externos.

Este modelo inicia con representación de las dimensiones del puesto, las cuáles son:

- **Las múltiples aptitudes**

Cada actividad que se puede realizar en la organización conlleva a que el trabajador haga uso de todas sus capacidades y habilidades.

- **La identificación de actividades**

Se establece una sola actividad o múltiples actividades en el puesto de trabajo.

- **La libertad en la actividad**

El trabajador para que pueda desarrollar con eficiencia sus labores requiere de libertad, discreción y determinación en los procedimientos.

- **La retroalimentación**

La contraprestación que el trabajador recibe por desempeñar sus actividades dentro de la organización.

Estas dimensiones llevan a tres conclusiones y estas dan como respuesta la motivación y la satisfacción laboral, las cuáles son: sentir que el trabajo tiene significado, la responsabilidad de hacer un buen trabajo ya que repercutirá en los resultados y por últimos, los conocimientos obtenidos.

*Tras analizar cada uno de los modelos que muestran diversos autores sobre la satisfacción laboral, se puede llegar a la conclusión que el modelo de satisfacción de facetas está más relacionado con la problemática que existe hoy en día sobre varios trabajadores que manifiestan que se sienten insatisfechos en la organización donde trabajan, y gran parte de este problema surge al no haber una relación en la remuneración con sus esfuerzos, que es lo que explica este método, la cantidad que realmente se merece cada trabajador no es equitativa a la cantidad que se recibe, se puede trabajar más horas de lo establecido*



y sin embargo la remuneración percibida es la misma, o no existe recompensas por los resultados que se logran lo cual lleva al éxito empresarial.

*Objetivo 6: Modelos de la satisfacción laboral*

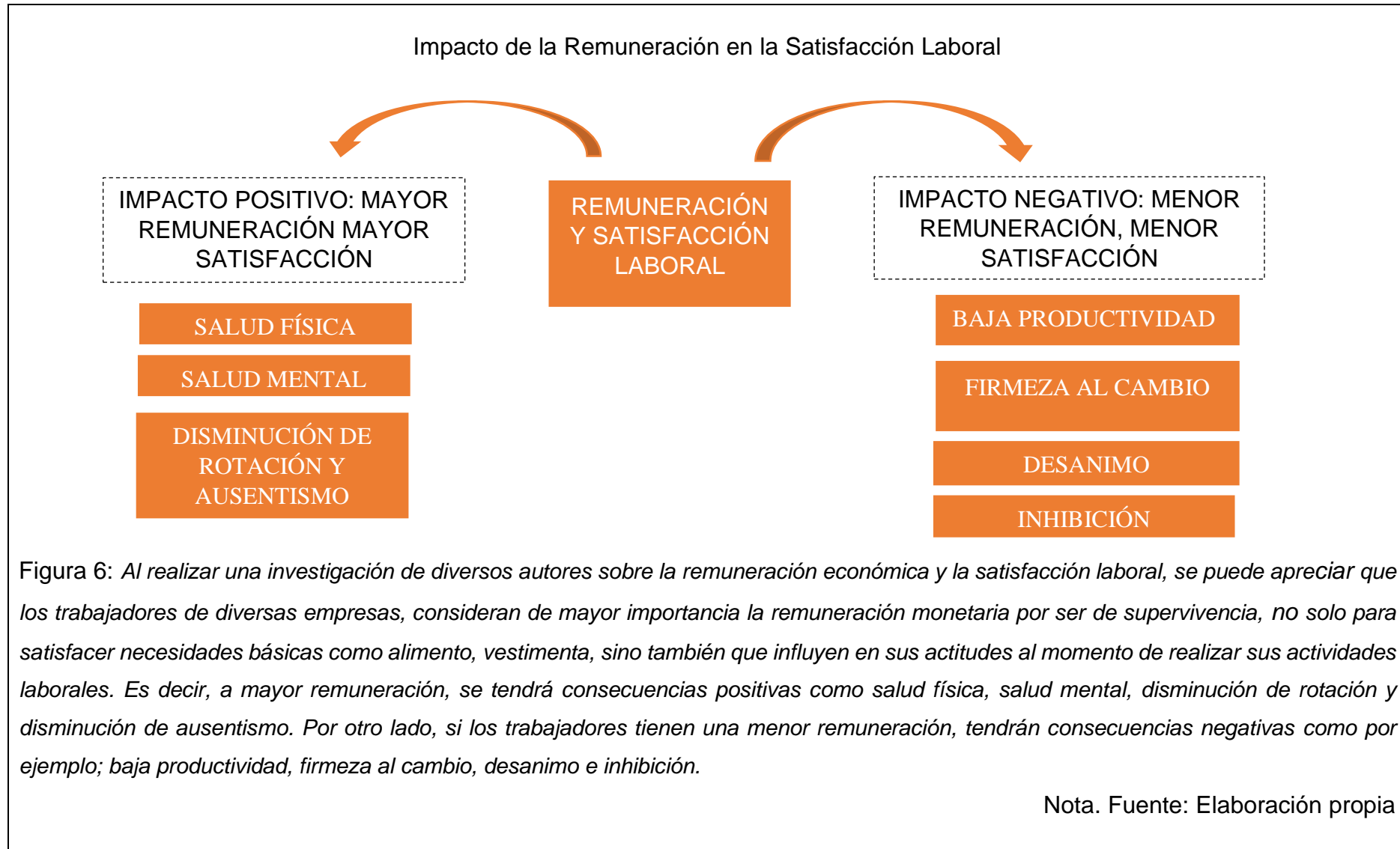
Tabla 1:

Comparativo de los modelos de satisfacción laboral

<b>Modelo dinámico</b>	<b>Modelo de características de puesto</b>	<b>de Modelo de satisfacción de facetas</b>
Relaciona al empleado y el escenario del trabajo, es decir, mayor satisfacción, si es que hay mayor poder para controlar el ambiente laboral.	Relaciona las características de su puesto de trabajo, alcanzando diferentes niveles de satisfacción laboral.	Relaciona lo que el trabajador recibe de remuneración y lo que debería recibir.
Modelo horizontal y/o vertical, porque para analizar este modelo se logra mediante dos trabajadores que están en el mismo puesto, como en diferentes puestos.	Modelo Vertical, ya que para analizar este modelo, se necesitan dos trabajadores de diferentes jerarquías de puesto.	Modelo horizontal, ya que se puede analizar con dos trabajadores del mismo puesto

Nota. Fuente: Elaboración propia

*Mediante este cuadro comparativo podemos analizar los tres modelos de satisfacción que han sido mencionados anteriormente por diferentes autores, en cada uno analizamos la relación que existe con el escenario del trabajo, con las características del puesto de trabajo y con la remuneración que los trabajos reciben, otro punto es la determinación de modelos horizontales y verticales en cada uno.*



### III. Conclusiones

- La remuneración económica tiene un impacto positivo sobre la satisfacción laboral en las entidades públicas, es decir que a mayor remuneración, mayor satisfacción, reflejándose en la salud física y mental del trabajador, disminución de rotación y ausentismo. Por otro lado también tiene un impacto negativo reflejado en una menor remuneración, menos satisfacción, mostrándose en una baja productividad, firmeza al cambio, desanimo, inhibición.
- Se demostró que la evolución de la remuneración el mundo inició cuando existía la esclavitud con la no existencia de la remuneración monetaria, luego en la edad media surge la artesanía lográndose así la libertad de trabajo obteniendo la remuneración monetaria, y en la Revolución Industrial toma más peso la administración de remuneración, donde se establecen lo que actualmente conocemos como sueldos fijos o remuneraciones mensuales.
- Los tipos de remuneración son el sueldo, sobresueldo, la comisión, la participación y la gratificación. A su vez, también se establece la remuneración individual, familiar, nominal, real, fija y de resultado.
- Los factores que determinen el nivel de remuneración son las políticas de compensación del patrón, valor de un puesto de trabajo, determinación de desempeño, capacidad de pago de las empresas, nivel de compensaciones locales, condiciones del mercado laboral, costo de vida, influencias de los sindicatos, aspectos legales y equidad.

- Se describió las causas de la satisfacción laboral al analizar diversas teorías, y se establece que las causas son cuatro: recompensas justas, aspectos personales, reto de trabajo y condiciones de trabajos, dentro de las cuales tenemos; sueldos y salarios; personalidad, edad, inteligencia, nivel ocupacional; identidad, independencia, retroalimentación; ambiente adecuado, oportunidad de formación; respectivamente.
- Se analizó las causas y consecuencias de la satisfacción laboral, las cuales están divididas en consecuencias negativas como el ausentismo y desanimo; consecuencias positivas como salud física y mental y la productividad, para ello se tiene en cuenta aspectos importantes; ya sea, ambiente laboral, oportunidades de formación, salario justo o un ambiente de estrés, ansiedad y presión.
- Se identificaron tres modelos; modelo dinámico, modelo de características del puesto y modelo de satisfacción laboral, las cuáles relacionan al empleado y el escenario del trabajo; las características del puesto; y por último; la remuneración que recibe el trabajo, respectivamente.

#### IV. Referencias bibliográficas

- Abrajan, M., Contreras, J. & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 13, núm. 1. Recuperado desde: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>
- Arnillas, C. (21, junio, 2018). *El Perú está harto de huelgas*. (El montonero). Recuperado desde: <https://elmontonero.pe/columnas/el-peru-esta-harto-de-huelgas>
- Avedaño, M. (30, agosto, 2019). *Presupuesto Nacional: Remuneraciones e Incentivos crecerían a menor ritmo de la última década*. (El financiero). Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/presupuesto-nacional-remuneraciones-e-incentivos/BA33KLDYDJFJBFLDUMIBSJXXWQ/story/>
- Barriga, A. & Rendón, A . (2016). *Impacto de la remuneración percibida sobre la satisfacción laboral en las familias del nivel socioeconómico del distrito de Arequipa, 2016* (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Negocios). Universidad Católica San Pablo. Recuperado desde: [http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/14872/1/BARRIGA\\_FLORES\\_ANA\\_IMP.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/14872/1/BARRIGA_FLORES_ANA_IMP.pdf)
- Benites, A. (16, septiembre, 2018). *Se gastó más de S/ 1 millón 720 mil en pagar a docentes en huelga en La Libertad*. (Perú 21). Recuperado de: <https://cnnespanol.cnn.com/2017/10/29/donde-estan-los-maestros-mejor-pagados-y-valorados-del-mundo/>

- Bohalander, G. & Snell, S. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (14° edición). México: Cengage Learning Editores.
- Borra, C. & Gómez, F. (2012). Satisfacción laboral y salario: ¿compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo?. *Revista de Economía y Aplicada*, vol. XX, núm. 60. Recuperado desde: <https://www.redalyc.org/pdf/969/96924882002.pdf>
- Ccaulla, L. (2018). *La remuneración salarial y el desempeño laboral en la Unidad De Gestión Educativa Local N° 06-Ate* (Tesis para optar el grado de maestro en Gestión Pública). Universidad César Vallejo. Recuperado desde: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22499/Ccaulla\\_FL\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22499/Ccaulla_FL_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiang, M. & Ojeda, J. (2010). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. (Universidad Bío Bio).
- Chiang, M; Mendez, G; & Sánchez, Gonzales. (2014). Como influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoría*, vol. 19, núm. 2. Recuperado desde: <https://www.redalyc.org/pdf/299/29918523003.pdf>
- Chiavenato, I (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. (8ª edición). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores .S.A. de C.V.
- Chiavenato, I (2009). *Gestión del talento Humano*. (9ª edición). México: Editorial McGraw – Hill.

CNN en Español (29, octubre, 2017). *¿Dónde están los maestros mejor pagados y valorados del mundo?* (CNN en Español). Recuperado de: <https://cnnespanol.cnn.com/2017/10/29/donde-estan-los-maestros-mejor-pagados-y-valorados-del-mundo/>

Dessler, G (2009). *Administración de Personal*. (8ª edición). México: Editorial Persson Educación.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (11º edición). México: Pearson edición.

Diario Libre (08, marzo, 2017). *El Salario docente dominicano es competitivo*. (Diario Libre). Recuperado desde: <https://www.diariolibre.com/actualidad/educacion/educa-el-salario-docente-dominicano-es-competitivo-XB6517819>

El Tiempo. (23, agosto, 2017). *Profesores en Alemania ganan 9 veces lo que gana un maestro peruano en un mes*. (El Tiempo). Recuperado desde: <https://eltiempo.pe/profesores-alemanes-ganan-9-veces-lo-que-gana-un-maestro-peruano-en-un-mes-mp/>

Fernández, I (31, octubre, 2003). *Administración de compensaciones y psicología organizacional*. (Gestipolis). Recuperado desde: <https://www.gestipolis.com/administracion-de-compensaciones-y-psicologia-organizacional/>

Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango)*. (Tesis para obtener el título de Psicóloga Industria). Universidad Rafael Landívar. Recuperado desde: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>



Gestión (11, noviembre, 2018). *Sueldo de los docentes de colegios públicos subirá a S/ 2,200 el próximo año.* (Gestión). Recuperado desde: <https://gestion.pe/peru/politica/minedu-sueldo-docentes-colegios-publicos-subira-s-2-200-proximo-ano-nndc-249606-noticia/>

Guillón, N. (2008). *La Satisfacción Laboral, Relación con el Comportamiento Organizacional.* (Monografias.com). Recuperado desde: <https://www.monografias.com/trabajos65/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral2.shtml>

Guzmán, F. (11, Noviembre, 2014). *¿Cuánto gana un profesor al rededor del mundo? Estos son los seis países donde los profesores tienen mejores sueldo* (Publimetro). Recuperado desde: <https://www.publimetro.cl/cl/educacion/2014/11/11/cuanto-gana-profesor-alrededor-mundo-estos-son-seis-paises-profesores-mejores-sueldos.html>

Juárez, O. (2000). *Administración de la compensación.* México: Oxford.

La Industria (11, enero, 2019). *Docentes Liberteños denuncian que el Ministerio de Educación les adeuda hace 6 meses.* (La Industria). Recuperado de: <http://laindustria.pe/nota/4227-docentes-liberteos-denuncian-que-ministerio-de-educacin-les-adeuda-hace-seis-meses>

Ley N° 27671. (2012). *Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en sobretiempo.* Lima, Perú. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/34CB632FA0BEB31E05257E2300593BE4/\\$FILE/1\\_DECRETO\\_SUPREMO\\_007\\_04\\_07\\_2002.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/34CB632FA0BEB31E05257E2300593BE4/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_007_04_07_2002.pdf)

- Lomas, R. (2017). *Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad de Buenos Aires, en el año 2017*. (Tesis para obtener el grado de Maestro en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo. Recuperado desde: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12891/lomas\\_pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12891/lomas_pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de Administración. *Revista de Psicología de Trabajo y de las Organizaciones*, volumen 24, núm. 1. Recuperado desde: <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v24n1/v24n1a02.pdf>
- Medina, A. & Gallegos, C. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Publica*. Recuperado desde: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (11° edición). México: Pearson edición.
- Morcillo, D. (26, junio, 2014). *¿Qué países invierten más en educación?* (Deuda Externa). Recuperado desde: <http://www.deudaexterna.es/que-paises-invierten-mas-en-educacion/>
- Moreno, A. & Flores, E. (2019). *Relaciones interpersonales y satisfacción laboral de los trabajadores del área de crédito y operaciones de la caja Trujillo – Agencia Centro 2019*. (Tesis para obtener el título profesional de licenciado en Administración). Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado desde: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/5017/1/RE\\_ADMI\\_MARY.ALVARADO.ELSA.FLORES.RELACIONES.INTERPERSONALES.DATOS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/5017/1/RE_ADMI_MARY.ALVARADO.ELSA.FLORES.RELACIONES.INTERPERSONALES.DATOS.pdf)

- Najarro, H. (2011). *Análisis de la evolución del salario mínimo en Guatemala y su impacto en la economía para el período 1990 – 2006. Conceptualización del salario mínimo de referencia.* (Tesis para obtener el grado de licenciado en economía). Universidad de San Carlo de Guatemala. Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3690.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3690.pdf)
- Orellana, A. (07, enero, 2019). *Profesores mal pagados y educación de calidad, ¿es posible?* (Bosque de Fantasías). Recuperado de: <https://blog.bosquedefantasias.com/noticias/profesores-mal-pagados-educacion-calidad>
- Pabón, G. (15, mayo, 2018). *Así funciona el salario de los profesores en Colombia, ¿es justo?* (Canal 1). Recuperado desde: <https://canal1.com.co/entretenimiento/ideas-utiles/los-profesores-en-colombia-son-bien-remunerados/>
- Pérez, N. (22, abril, 2019). *Países donde más cobran los profesores y maestros.* (CV EXPRES). Recuperado de: <https://www.cvexpres.com/2019/paises-donde-mas-cobran-los-profesores-y-maestros-cvexpres/>
- RPP. (16, agosto, 2017). *¿Cuáles son los sueldos de los maestros en los 5 países que mejor pagan?* (RPP). Recuperado desde: <https://rpp.pe/politica/actualidad/cuales-son-los-sueldos-de-los-maestros-en-los-5-paises-que-mejor-pagan-noticia-1070856>
- Ruiz, C. (2009). *Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán.* (Tesis para optar el título de contador público y auditor). Universidad del Bío – Bío. Recuperado desde: <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%2C%20Carol%20Marlenne.pdf>

- Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (11° edición). México: Thomson editores.
- Solano, E. & Navarro, G. (2012). Remuneración salarial eficiente en la educación superior en Colombia. Universidad de los Andes (Mérida, Venezuela). Recuperado desde:  
<https://www.redalyc.org/pdf/1956/195624853003.pdf>
- Urquijo, G (2008). *Remuneración del trabajo, manual para la gestión de sueldos y salarios*. (8ª edición). Caracas: Editorial texto .C.A
- Vadillo, S (2005). *Administración de remuneración*. México: Editorial Limusa, S.A de C.V
- Vega, C; Salazar, C; Núñez, A, & Martín, María.(2015). Clima Organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los trabajadores, vol. 19 num.1*. Recuperado desde:  
<https://www.redalyc.org/pdf/3758/375839297002.pdf>
- Werther & Davis. (1999). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: Editorial Mc. Graw – Hill.
- Zayas, P; Báez, R; Zayas, J. & Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. Universidad de Holguín. (Cuba). Recuperado desde:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v23n2/v23n2a04.pdf>