

POLÍTICA DE REMUNERACIONES EN GRANDES EMPRESAS Y REPUTACIÓN CORPORATIVA



Universidad de los Andes

CENTRO
REPUTACIÓN
CORPORATIVA

AUTORES

Pablo Halpern B.

Director Centro de Reputación Corporativa

Francisca Lobos M

Coordinadora de Investigación Centro de Reputación Corporativa

Francesca Damone L.

Coordinadora de Investigación Centro de Reputación Corporativa

María Trinidad Donoso M.

Investigadora Centro de Reputación Corporativa

Las percepciones que tengan los colaboradores del sistema de remuneraciones de su empresa afectan el vínculo entre estos y su organización, lo que impacta directamente sobre la reputación de la compañía¹. El rol de los colaboradores es fundamental en la creación y mantenimiento de la reputación corporativa porque son ellos, la principal conexión con los clientes, proveedores y otros actores².

¿Son las remuneraciones percibidas como justas por los colaboradores? ¿Cuáles son los criterios que, a juicio de ellos, debieran prevalecer en la asignación de las remuneraciones? ¿Qué elementos deberían considerarse a la hora de llevar a cabo un aumento de sueldo? Estas son algunas de las preguntas que el Centro de Reputación Corporativa del ESE Business School de la Universidad de Los Andes buscó responder mediante esta investigación.

¹ Till, R. & Karren, R. (2011). *Organizational justice perceptions and pay level satisfaction*. *Journal of Managerial Psychology* 26(1):42-57.

² Umit Alniacika, Ersan Cigerimb, Kultigin Akcinb, Orkun Bayramb (2012). *Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions*. pp 10-11

Universo de estudio:

Trabajadores de grandes empresas que operan en Chile.

Tipo de muestreo:

Por conveniencia, a partir de la base de datos de la Universidad de Los Andes.

Técnica de recolección de datos:

Encuestas online autoadministradas

Respuestas obtenidas:

316 encuestas

Periodo de campo:

10 de agosto al 03 de septiembre de 2021

Se analizaron respuestas de diversos sectores económicos:

Banca, inversiones y seguros / Retail / Alimentos y bebidas / Construcción e inmobiliarias / Industrial / Salud / Educación / Transporte / Agrícola, ganadera, pesquera / Otros

Los resultados de la investigación constataron que la mayoría de los trabajadores de grandes empresas manifiestan que el sueldo que reciben es menor al que debiesen recibir. Los elementos que deberían prevalecer en la asignación de remuneraciones son: el nivel de responsabilidad del cargo y la calidad del trabajo realizado. Cuando fueron consultados por el aumento de las remuneraciones, señalan que es más razonable comenzar por el grupo de empleados que posee el mejor desempeño que por el que menos gana dentro de la organización.

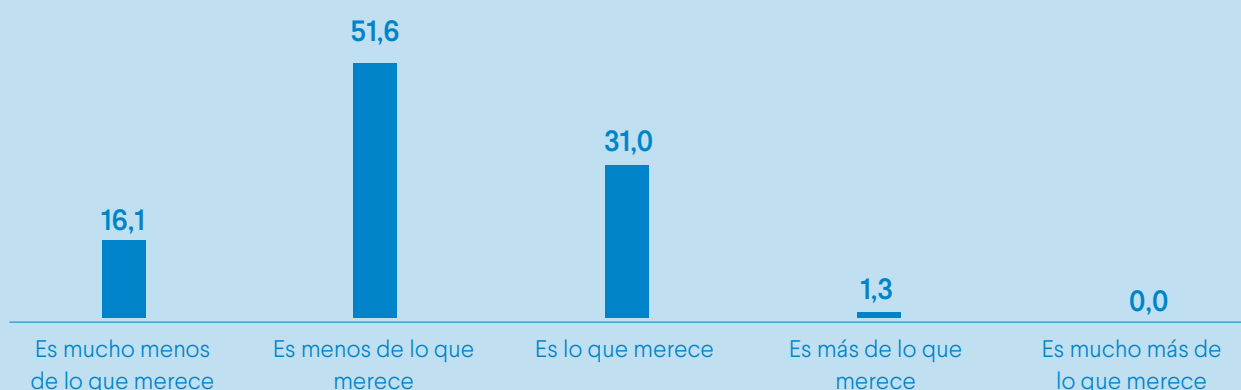
En cuanto a las percepciones sobre justicia distributiva al interior de las empresas, existe amplio apoyo de los colaboradores a la idea de reducir las

brechas salariales entre altos ejecutivos y el rango inferior de la organización. Dentro de las propuestas, la iniciativa que mejor cumple con este propósito es la que establece un sueldo mínimo de \$500.000 pesos líquidos.

Los trabajadores también validan la afirmación que los ascensos al interior de la compañía pocas veces responden al mérito del trabajador, sino más bien a su red de contactos. En materia de equidad salarial, respaldan que la mayor inequidad salarial es la de sueldos entre hombres y mujeres que ocupan un mismo cargo.

Dos de cada tres trabajadores considera que gana menos/mucho menos de lo que merece

Piense por favor en la remuneración que recibe actualmente por su trabajo.
Usted considera que su remuneración... (%)



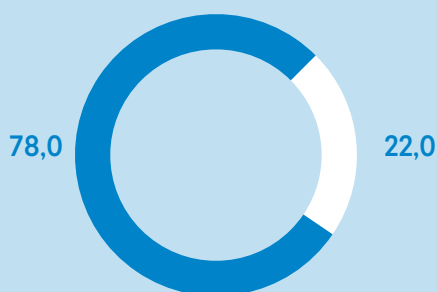
Los colaboradores son especialmente sensibles a inequidades salariales respecto a sus pares dentro de la misma empresa

Ahora imagine que se producen las siguientes situaciones en su entorno labora. ¿Cuál de estos escenarios le produciría mayor molestia?

Si otras personas de su empresa que hacen el mismo trabajo que usted, tienen un desempeño y experiencia similar a la suya, reciben un sueldo que es 30% mayor al suyo	63,3%
Si otras personas que están a un nivel más arriba que usted en la jerarquía de su empresa y cuya experiencia profesional y desempeño son deficientes, reciben un sueldo que es 60% mayor al suyo	25,3%
Si otras personas que trabajan en empresas de la competencia, que hacen el mismo trabajo que usted, con similares capacidades, reciben un sueldo que es 30% mayor al suyo.	11,4%

Tres de cada cuatro colaboradores consideran que el desempeño debería prevalecer por sobre criterios de equidad en el incremento de las remuneraciones

Existen diferentes principios para determinar incrementos en las remuneraciones de los trabajadores de una empresa. ¿Cuál de los siguientes principios le parece más razonable? (%)



- Cualquier incremento en los sueldos de los trabajadores de una empresa debe partir por aquel grupo de trabajadores que menos ganan, independiente de cuál sea su desempeño.
- Cualquier incremento en los sueldos de los trabajadores de una empresa debe partir por aquel grupo de trabajadores que tenga el desempeño más sobresaliente, independiente de cuál sea su posición en la empresa.

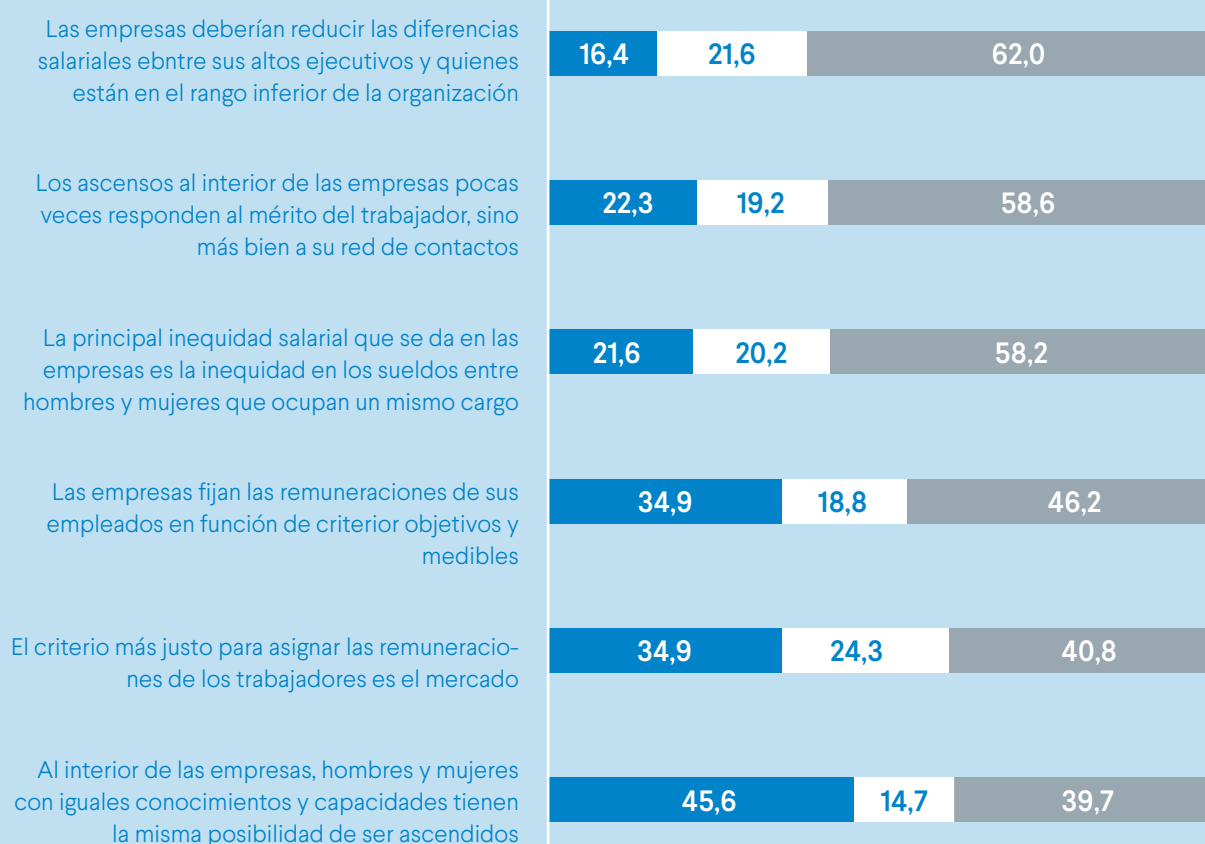
“Nivel de responsabilidad” y “calidad del trabajo realizado” deberían ser los aspectos más relevantes para la asignación de sueldos en las empresas

En su opinión, ¿cuáles debieran ser los tres criterios más importantes a la hora de asignar los sueldos de los trabajadores de una empresa? (Respuesta múltiple, se muestran % de casos)



Al indagar en materia de equidad, las afirmaciones que concitan mayor acuerdo son: “reducir brechas salariales dentro de la organización entre altos cargos y el rango inferior”, “los ascensos pocas veces responden al mérito sino a la red de contactos” y “la principal inequidad salarial es la de género”

Nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones (%)



■ Muy en desacuerdo / en desacuerdo

■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

■ De acuerdo / muy de acuerdo

“Sueldo mínimo de \$500 mil” y “reducir las brechas salariales a no más de 10 veces entre sueldos inferiores y superiores” serían las mejores iniciativas para redistribuir equitativamente los ingresos

En el último tiempo, se han impulsado iniciativas que buscan hacer más equitativa la distribución de los ingresos al interior de la empresa. ¿Cuáles de las siguientes iniciativas cumplirían mejor este propósito? (Respuesta múltiple, se muestran % de casos)

Que ningún trabajador de una empresa gane menos de 500 mil pesos

68,1

Que al interior de una empresa no existan diferencias salariales de más de 10 veces entre los sueldos inferiores y superiores

67,7

Que exista paridad de género en la composición de los directorios de las empresas

38,2

Que los trabajadores, a través de una cooperativa, sean dueños del 20% de la empresa

18,8

Que los trabajadores tengan el mismo porcentaje de participación en el directorio de la empresa que el que tienen los accionistas

7,3

Políticas salariales y el impacto en la reputación organizacional

El éxito empresarial depende más de los activos intangibles que de los indicadores financieros tradicionales. Entre los activos intangibles, la reputación corporativa es un recurso estratégico, valioso, escaso y difícil de imitar³. Poseer una buena reputación corporativa es un activo que proporciona una ventaja competitiva para la empresa y ayuda a atraer y mantener a los colaboradores más talentosos. Por esta razón, trabajadores más comprometidos, motivados y satisfechos son claves para un mejor desempeño organizacional⁴.

Los resultados de esta investigación realizada por el Centro de Reputación Corporativa del ESE Business School de la Universidad de Los Andes, constataron que los trabajadores poseen un sentimiento de injusticia relacionado a la política salarial de las empresas en las cuales se desempeñan. Cuando los colaboradores perciben que las prácticas organizacionales son justas, tienden a identificarse más con la organización a la que pertenecen. Por

el contrario, cualquier percepción de injusticia es considerada perjudicial, tanto para el individuo y los equipos, como para las compañías⁵. Por lo tanto, las impresiones negativas y positivas que tengan los trabajadores afectan directamente la reputación de la empresa en la que se desempeñan⁶.

Otro tema interesante que reveló la investigación es la percepción de inequidad salarial en materia de género. Un estudio realizado por PwC Chile, Fundación ChileMujeres y PULSO, constató, que las mujeres reciben un sueldo mensual inferior al de los hombres equivalente a dos jornadas diarias, a pesar de realizar el mismo trabajo y desempeñarse en los mismos cargos⁷. En relación con este tema, un informe de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) señala que un sistema de pago equitativo dentro de las empresas permite impulsar la participación de las mujeres en la fuerza laboral y construir una imagen empresarial positiva, lo que contribuye a evitar riesgos reputacionales⁸.

³ Umit Alniacika, Ersan Cigerimb, Kultigin Akcinb, Orkun Bayramb (2012). *Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions*. pp 11-13

⁴ Umit Alniacika, Ersan Cigerimb, Kultigin Akcinb, Orkun Bayramb (2012). *Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions*. pp 11-13

⁵ Montalbán, R., Martínez, M. & Salanova, M. (2014). *Organizational Justice, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviors: A Winning Combination*.

⁶ Till, R. & Karren, R. (2011). *Organizational justice perceptions and pay level satisfaction*. *Journal of Managerial Psychology* 26(1):pp 42-57.

⁷ PwC Chile, Fundación ChileMujeres y PULSO. (2018). *Segundo Estudio Impulsa: Brecha salarial en las grandes empresas de Chile*.

⁸ Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Pay equity. A key driver of gender equality*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/briefingnote/wcms_410196.pdf

Los riesgos de las percepciones de favoritismo dentro de la empresa

El estudio reveló que el sentimiento de injusticia también se origina en los ascensos o promociones internas que se dan en las empresas. Los trabajadores sienten que estos pocas veces responden al mérito, sino más bien a la red de contactos que tenga la persona. Algunos estudios sugieren que, para reducir la percepción de favoritismos al interior de las organizaciones, las políticas salariales deben ser simples y fáciles de entender lo que hace posible que los colaboradores puedan identificar si las reglas se están siguiendo o no⁹. De esta manera, los sentimientos de injusticia se reducen porque no hay cabida para las interpretaciones. Lo anterior, genera un mayor compromiso de los trabajadores, mejores opiniones hacia la empresa, lo que tiene implicancias directas en la reputación empresarial¹⁰.

⁹ Mahou, A., García, A., Ortega, M.A. & Moreno, A.M. (2014). Red Eléctrica de España utiliza la programación de enteros para las revisiones salariales anuales. *Interfaces*, Vol. 44 (n. 4); pp. 384-392.

¹⁰ Fleishman, E. (2015). The dangers of playing favorites at work. <https://fortune.com/2015/08/04/favoritism-careers-leadership/>

Alniacika, Umit, Cigerimb, Ersan, Akcinb, Kultigin & Bayramb, Orkun. 2012. Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. 11-13

Fleishman, Edward. 2015. The dangers of playing favorites at work. <https://fortune.com/2015/08/04/favoritism-careers-leadership/>

Greenberg, Jerald. 1987. A Taxonomy of Organizational Justice Theories. Academy of Management Review, Vol. 12, No.1, 9-22.

Mahou, Ángel, García, Álvaro, Ortega, Miguel Ángel & Moreno, Ana María. 2014. Red Eléctrica de España utiliza la programación de enteros para las revisiones salariales anuales. Interfaces, Vol. 44 (n. 4); pp. 384-392.

Montalbán, Ramón, Martínez, Miguel & Salanova, Marisa. 2014. Organizational Justice, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviors: A Winning Combination. Universitas Psychologica, 13(3), 961-974.

Ordóñez, Lisa, Schweitzer, Maurice, Galinsky, Adam & Bazerman, Max. 2009. Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting. Harvard Business School.

Organización Internacional del Trabajo. 2014. Pay equity. A key driver of gender equality. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/briefingnote/wcms_410196.pdf

PwC Chile, Fundación ChileMujeres y PULSO. 2018. Segundo Estudio Impulsa: Brecha salarial en las grandes empresas de Chile. <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2018/Estudio-IMPULSA-2018.pdf>

Steinberg, Richard. 2011. Governance, Risk Management, and Compliance. It can't Happen to Us – Avoiding Corporate Disaster While Driving Success. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Till, Robert & Karren, Ronald. 2011. Organizational justice perceptions and pay level satisfaction. Journal of Managerial Psychology 26(1):42-57.

Patrocinadores del Centro de Reputación Corporativa



ANTOFAGASTA
MINERALS



MULTI X>

BANCO security