

SISTEMAS DE COMPENSACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR  
INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

OSCAR OSWALDO BALLESTEROS ANAYA

EMIRO ERNESTO PORRAS FERNANDEZ

Trabajo de investigación

Asesor:

ADOLFREDO PEÑA CARRILLO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C.

2011

SISTEMAS DE COMPENSACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR  
INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

OSCAR OSWALDO BALLESTEROS ANAYA

EMIRO ERNESTO PORRAS FERNANDEZ

Trabajo de investigación

Asesor:

ADOLFREDO PEÑA CARRILLO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA DE INDIAS D.T y C.

2011

## CONTENIDO

	<b>PÁG.</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	10
<b>0.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	11
0.1.1. Planteamiento.....	11
0.1.2. Formulación.....	13
<b>0.2. ANTECEDENTES.....</b>	14
<b>0.3. JUSTIFICACION.....</b>	16
<b>0.4. OBJETIVOS.....</b>	19
0.4.1. Objetivo general.....	19
0.4.2. Objetivos específicos.....	19
<b>0.5. MARCO CONTEXTUAL O TEORICO.....</b>	20
0.5.1. Marco teórico.....	20
0.5.2. Marco conceptual.....	48
0.5.3. Marco legal.....	54
<b>0.6. DISEÑO METODOLOGICO.....</b>	61
0.6.1. Tipo de investigación.....	63
0.6.2. Población.....	63
0.6.3. Muestra.....	64
0.6.4. Definición de variables de identificación y de clasificación.....	65
0.6.5. Diseño de instrumentos de recolección de información.....	65
0.6.6. Definición de la población objeto de estudio.....	66
0.6.7. Diseño del procesamiento de los datos.....	67
0.6.8. Diseño del trabajo de campo.....	67
0.6.9. Recolección de datos.....	68
0.6.10. Digitación, depuración y procesamiento de los datos.....	68
0.6.11. Análisis de los resultados.....	69
0.6.12. Logros esperados.....	69
0.6.13. Factibilidad.....	69
0.6.14. Delimitación.....	70
0.6.14.1. De espacio.....	70
0.6.14.2. De tiempo.....	70
<b>1. ANTECEDENTES DE EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	71
<b>1.1. ARAUJO &amp; SEGOVIA.....</b>	71
1.1.1. Historia.....	71
1.1.2. Visión.....	72

1.1.3.	Misión.....	72
1.2.	<b>ARENAS S.A.....</b>	72
1.2.1.	Historia.....	72
1.2.2.	Visión.....	73
1.2.3.	Misión.....	73
1.3.	<b>SuCASA.....</b>	73
1.3.1.	Historia.....	73
1.3.2.	Misión.....	74
1.4.	<b>CARTAGENA REAL.....</b>	74
1.4.1.	Visión.....	74
1.4.1.	Misión.....	75
2.	<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	76
2.1.	Estructura salarial.....	77
2.2.	Sistemas retributivos.....	85
2.3.	Política salarial.....	90
2.4.	Contratos laborales.....	97
2.5.	Compensación salarial.....	103
2.5.1.	Beneficios sociales.....	109
2.5.2.	Incentivos laborales.....	113
2.5.3.	Sueldos y salarios.....	116
2.6.	Resultados por empresa.....	119
2.6.1.	<b>ARAUJO &amp; SEGOVIA.....</b>	119
2.6.1.1.	Estructura salarial.....	119
2.6.1.2.	Sistemas retributivos.....	121
2.6.1.3.	Política salarial.....	122
2.6.1.4.	Contratos laborales.....	123
2.6.1.5.	Compensación salarial.....	124
2.6.1.5.1.	Beneficios sociales.....	125
2.6.1.5.2.	Incentivos salariales.....	127
2.6.1.5.3.	Sueldos y salarios.....	128
2.6.2.	<b>ARENAS S.A.....</b>	129
2.6.2.1.	Estructura salarial.....	129
2.6.2.2.	Sistemas retributivos.....	131
2.6.2.3.	Política salarial.....	132
2.6.2.4.	Contratos laborales.....	133
2.6.2.5.	Compensación salarial.....	135
2.6.2.5.1.	Beneficios sociales.....	136
2.6.2.5.2.	Incentivos salariales.....	138
2.6.2.5.3.	Sueldos y salarios.....	139

<b>2.6.3.</b>	<b>SuCASA.....</b>	<b>141</b>
<b>2.6.3.1.</b>	<b>Estructura salarial.....</b>	<b>141</b>
<b>2.6.3.2.</b>	<b>Sistemas retributivos.....</b>	<b>142</b>
<b>2.6.3.3.</b>	<b>Política salarial.....</b>	<b>144</b>
<b>2.6.3.4.</b>	<b>Contratos laborales.....</b>	<b>145</b>
<b>2.6.3.5.</b>	<b>Compensación salarial.....</b>	<b>146</b>
<b>2.6.3.5.1.</b>	<b>Beneficios sociales.....</b>	<b>148</b>
<b>2.6.3.5.2.</b>	<b>Incentivos salariales.....</b>	<b>149</b>
<b>2.6.3.5.3.</b>	<b>Sueldos y salarios.....</b>	<b>151</b>
<b>2.6.4.</b>	<b>CARTAGENA REAL.....</b>	<b>152</b>
<b>2.6.4.1.</b>	<b>Estructura salarial.....</b>	<b>152</b>
<b>2.6.4.2.</b>	<b>Sistemas retributivos.....</b>	<b>153</b>
<b>2.6.4.3.</b>	<b>Política salarial.....</b>	<b>155</b>
<b>2.6.4.4.</b>	<b>Contratos laborales.....</b>	<b>156</b>
<b>2.6.4.5.</b>	<b>Compensación salarial.....</b>	<b>158</b>
<b>2.6.4.5.1</b>	<b>Beneficios sociales.....</b>	<b>159</b>
<b>2.6.4.5.2.</b>	<b>Incentivos salariales.....</b>	<b>160</b>
<b>2.6.4.5.3.</b>	<b>Sueldos y salarios.....</b>	<b>161</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>164</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>168</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>170</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>175</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elementos Relacionados con la Compensación .....	30
Tabla 2. Población de las Empresas Objeto de Estudio. ....	64
Tabla 3. Operacionalización de Variables.....	65
Tabla 4. Escala Valorativa .....	76
Tabla 5. Estructura Salarial. Aspectos Valorados.....	78
Tabla 6. Resultados de Estructura Salarial en Empresas Objeto de Estudio. ....	83
Tabla 7. Sistemas Retributivos. Aspectos Valorados.....	85
Tabla 8. Resultados de Sistemas Retributivos de Empresas Objeto de Estudio. ...	89
Tabla 9. Política Salarial. Aspectos Valorados.....	90
Tabla 10. Resultados de Política Salarial en Empresas Objeto de Estudio .....	95
Tabla 11. Contratos Laborales. Aspectos Valorados .....	98
Tabla 12. Resultados de Contratos Laborales en Empresas Objeto de Estudio. ....	102
Tabla 13. Compensación Salarial. Aspectos Valorados .....	103
Tabla 14. Resultados Compensación Salarial. en Empresas Objeto de Estudio. ....	108
Tabla 15. Resultado de Beneficios Sociales. en Empresas Objeto de Estudio ...	112
Tabla 16. Resultados Incentivos Laborales en Empresas Objeto de Estudio.....	115
Tabla 17. Resultados de Sueldos y Salarios. en Empresas Objeto de Estudio ...	118

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Nivel de Conocimiento de la Estructura Salarial.....	79
Gráfico 2. Pasos para Definir la Estructura Salarial.....	81
Gráfico 3. Nivel de Conocimiento de los Sistemas Retributivos.....	87
Gráfico 4. Tipos de Sistemas Retributivos.....	88
Gráfico 5. Nivel de Conocimiento de la Política Salarial.....	92
Gráfico 6. Motivos de Desconocimiento de la Política Salarial.....	93
Gráfico 7. Principios de la Política Salarial en el Sector Inmobiliario.....	95
Gráfico 8. Nivel de Conocimiento de los Contratos laborales.....	99
Gráfico 9. Formas de Contrato.....	101
Gráfico 10. Nivel de Conocimiento de la Compensación Salarial.....	106
Gráfico 11. Nivel de Conocimiento de los Tipos de Compensaciones.....	108
Gráfico 12. Beneficios Sociales.....	111
Gráfico 13. Nivel de Satisfacción del Salario.....	117
Gráfico 14. Nivel de Conocimiento de la Estructura Salarial.....	120
Gráfico 15. Sistemas Retributivos.....	121
Gráfico 16. Principios de la Política Salarial.....	123
Gráfico 17. Tipos de Contratos Laborales.....	124
Gráfico 18. Tipos de Compensacion.....	125
Gráfico 19. Tipos de Beneficios Sociales.....	126
Gráfico 20. Tipos de Incentivos Salariales.....	128
Gráfico 21. Nivel de Satisfaccion de los Salarios.....	129
Gráfico 22. Nivel de Conocimiento de la Estructura Salarial.....	130
Gráfico 23. Sistemas Retributivos Utilizados por las Empresas.....	132
Gráfico 24. Principios de la Política Salarial en el Sector Inmobiliario.....	133
Gráfico 25. Tipos Contratos Laborales.....	134
Gráfico 26. Tipos de Compensaciones.....	136
Gráfico 27. Tipos de Beneficios Sociales.....	137
Gráfico 28. Tipos de Incentivos Salariales.....	138
Gráfico 29. Nivel de Satisfaccion Salarial.....	140
Gráfico 30. Nivel de Conocimiento de la Estructura Salarial.....	141
Gráfico 31. Sistemas Retributivos.....	143
Gráfico 32. Principios de la Política Salarial.....	145
Gráfico 33. Tipos de Contratos Laborales.....	146
Gráfico 34. Tipos de Compensación Salarial.....	148
Gráfico 35. Tipos de Beneficios Sociales.....	149

Gráfico 36. Tipos de Incentivos Salariales.....	150
Gráfico 37. Nivel de Satisfaccion Salarial .....	151
Gráfico 38. Nivel de Conocimiento de la Estructura Salarial.....	153
Gráfico 39. Sistemas Retributivos.....	155
Gráfico 40. Principios de la Politica Salarial.....	156
Gráfico 41. Tipos de Contratos .....	157
Gráfico 42. Tipos de Compensación Salarial.....	159
Gráfico 43. Tipos de Beneficios Sociales.....	160
Gráfico 44. Tipos de Incentivos.....	161
Gráfico 45. Nivel de Satisfaccion Salarial .....	162

## INTRODUCCION

Toda actividad organizacional es un proceso bastante complejo, el cual se complementa como una máquina, donde el motor de la organización es el talento humano o personal de la empresa, de ello depende que la organización sea exitosa, razón por la cual el recurso más importante que posee la empresa es el personal. En la siguiente investigación el grupo investigador pretende destacar cómo los sistemas de compensación enmarcan un proceso crucial para el capital humano de la empresa, pues de este proceso depende su motivación y realización profesional, si la organización la sabe emplear tendrá como resultado una mayor productividad y también una mejor satisfacción del recurso humano, sintiéndose el trabajador más atraído, fiel y estimulado hacia su entorno laboral.

La investigación pretende responder el interrogante de cuáles son los sistemas de compensación que se utilizan en las empresas del sector inmobiliario en la ciudad de Cartagena, identificando así los sistemas retributivos aplicados en las empresas del sector antes mencionado de la ciudad.

El presente estudio definirá los conceptos como salario, beneficios, compensación, remuneración, política salarial, análisis de cargo y sistema retributivo, los cuales permitirán un mejor entendimiento del tema en estudio, y así conocer más claramente acerca del sistema de compensación.

Por último se realizará el diseño metodológico que consta de fuentes de información o clases de recolección de datos que se van a implementar, el presupuesto calculado para el desarrollo de la investigación y finalmente el cronograma y bibliografía dispuestos para la elaboración de dicha investigación.

## **0.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **0.1.1. Planteamiento.**

La remuneración ha sido un tema de debate desde los inicios de la administración, influenciada por el taylorismo, fayolismo entre otros, los cuales han planteado principios y sistemas para este efecto. Sin embargo al pasar al plano más personal de una empresa, el sistema de salarios e incentivos se vuelve un poco más difícil en su aplicación.

Al hablar de sistemas de compensación en las organizaciones, se puede decir que éstos abarcan todo lo referente a salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.), los cuales permiten que se logre un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, pues se debe tener en cuenta que éste es un tema que se viene analizando desde hace mucho tiempo, y que de igual manera actualmente despierta interés especial.

De acuerdo a lo antes mencionado se puede asegurar que el individuo es el elemento clave en la formación, diseño y funcionamiento de la empresa; además, la persona es compleja por naturaleza. Por todo ello, la dirección de los recursos humanos en la empresa adquiere una importancia básica para la consecución de los objetivos de la misma, lo cual a través de esfuerzos contribuyen al alcance de las metas deseadas, siendo éstas un proceso continuado; es por tal razón que las empresas necesitan diseñar sistemas de evaluación, de recompensas e incentivos que motiven de forma permanente a los individuos. Sistemas que deben ser

adaptables, tanto a las circunstancias internas y externas de la propia empresa, como a la evolución de las personas que participan en la misma.

Igualmente, se podría asegurar que los salarios son uno de los factores que tienen gran importancia en la vida económica y social de las personas, ya que los empleados de las organizaciones y sus familias dependen casi que enteramente de estos, los cuales a su vez son importantes, puesto que constituyen parte de los costos de producción de los empleadores.

Es preciso destacar que cada sistema a través de los años se ha desarrollado con un objetivo, y ha estado influenciado por una diferente etapa administrativa, los sistemas de puntos, los sistemas de competencia actualmente, se enfocan sobre un contexto, por ello se debe comprender el entorno en que se mueve la empresa y sus objetivos, se necesita visión para encarar al futuro, pero para cada latitud es diferente.

Tomando como base lo anterior, la presente investigación propone estudiar los sistemas de compensación que están utilizando los dirigentes de empresas del sector inmobiliario en la ciudad de Cartagena, para pagar los sueldos y salarios, y como hacen para establecer los mismos, ya que, los sistemas de compensaciones, persiguen un objetivo final que es el mínimo común de la productividad, aunque siendo fríos, la administración de la organización busca la maximización de los recursos, y a la vez dependiendo de cómo se paga en una compañía dependerá, en gran parte, la productividad de la misma y el ambiente laboral de sus empleados.

### **0.1.2. Formulación.**

¿CUÁLES SON LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN QUE SE UTILIZAN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA?

## 0.2. ANTECEDENTES

Los sistemas de Compensación han cumplido un papel importante dentro de las organizaciones. A continuación describiremos algunos estudios respecto al tema:

LLANOS URIBE Cielo Margarita, TATIS CERVERA Ella Rosa, De la Universidad de Cartagena, en el 2008 elaboraron un trabajo de grado titulado: "Utilización de las operaciones sobre acciones como sistema de compensación salarial para empleados y ejecutivos de alto nivel". El objetivo de la investigación fue determinar cómo funcionan los sistemas de opciones financieras sobre acciones como modalidades retributivas, establecer la viabilidad de implantar un sistema de remuneración en la gran empresa cartagenera, basado en la participación del factor humano. Pretendió convertirse en un diagnóstico sobre los sistemas de remuneración que se aplican actualmente en las grandes empresas cartageneras.

ALVAREZ ANGULO Ana M, PEREIRA SERJE Diana M, De la Universidad de Cartagena, en el 2003 elaboraron un trabajo de grado titulado. "Sistemas de compensación de las empresas del sector industrial (subsector energético: Ecopetrol, surtigas, promigas) de la ciudad de Cartagena". El objetivo de la investigación fue identificar y describir los actuales sistemas de compensación de las empresas del subsector energético de la ciudad de Cartagena, mediante un estudio analítico-descriptivo con el fin de proponer mejoras de sistemas de compensación futuros. Con este trabajo lograron identificar diferentes puntos que son de importante relevancia como la no

aplicación de métodos de valoración cualitativos, aplicación de compensaciones directas como los sueldos y las primas.

AGUIRRE V. María Alejandra, De la Universidad Tecnológica de Bolívar, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, en el año 2008 elaboro un trabajo de grado titulado: “Diferencia salarial por genero en Cartagena 2001-2005 ¿Existe discriminación?”. El objetivo de la investigación fue analizar la estructura del mercado laboral de Cartagena en el periodo comprendido entre los años 2001 a 2005. Utilizando el enfoque de género, la cual permite responder al interrogante ¿Los hombres generan ingresos salariales más altos que las mujeres?

CORZO D. José Betuel, De la Universidad De San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, en el año 2005 elaboro un trabajo de grado titulado. “Diseño del Sistema de Compensación Salarial para una Empresa de Servicios Financieros”, El objetivo de la investigación se fundamenta en describir un nuevo enfoque acerca de una manera conveniente de retribuir el trabajo de cada trabajador y que algunos desconocen en este momento. Su objetivo fue Desarrollar un sistema de compensación salarial para los trabajadores de la empresa.

### 0.3. JUSTIFICACIÓN

En el presente proyecto de investigación se dará a conocer a los grupos de interés (universidad, empresas del sector, investigadores, etc.) los diferentes sistemas de compensación salarial utilizados en el sector inmobiliario de la ciudad de Cartagena, lo cual permitirá analizar como las empresas retribuyen a sus empleados, de tal manera que los mantenga motivados hacia el desempeño de sus funciones laborales y satisfechos consigo mismo. Toda organización para alcanzar las metas trazadas, necesita del compromiso de un grupo de colaboradores, donde se refleja la calidad de la gerencia de recursos humanos, la cual debe velar por brindarle a sus empleados un ambiente optimo de trabajo, generar la creación de canales de capacitación, inquietarse por conocer las necesidades de los recursos humanos de la empresa, ubicar a los empleados en los puestos adecuados, entre otras; generándoles de esta manera un desarrollo personal, económico y laboral.

Toda organización para alcanzar las metas trazadas, necesita del compromiso de un grupo de colaboradores, donde se refleja la calidad de la gerencia de recursos humanos, la cual debe velar por brindarle a sus empleados un ambiente óptimo de trabajo, generar la creación de canales de capacitación, inquietarse por conocer las necesidades de los recursos humanos de la empresa, ubicar a los empleados en los puestos adecuados, entre otras, generándoles de esta manera un desarrollo personal, económico y laboral.

Cabe destacar que una buena administración con respecto a la compensación hacia el trabajador genera más motivación, productividad, eficiencia y eficacia en la labor a desempeñar, por ende se hace indispensable conocer a fondo los

sistemas de compensación existentes permitiendo así reducir los problemas y dificultades de talento humano de cualquier tipo de organización.

Esta investigación contribuirá a la Universidad, ya que permitirá a los estudiantes, profesores y egresados obtener información acerca del tema de estudio, lo cual les ayudará a afianzar más sus conocimientos e investigaciones relacionadas con sistemas de compensación.

A las empresas les permitirá conocer el nivel de satisfacción que tienen sus empleados acerca de los salarios, sueldos, incentivos, gratificaciones y bonificaciones que se les brindan en la actualidad, permitiendo de esta manera posibilitar a la organización de mejorar su estructura salarial para así obtener mayor productividad a través de sus empleados.

A los investigadores les posibilitará conocer las diferentes formas como las empresas del sector Inmobiliario aplican los sistemas compensacionales, permitiendo así obtener mayor información para revalidar los conocimientos adquiridos.

La función de la administración de salarios en conjunto con las subfunciones determina un equilibrio entre los trabajadores y la organización, estableciendo así adquisición de personal calificado, retener los empleados actuales, garantizar la igualdad, alentar el desempeño adecuado, mejorar la eficiencia administrativa entre otros beneficios.

Esta investigación es realizada con el fin de determinar los sistemas de compensación salarial en la actualidad y como son utilizados, si establece o no un equilibrio entre la organización y el trabajador.

Los sistemas de compensación salarial deben vincularse con el desempeño, la productividad y la calidad, mejorar el nivel de participación e identificación del empleado o trabajador, si se aumenta los niveles de compensación individuales, en conjunto los costos de compensación de la organización pueden disminuir gracias al incremento en los niveles de productividad de la empresa.

Es de vital importancia que como administradores o futuros administradores de empresa se entienda que una buena implementación del sistema de compensación trae consigo muchos beneficios, no solo para los trabajadores de la compañía, sino también para la maquina que se denomina organización o empresa, el sistema de compensaciones es un proceso que debe retroalimentarse y renovarse, generando mayor productividad y un mejor ambiente laboral.

Hay que destacar también que dicha investigación hará entender a muchas organizaciones del sector inmobiliario que el sistema de compensaciones no solo son un costo, sino más bien una inversión, en donde si se implementa justa y equitativamente generará grandes estándares de productividad para la empresa.

## **0.4. OBJETIVOS**

### **0.4.1 Objetivo General.**

ANALIZAR LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN QUE SE UTILIZAN EN EMPRESAS DEL SECTOR INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.

### **0.4.2. Objetivos Específicos.**

Identificar los sistemas retributivos aplicados en las empresas del sector inmobiliario en la ciudad de Cartagena.

Identificar los tipos de contratos laborales empleados en las empresas del sector inmobiliario en la ciudad de Cartagena.

Establecer los diferentes tipos de compensación utilizados por las empresas del sector inmobiliario en la ciudad de Cartagena.

Determinar la forma utilizada por las empresas del sector inmobiliario para definir la estructura salarial.

Identificar cuáles son las políticas salariales que manejan las empresas del sector inmobiliario en la ciudad de Cartagena.

## **0.5. MARCO CONTEXTUAL O TEORICO.**

### **0.5.1. Marco Teórico**

Los sistemas de remuneración han ido evolucionando. Hace algún tiempo los trabajadores aceptaban suplir necesidades determinadas como básicas, sin embargo hoy sus deseos van más allá de la superación profesional. Las organizaciones reciben valor agregado de conocimiento, capacidades, habilidades y experiencia del empleado; por lo tanto, los sistemas de compensación deben considerarse el sistema más tangible por el cual el empleado se siente recompensado y reconocido según su trabajo. Si estamos en un mundo, en donde todo va evolucionando, la forma de remuneración del talento humano también debe renovarse.

Los sistemas de compensación poseen varias definiciones, aunque hay que resaltar que estos incluyen diferentes variables que son de gran importancia y relevancia para la investigación y que a continuación se identificaran y se definirán.

El siguiente marco teórico se desarrollará considerando los siguientes conceptos fundamentales: 1. Estructura salarial, 2. Sistemas retributivos, 3. Política salarial, 4. Contratos laborales, 5. Compensación salarial, los cuales definen el sistema de compensación del sector en estudio.

Idalberto Chiavenato plantea un concepto fundamental para el estudio de investigación, donde referencia la base por la cual las personas se consagra a una empresa, este expone que, “el salario es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización. A cambio del dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con un estándar de desempeño en la organización”<sup>1</sup>.

También explica la relevancia de los salarios para la organización, del cual dice que “el salario representa un costo, y una inversión. Costo, por que el salario se refleja en el costo del producto o del servicio final; inversión, porque el salario representa la aplicación de dinero en un factor de producción, como es el trabajo”<sup>2</sup>.

El concepto que muestra el anterior autor es muy completo y refleja lo que significa el salario para un trabajador y lo que es para la organización, mostrando así la importancia y gran relevancia que contrae el salario para ambas partes. El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

---

<sup>1</sup> M.J. WALLACE, J.M. y C. H. Fay (citado por Idalberto Chiavenato 2002)

<sup>2</sup> CHAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw Hill. Pág. 194.

“El salario representa la principal forma de compensación organizacional, el salario es el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones y, en consecuencia, reciben dinero que representa el intercambio entre derechos y responsabilidades recíprocos entre empleado y empleador.<sup>3</sup>”

Para Germán Plazas<sup>4</sup> “el Salario es la remuneración ordinaria, fija o variable, que recibe el trabajador como contra prestación directa del servicio, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte”. Independientemente del tipo de salario que emplee o maneje la organización el pago del empleador al trabajador representa los esfuerzos del servicio prestado directamente a la empresa.

En relación a lo antes expuesto y como complemento, Manuel Bonilla expone que, “salario es todo lo que implique retribución de servicios, sea cual fuere la forma o denominación que se le dé. Es salario por tanto, no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que reciba el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio (primas, bonificaciones, etc.)”<sup>5</sup>.

A diferencia de Germán Plazas, Manuel Bonilla recae en que el salario no es solo la remuneración base sino que además esta va acompañada de primas, bonificaciones y etc., este concepto es implementado de acuerdo con las políticas y objetivos de cada organización. En muchas empresas las primas, bonificaciones, etc., no hacen parte del salario sino que se denominan beneficios en otros casos

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, I. (2002). Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw Hill. Pág. 255.

<sup>4</sup> PLAZAS, GERMÁN, Derecho laboral y seguridad social.

<sup>5</sup> BONILLA, M. Salarios precios y productividad. Santa fe de Bogotá. FESCOL. 1996.

incentivos, el empleador debe pagar adicionalmente del salario, como es el ejemplo de las primas de servicio, vacaciones, cesantías entre otras.

Una definición técnica de beneficio dice: “El término beneficio es una palabra que da cuenta de aquel elemento, producto o servicio que se entrega a una persona para su bien. El beneficio puede tomar dimensiones concretas (por ejemplo, un pago en dinero) o puede ser también abstracto (por ejemplo, al darse el beneficio o prioridad de palabra a una persona antes que a otra). Siempre la palabra beneficio implica algún tipo de bien, que podrá ser más o menos desinteresado, pero que busca mejorar la calidad de vida de aquel que lo recibe”<sup>6</sup>.

En la actualidad muchas empresas ven el término beneficio como una obligación y no como un conjunto de comodidades y ventaja que se le brinda a los trabajadores para que estos se sientan más motivados y a gusto con su trabajo.

Para Idalberto Chiavenato “Los beneficios sociales son facilidades, servicios, comodidades y ventajas ofrecidos por la organización a sus empleados. Son recompensas, y sus orígenes son recientes. En cuanto a su exigencia, pueden ser legales o voluntarios y pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa”<sup>7</sup>.

Con respecto al postulado anterior, se puede argumentar que, los beneficios en la organización ayudan a mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel

---

<sup>6</sup> <http://www.definicionabc.com/general/beneficio-2.php>

<sup>7</sup> CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos, 5<sup>ta</sup> edición. Ed. McGraw Hill, Pág. 471 y 586.

satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados, generándoles un mejor ambiente de trabajo e incluso una mejor calidad de vida, los beneficios son requeridos en todas las organizaciones, en ellos se puede apoyar directamente a todo el personal generando una mayor confianza y productividad que es lo que hace crecer una empresa de hoy.

Idalberto Chiavenato menciona las ventajas que ofrecen los beneficios sociales, tanto para los empleados, como para las organizaciones, los cuales clasifica de la siguiente manera:

#### **Para la organización.**

- Elevan la moral de los empleados.
- Reducen la rotación y el ausentismo.
- Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa.
- Aumenta el bienestar del empleado.
- Facilitan el reclutamiento y la retención del personal.
- Aumenta la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo.
- Demuestran las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados.
- Reducen molestias y quejas.
- Promueven las relaciones públicas con la comunidad.

#### **Para el empleado.**

- Ofrecen ventajas no expresadas en dinero.
- Ofrecen asistencia para la solución de problemas personales.

- Aumentan la satisfacción en el trabajo.
- Contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual.
- Ofrecen medios para establecer mejores relaciones sociales entre los empleados.
- Reducen los sentimientos de inseguridad.
- Ofrecen oportunidades adicionales de lograr status social.
- Ofrecen remuneración extra.
- Mejoran las relaciones con la empresa.
- Reducen las causas de instalación.

Dichas estas ventajas, atraerán a que muchas organizaciones pongan en práctica esta teoría de los beneficios pues es provechoso para ambas partes no solo para los trabajadores sino también para el empleador, la implementación de estos beneficios en las organizaciones de hoy en día son de vital importancia para el desarrollo óptimo de la empresa u organización.

“Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de tercero, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo”<sup>8</sup>. Este concepto hace referencia con la parte legal, la cual en algunos aspectos es irrenunciable por el empleado, como por ejemplo las vacaciones, primas, entre otras.

---

<sup>8</sup> Tutorial creado por Arrula Adriana Carribero, Viviana Garbulinski, Soledad Genovese, Laura Jaureguiberry, Eduardo Ligonie, Georgina Manrique, Mariano Margarit, Fernando M. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/planesbensocial.htm> 20 Julio 2006.

Chiavenato “refuerza que los beneficios están dirigidos al colaborador y clasificados por el cargo que ocupa, por pertenecer a la institución y para desarrollar su conciencia social. Los tipos de beneficios sociales, servicios y programas están destinados a auxiliar al colaborador en tres áreas de su vida”<sup>9</sup>:

- a) El ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.).
- b) Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.).
- c) Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.)”.

Las clases de beneficios los determina cada empresa, depende de ella cuantos o cuales beneficios ha de implementar aparte de los ya establecidos obligatoriamente por la ley. Los beneficios extralegales son característicos de la actividad de cada organización, ya que van ligado al objetivo que persigue ésta.

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus trabajadores para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente.

En lo fundamental, se define que los beneficios son medios de que dispone la institución para satisfacer necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales y de autoestima) en el plano de los factores higiénicos o de satisfacción.

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, I. Compensación. Planes de beneficios sociales. Op Cit. pág. 410.

Su costo debe ser compartido entre la empresa y los trabajadores. Los planes están destinados a dar ventajas a la empresa y, en especial, a los trabajadores.

En consecuencia, todo beneficio debe contribuir a que la organización alcance un objetivo, de manera que el costo del mismo, reduzca gastos o los compense al producir algún retorno. La organización necesita controlar los costos de los beneficios y ser capaz de proyectar los resultados de éstos.

Anteriormente hemos hablado y tomado referencias teóricas de los conceptos de salario y beneficios. A continuación hablaremos de un concepto más amplio, el cual incluye todo tipo de paga que se le realiza a un trabajador ya sea en dinero o en especies.

Para Gary Dessler, La compensación... (Sueldos, salarios, prestaciones, etc.). Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”<sup>10</sup>. El autor expresa el concepto de compensación como todos los aspectos que se le pagan al trabajador por desarrollar un oficio para la organización.

Según R. Wayne Mondy & Robert M. Noé expone que, “La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios, los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados” <sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> DESSLER, G. Administración del personal. 8<sup>va</sup> edición. Ed. Prentice Hall, 2001. Pág. 336.

<sup>11</sup> R. WAYNE M. & ROBERT M. (2005). Noé, Administración de recursos humanos. 9 ed. México. Ed. Prentice Hall. pág. 284

Cabe destacar del autor que una buena compensación genera que el trabajador se sienta más a gusto y así mismo motivado por su trabajo, generando así a la organización una mayor productividad.

Los autores R. Wayne y Robert M. no difieren en el concepto de la compensación expuesto anteriormente por Gary Dessler, pero Wayne y Robert apelan en los propósitos de generar una buena compensación a los trabajadores de la organización, que son de gran importancia para el desarrollo de cualquier labor o tarea a realizar la motivación que le pone un trabajador satisfecho a la que le pone un trabajador que no lo recompensan justamente.

Por su parte Juan Antonio Morales Arrieta define la administración de las compensaciones como, “el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos”<sup>12</sup>.

En el ambiente laboral, la compensación se planea, organiza, controla, comunica y se evalúa, la compensación incluye otros beneficios y busca la estabilidad laboral de los trabajadores en una empresa. Además, es el pago extraordinario que recibe un trabajador por su servicio o labor en beneficio de la empresa, y busca, como fin primordial, la satisfacción del empleado para que se alcancen los objetivos empresariales y satisfacciones personales. En la misma medida, estos dos últimos aspectos son de gran importancia para el óptimo desarrollo de la organización.

---

<sup>12</sup> MORALES ARRIETA, J. & VELANDIA HERRERA, N. Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Ed. Mc Graw Hill. 1.999. Pág. 7.

Idalberto Chiavenato define la administración de compensaciones o salarios como, “El conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”<sup>13</sup>. Con respecto a lo antes planteado, se añade que en la administración de las compensaciones debe realizarse unas políticas y objetivos a alcanzar, esto con el fin de expresar lo que se desea lograr en acciones concretas y así poder obtener resultados esperados por las organizaciones.

Cuando un trabajador no obtiene una retribución justa a su labor, los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Según los autores Juan Antonio Morales Arrieta, Néstor Fernando Velandia Herrera<sup>14</sup>, “Las compensaciones empresariales incluyen salarios, prestaciones legales, sociales y todos los beneficios que se deriven del trabajo y los desarrollos sociales”.

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, I. (2002) *Gestión del talento humano*, Bogota: Ed. Mc Graw Hill.. pág. 238

<sup>14</sup> MORALES ARRIETA, J y VELANDIA HERRERA, N. *Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, Ed. McGraw-Hill, 1999.

Por su parte Alberto Fernández Caveda expresa que, “las compensaciones están influidas y a la vez son afectadas, por elementos externos e internos de la organización”<sup>15</sup>, tal como lo muestra la siguiente tabla:

**TABLA 1. Elementos relacionados con la compensación.**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>ASPECTOS RELEVANTES</b>
Económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución de los precios.</li> <li>• Competitividad Global.</li> <li>• Nivel de consumo.</li> </ul>
Sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de empleo.</li> <li>• Nivel de vida.</li> </ul>
Empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos.</li> <li>• Productividad.</li> </ul>
Laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraprestación.</li> <li>• Incentivo.</li> </ul>

Fuente: Alberto Fernández Caveda, La gestión integrada de los recursos humanos.

Para la elaboración de un sistema de compensación es necesario tener en cuenta dichos elementos mencionados en la tabla anterior, ya que representan los principales aspectos relacionados con la compensación.

George T. Milkovich y Jerry M. Newman definen la compensación como; “una relación de intercambio o retribución del trabajo, que puede ser o no de carácter financiero, la compensación tiene significados distintos para el empleado y el empresario. Para el empleado la compensación es una retribución por el esfuerzo

<sup>15</sup> FERNÁNDEZ CAVEDA, A. La gestión integrada de los recursos humanos, Ediciones Deusto 1993, pág. 146.

y la inversión que ha hecho en educación y formación. También es la fuente principal de ingreso. Para los empresarios, las compensaciones son un costo de operación”<sup>16</sup>.

Tener un equilibrio en lo que respecta a las compensaciones del trabajador no es tarea fácil por ello se hace indispensable implementar una adecuada administración de las compensaciones empresariales, pues de ello depende que las compensaciones dejen de ser un gasto y se conviertan en una inversión productiva para la organización.

Idalberto Chiavenato argumenta que, “Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos”<sup>17</sup>.

Para administrar los beneficios y servicios, es básico que la compensación esté basada en las estrategias y objetivos de la organización, ya que según Juan Antonio Morales Arieta, éstas permiten crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los colaboradores en áreas de éxito, tanto del individuo como de la misma. Las compensaciones hacen parte de la estructura de costos totales de la producción; por ello, su planificación, control y coordinación constituyen un bastión para las gestiones financieras, productivas y de mercadeo.

---

<sup>16</sup> MILKOVICH, George T. & NEWMAN, Jerry M. Compensation, Ed. Irwin, McGraw-Hill, USA, 1996.

<sup>17</sup> CHIAVENATO, I. Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill, 2002. Pág. 230.

Su adecuado diseño guiado por la cultura, la visión y la misión organizacional, harán que deje de ser un gasto para convertirse en una inversión productiva.

Para Juan Manolo Ramírez Álvarez, “Los sistemas de compensaciones, persiguen un objetivo final que es el mínimo común de la productividad, aunque siendo fríos, la administración busca la maximización de los recursos”<sup>18</sup>. Una compensación adecuada provoca identificación del personal con el puesto y con la institución, buen rendimiento, cumplimiento de la legislación laboral, liderazgo en el mercado y un ambiente agradable de trabajo. Por ello a veces no es suficiente obtener el mínimo común de la productividad como lo menciona el autor Juan Manolo Ramírez, si se cumple con una adecuada compensación esta no va a estar por el mínimo de productividad ya que si el trabajador se siente a gusto y bien compensado va a poner más empeño y motivación a las tareas encomendadas.

Idalberto Chiavenato plantea que, “La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Básicamente, es una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta”<sup>19</sup>.

“Se da el nombre de compensación al sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella,... la compensación es, probablemente, la razón principal por la

---

<sup>18</sup> RAMÍREZ ÁLVAREZ, J. M. Sistemas de compensación y su aplicación. Recursos Humanos. [http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos\\_Humanos/Sistemas\\_de\\_compensación\\_y\\_su\\_aplicación/F2E92C0660128D0841256B81003E0A1A!opendocument](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos_Humanos/Sistemas_de_compensación_y_su_aplicación/F2E92C0660128D0841256B81003E0A1A!opendocument) Fecha de publicación: 19/03/2002 12:17:38

<sup>19</sup> CHIAVENTO. I Administración de Recursos Humanos. 5<sup>ta</sup> edición. Ed. McGraw Hill pág. 409

que las personas buscan un empleo,... la compensación define el nivel de importancia de una persona para la organización<sup>20</sup>”.

Para Shimon Dolan, R. Valle, S. Jackson, R. Schuler; “la compensación de un empleado puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicio o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la presentación de su actividad en la empresa.”<sup>21</sup>.

En cuanto a estos dos últimos autores se encuentran muy relacionados en el concepto de compensación, sin embargo cabe resaltar la importancia de la satisfacción del trabajador dentro de este sistema de compensación, la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas necesidades del trabajador y el grado en que puede ver realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo ya sean de tipo social, personal, económico entre otros.

La organización debe tener unos objetivos para lograr los resultados esperados en la administración de las compensaciones. La administración de las compensaciones comprende objetivos específicos que ayudan a las compañías a estipular la asignación salarial. Estos objetivos buscan ser equitativos y justos para los empleados. Idalberto Chiavenato afirma que estos objetivos son:

**“Retener a los empleados actuales:** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación de ser competitivo para prevenir este fenómeno.

---

<sup>20</sup> Conferencia Internacional de Recursos Humanos de la Asociación de Gerentes de Guatemala (15, 2,003, GT). 2,003. “Gestión del Talento”. Compensación Variable y desempeño superior. Ciudad de Guatemala, pág. 8.

<sup>21</sup> DOLAN, SHIMON. (2003). La gestión de los recursos humanos, 2<sup>da</sup> edición. Ed., McGraw Hill,, pág. 201.

**Garantizar la igualdad:** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial la igualdad interna y la externa. La primera requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”. Y la segunda significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

**Alentar el desempeño adecuado:** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

**Controlar los costos:** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.

**Cumplir con las disposiciones legales:** Como otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.

**Mejorar la eficiencia administrativa:** Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldo y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios”<sup>22</sup>.

Debemos tener claro que los objetivos de compensación antes señalados no son reglas propiamente dichas, sino más bien pautas que una organización puede desarrollar para una mejor efectividad. Con estos objetivos podemos observar la importancia de los sistemas de compensación y las ventajas que estos traen dentro de la empresa.

Otro término que es de mucha relevancia al hablar de sistemas de compensación y del cual solo se mencionaran las definiciones de algunos autores, es la remuneración, la cual lo define Gary Dessler como, “el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo”<sup>23</sup>.

Por otra parte John M. Ivan Cevich define la remuneración como, la función de RH que maneja las recompensas que reciben las personas a cambio del desempeño de tareas organizacionales.

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO I, (1994) Administración de Recursos Humanos. (2da Ed.) Colombia.

<sup>23</sup> DESSLER, G. (1997). Administración del personal. 8<sup>va</sup> edición. México: Ed. Prentice Hall. pág. 421.

Mientras que para George T. Milkovich y John W. Boudreau, “la remuneración incluye retornos financieros y servicios tangibles, además de beneficios de los empleados como parte de las relaciones de empleo”<sup>24</sup>.

Para Gary Dessler la remuneración es, “el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo.”<sup>25</sup>

“Remuneración, es la función de Recursos Humanos que maneja las recompensas que reciben las personas a cambio del desempeño de tareas organizacionales.”<sup>26</sup>

“La remuneración incluye retornos financieros y servicios tangibles, además de beneficios de los empleados como parte de las relaciones de empleo.”<sup>27</sup>

“Remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo: incluye tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales y remuneración indirecta y beneficios.”<sup>28</sup>

“Compensación o remuneración, es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios, los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados”<sup>29</sup>

---

<sup>24</sup> MILKOVICH, G. T y M. NEWMAN, J. (1994). Compensation, Ed. Irwin, McGraw-Hill, USA. Pág.541.

<sup>25</sup> DESSLER, G. (1997). Human Resource Mngement, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall. Pág. 694-695.

<sup>26</sup> ARTILLA, J. Perfomance Analysis, Journal of Marketing, 1977, Pág. 77-79, citado en: Philip Kotler.

<sup>27</sup> IVANCEVICH, J. op. Cit., Pág. 665-666.

<sup>28</sup> Ibid., Pág. 661-662

<sup>29</sup> HERNÁNDEZ OTHÓN, J y CARRILLO CASTRO, E. Administración de la Compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones, 2<sup>da</sup> edición, Grupo Ed. Patria, pág. 396.

Se resalta que los autores tienen conceptos parecidos en el significado de la remuneración y haciendo una relación de los distintos conceptos donde concuerdan que la remuneración es la retribución, que se puede manifestar como premio o reconocimiento por la labor desempeñada del trabajador. Los procesos de remuneración o compensación de los empleados constituyen los elementos fundamentales para la motivación de todo el personal de la organización.

Con respecto a la política salarial, Miquel Porret Gelabert cita a Idalberto Chiavenato, quien expone la política salarial como, “El conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en los asuntos que se relacionan con la remuneración de los trabajadores”<sup>30</sup>. También la define como un conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados. Esta política debe atender siete criterios: adecuada, equitativa, equilibrada, eficacia en cuanto a costos, segura, incentivadora y aceptable para los trabajadores.

Según Thomas Patton quien se referencia por lo antes citado por Chiavenato, afirma que, “Para que sea eficaz, la política salarial debe atender simultáneamente siete criterios”<sup>31</sup>:

- 1. Adecuada:** la compensación se debe distanciar de los estándares mínimos establecidos por el gobierno o por la convención de trabajo.

---

<sup>30</sup> PORRET GELABERT, M. Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones. 2<sup>da</sup> edición. Ed. ESIC, pág. 308.

<sup>31</sup> CHIAVENATO, I del Talento Humano, edit. McGraw-Hill, 2002, pág. 255)

2. **Equitativa:** cada persona debe ser pagada proporcionalmente de acuerdo con su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.
3. **Equilibrada:** salario, beneficios y otras recompensas deben proporcionar un paquete total de recompensas razonables.
4. **Eficacia:** en cuanto a costos: los salarios no pueden ser excesivos, sino en función de lo que la organización puede pagar.
5. **Segura:** los salarios deben ser suficientes para ayudar a los empleados a sentirse seguros y a satisfacer sus necesidades básicas.
6. **Incentivadora:** los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
7. **Aceptable:** para los empleados: las personas deben comprender el sistema de salario y sentir que representa un sistema razonable para ellos y para la organización.

“La política de compensación o salarial proporciona directrices generales para tomar decisiones de remuneración. Los empleados pueden percibir que las políticas de su empresa son justas y sin prejuicios, aunque otros pueden tener opiniones diferentes.”<sup>32</sup>

“La política salarial, basada en un sistema de retribución, debe orientarse hacia la motivación y fidelización del personal, especialmente aquel personal clave en la

---

<sup>32</sup> HERNÁNDEZ OTHÓN, J y CARRILLO CASTRO, E. Administración de la Compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones, 2<sup>da</sup> edición. Grupo Ed. Patria, pág.392

empresa (directivos, equipo comerciales...), siendo lo suficientemente atractivo para retener y atraer cuyas capacidades hayan sido evaluadas y valoradas según una serie de criterios objetivos”<sup>33</sup>.

Los objetivos de una Política Salarial son captar a la persona más calificada con el objeto de lograr la misión de la institución e impulsar la contratación de personal calificado y una mayor productividad, motivar y estimular a los empleados para que logren mejorar su nivel de rendimiento, proporcionar una remuneración equitativa a los empleados, de acuerdo a sus obligaciones y responsabilidades asignadas, que debe de realizar o quienes deben de realizar este proceso.

“Una política salarial sólida que se comunica al personal y es comprendida por el mismo ayudará a la organización a establecer equidad a nivel de todo el personal y asistirá a la planificación del personal y la asignación de recursos”<sup>34</sup>.

Para José Humberto Murillo Aguilar “La Política de Salario es una Política Institucional que proporciona el marco referencial común para determinar los salarios de una organización”<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> Sistemas de retribución de las ventas, como remunerar a comerciales y vendedores para aumentar su rendimiento, ed. Fundación Confemetal pág. 22.

<sup>34</sup> Management Sciences for Health. Proyecto Family Planning Management Development. Marzo de 1999.

<sup>35</sup> MURILLO AGUILAR, H. J. Director general de recursos humanos.  
[http://www.minsa.gob.ni/pol\\_salarial/pdf/ponencia\\_Lic\\_Murillo.pdf](http://www.minsa.gob.ni/pol_salarial/pdf/ponencia_Lic_Murillo.pdf).

“Una política salarial es una política institucional que proporciona un marco referencial común basándose en el cuál se determinan todos los salarios de una organización”<sup>36</sup>.

Establecer una política salarial constituye una función crucial de la administración de recursos humanos y sirve para brindar apoyo al activo más importante de la organización – sus recursos humanos. Una política salarial debería ser equitativa, estructurada y claramente comprendida por el personal. Al implementar estos componentes de una política salarial y responder a las preguntas planteadas, una organización puede reflexionar sobre su política salarial pasada y actual y establecer una política salarial fuerte y sólida.

Siendo la estructura salarial una variable determinante en la presente investigación el grupo investigador se apoya en Ángel León González Ariza quien plantea que, “la retribución en función de los puestos de trabajo se basa en establecer un salario básico correspondiente al grado de complejidad asociado a cada uno de los cargos de la empresa y no al desempeño particular de los trabajadores”.<sup>37</sup>

Entre los componentes que integran la estructura salarial, se encuentra la descripción y análisis de puestos, citada por Blanca Valenzuela y Micaela Ortiz Pacheco como; “la plataforma que sirve de punto de arranque a varias actividades básicas de la administración de personal, de tal manera, que se convierte en un

---

<sup>36</sup> Desarrollo de una Política Salarial, (1999) <http://erc.msh.org/newpages/spanish/toolkit/DSP.pdf>

<sup>37</sup> GONZÁLEZ ARIZA. A. Métodos de compensación basados en competencias. Ed. Uninorte. 2006. Pág. 221.

punto base de los procesos organizacionales, en el cual el psicólogo juega un papel relevante en la recopilación de información”.<sup>38</sup>

Por otra parte Julio Zelaya Lucke estudia los aspectos relevantes del análisis de puestos, donde plantea que, “El análisis de puestos es el proceso por medio del cual se identifican las tareas, las responsabilidades, las características y condiciones del puesto y las habilidades, destrezas y educación que debe poseer la persona que desempeñe un puesto determinado y, desde luego, todas las relaciones que existen con otros puestos de la empresa o institución”<sup>39</sup>.

En un estudio detallado por José I. Urquijo y Josué Bonilla, en el cual recopilan varios conceptos acerca de la valoración de puestos, donde la mencionan en primera instancia como, “El procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos en relación con los demás”.

Los autores manifiestan que el postulado anterior es muy ambiguo en cuanto al objeto de valoración cuando habla de estudio de los trabajos. A su vez señalan que la valoración se puede definir como, “la operación completa que determina el valor de un puesto individual, en una organización, en relación con los otros puestos de la misma” aun así, los autores afirman que esta definición elimina la ambigüedad del planteamiento anterior, pero sin esclarecerla totalmente.

---

<sup>38</sup> VALENZUELA, BLANCA & ORTIZ PACHECO, MICAELA. (2004). Análisis de puestos de trabajo. Ed. Mora-Cantua S.A. México. Pág. 9.

<sup>39</sup> ZELAYA LUCKE, J. (2006). Clasificación de puestos. Ed. EUNED. Pág. 89.

Una tercera definición señala que es “el procedimiento sistemático y científico utilizado para determinar la importancia relativa de los requisitos de trabajo, que se derivan del diseño intrínseco de un cargo o puesto de trabajo (equipos, funciones, tareas, etc.) y de las dimensiones extrínsecas del mismo, por referencia a los demás puestos de una organización o industria”. Respecto a este último enunciado Urquijo y Bonilla consideran esta definición como más precisa porque incluye, además del carácter relativo de la valoración, una explicitación del objeto de la valoración, que son los contenidos intrínsecos del puesto, en cuanto expresados en los requisitos o exigencias del mismo, sin perder de vista sus dimensiones extrínsecas.

“La evaluación de cargos busca obtener datos que permiten sacar una conclusión del valor interno de cada cargo en la organización e indicar las diferencias esenciales entre los cargos desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.”<sup>40</sup>

“La evaluación del puesto de trabajo es el proceso por medio del cual una organización sistemáticamente establece su programa de compensación... la meta de la administración de las compensaciones es diseñar una estructura de sueldos eficaz en sus costos, que atraiga, motive y retenga a los empleados calificados”<sup>41</sup>.

La evaluación o análisis de cargo es indispensable en el sistema de compensación, este proceso debe realizarse de manera clara, precisa y cuidadosa ya que a partir de esta se genera, la obtención, análisis y registro de la información

---

<sup>40</sup> CHIAVENATO, I. Gestión del Talento Humano, edit. McGraw-Hill. Pág. 239.

<sup>41</sup> DE CENZO, D. y ROBBINS, S. (2003) Administración de recursos humano. Ed. limusa wiley.

de cada puesto de trabajo, todo esto con el fin de darle al trabajador una mejor comprensión de su puesto de trabajo y este a su vez genere una mayor eficacia, eficiencia y productividad. El análisis de cargo estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma. Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Una de las funciones de los expertos en la gestión de los recursos humanos es compensar al trabajador por sus aportaciones al trabajo, a la empresa u organización.

Así, puede aportar fuerza física, inteligencia, iniciativa y creatividad, tiempo vital, conocimientos, habilidades y actitudes muy diversas, entre otros, recibiendo a cambio todo un conjunto de recompensas tales como salarios, comisiones, bonos, acciones de la empresa, vacaciones, seguridad, oportunidades de interacción social, reconocimiento social, progreso personal, entre otras.

Los sistemas retributivos son un tema bastante relevante para la presente investigación, puesto que a través de estos se puede identificar cuáles son los que se manejan en las empresas objeto de estudio e identificar dentro de los mismos cual es el mejor al aplicarlos en dichas organizaciones.

El Sistema de retribución basado en el puesto de trabajo Presuponen que el trabajo lo realizan aquellas personas a quienes se les paga por realizar las tareas de unos puestos bien definidos. El objetivo principal de un sistema de retribuciones basado en el puesto de trabajo es el de asignar un salario de forma

que los puestos más importantes y que mejor se pagan en el mercado laboral reciban los salarios más elevados<sup>42</sup>.

El sistema de retribución basado en el puesto de trabajo tiene tres componentes:

1. Para lograr la **equidad interna** las empresas utilizan la clasificación de los puestos de trabajo con el fin de evaluar la importancia que tiene cada uno de ellos en la empresa.
2. Para alcanzar la **equidad externa** se establece una política salarial, basándose en la información sobre los salarios de los puestos de trabajo tomados como referencia, o puestos de trabajo clave, o bien obtenida mediante estudios de mercado.
3. Para lograr la **equidad individual** se utiliza una combinación de experiencia, antigüedad y rendimiento con el fin de situar a un individuo dentro de la banda salarial que corresponda a su puesto de trabajo.

El Sistema de retribución basado en las habilidades presupone que debería pagarse a los empleados en función de sus habilidades y capacidad para realizar diferentes tareas, estando el salario determinado por la variedad de las competencias adquiridas o por el número de puestos de trabajo que un empleado es capaz de desempeñar de una forma eficaz

---

<sup>42</sup> El sistema de retribución. Dirección y Gestión de personal. (2008- 2009).[en línea]. Disponibilidad y acceso en internet: <http://www.euosuna.org/zonaalumnos/materiales/R19/614.pdf>

En este tipo de sistema se recompensa el grado de flexibilidad que aportan los trabajadores a la organización; así, cuantas más habilidades relacionadas con el puesto de trabajo tenga un empleado, mayor será su salario.

Para implantar un sistema de retribución basado en las competencias se requiere: una valoración inicial del comportamiento de la persona recién incorporada, el seguimiento de lo aprendido, lo que implica un avance en el escalón salarial por tarea aprendida y rotación de puestos y tareas.

Existen tres tipos de habilidades que pueden recompensarse: las habilidades en profundidad, es decir, aquellas habilidades que adquiere el empleado cuando mejora sus conocimientos en un área especializada o cuando se convierte en experto en un campo concreto; las habilidades horizontales, cuando el empleado aprende a hacer un mayor número de trabajos o tareas dentro de la empresa; y las verticales, cuando el empleado adquiere aquellas habilidades que requieren autogestión, tales como programación, coordinación, formación y liderazgo.

Los sistemas retributivos traen consigo tres componentes que son esenciales: el salario base, los incentivos salariales y las prestaciones<sup>43</sup>.

**El salario base:** es la cantidad fija que recibe un empleado regularmente y que se paga por el trabajo desarrollado.

**Los incentivos salariales:** se destinan a recompensar a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento, uniéndolo directamente al salario al rendimiento; son, por tanto, variables.

---

<sup>43</sup> El sistema de retribución. Dirección y Gestión de personal. (2008- 2009).[en línea]. Disponibilidad y acceso en internet: <http://www.euosuna.org/zonaalumnos/materiales/R19/614.pdf>

Los incentivos pueden presentar diversas formas por ejemplo primas, participación en los beneficios de la empresa, etc.

**Las prestaciones:** son recompensas colectivas que proporcionan servicios sociales y seguridad a los empleados y, en ocasiones, a los miembros de sus familias. Son programas que incluyen un amplio grupo de alternativas que van desde menos horas de trabajo, servicio hasta protección (seguros de vida y pensiones, seguros médicos, etc.) u otros como por ejemplo el coche de la empresa, pago de la cuota de socio de un club deportivo.

Hoy día se considera que el objetivo del sistema de retribución es apoyar de forma continua a la estrategia de la empresa; por tanto, atraer y retener a aquellos empleados que ayuden a conseguir los objetivos globales y motivar los comportamientos adecuados a dichos objetivos.

Para conseguir estos objetivos, el sistema de retribución que utilice la organización ha de reunir un conjunto de características mínimas para que pueda ser considerado como correcto. Tales características son<sup>44</sup>:

**Equidad:** que guarda una cierta proporción entre lo que el trabajador aporta y lo que recibe a cambio.

**Objetividad:** significa que su cuantía es susceptible de ser determinada empíricamente y, por tanto, no está a merced de la valoración subjetiva, momentánea o caprichosa de nadie.

---

<sup>44</sup> El sistema de retribución. Dirección y Gestión de personal. (2008- 2009). [en línea]. Disponibilidad y acceso en internet: <http://www.euosuna.org/zonaalumnos/materiales/R19/614.pdf> .

**Aceptabilidad:** a fin de que sea suficiente para satisfacer las necesidades del trabajador. La aceptabilidad está en función de la transparencia del sistema y el grado en que los miembros de la empresa puedan participar en su fijación.

**Variabilidad:** significa que su cuantía viene determinada por criterios que responden a variables que realmente varían: cantidad y calidad de la producción o prestación del servicio, beneficios obtenidos, reducción de pérdidas, etc.

Los sistemas retributivos basados tanto en habilidades como en los puestos, traen una serie de diferencias entre ellos, las cuales pueden ayudar a las empresas a enfocarse en la que más se adapte a estas mismas, estas diferencias se muestran a continuación<sup>45</sup>:

**Pruebas de la competencia.** Con la RBP percibe la retribución ligada a su puesto con independencia de que se desarrolle la competencia necesaria para desempeña el trabajo en forma debida o no. Con la RBH su retribución básica no está ligada a su puesto, sino a sus habilidades. Tiene que ser certificado como persona competente en las habilidades requeridas para el trabajo para obtener un aumento de sueldo.

**Efecto de un cambio de puesto.** Con la RBP su retribución por lo normal cambia en forma automática cuando cambia de puesto. Con la RBH no siempre es necesario que ocurra lo anterior. Antes de obtener un aumento de sueldo primero debe demostrar competencia en las habilidades requeridas para el nuevo puesto.

---

<sup>45</sup> ENCARNI, RRHH, Rendimiento, Extraído de: <http://www.rrhhblog.com/2008/08/30/diferencias-entre-los-sistemas-retributivos/>

**Antigüedad y otros factores.** En los sistemas RBP la retribución suele estar ligada al tiempo dentro de la categoría o antigüedad. Los sistemas RBH se basan en las habilidades, en lugar de la antigüedad.

**Oportunidades de avanzar.** Por lo normal suele haber mayor posibilidad de avanzar con los planes de RBH que con los planes de RBP, debido al enfoque de toda la compañía hacia la formación de habilidades. El corolario sería que RBH refuerza la flexibilidad de la organización, porque facilita que los trabajadores pasen de un puesto a otro, porque sus habilidades (y por lo tanto su sueldo), se pueden aplicar a más puestos y es más transferible.

Después de ver detalladamente en qué consisten los sistemas de retribución y como se adaptan a cada empresa, se puede decir que es de vital importancia para las organizaciones instaurar dentro de estas el sistema que más se ajuste a las necesidades de la misma y cual le ayudara a llevar un mayor rendimiento dentro de la organización, para así aumentar la rentabilidad de la empresa y mantener a los empleados conformes con sus respectivas retribuciones.

### **0.5.2. Marco Conceptual**

- **Sistema:** Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo.
- **Compensación:** todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa.
- **Organización:** Conjunto de personas que se reúnen para alcanzar un objetivo dentro de una empresa, es una unidad social coordinada,

consiente, compuesta por dos o más personas, que funciona con relativa confianza a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.

- **Talento humano:** es el conjunto de habilidades y destrezas que posee el ser humano, desarrollando su potencial en una actividad específica.
- **Estabilidad laboral:** La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.
- **Política:** es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como el ejercicio del poder para la resolución de un conflicto de intereses.
- **Sueldo:** El concepto de sueldo se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.
- **Salario:** salario es la totalidad de percepciones económicas (en especie ó en dinero) que perciba un trabajador a cambio de la prestación de sus servicios por cuenta ajena y que retribuya tanto el trabajo efectivo como los periodos de descanso que se consideran tiempo de trabajo.
- **Salario Base:** Es el salario que se paga a una persona que se fija por unidad de tiempo trabajado por unidad de obra ó lo que tiene en cuenta las dos y que retribuye la prestación realizada por cuenta ajena.
- **Incentivo:** es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse de algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción).

- **Recompensa:** Favor o premio que se otorga a uno para agradecerle los servicios prestados, una buena acción.
- **Beneficios:** se denomina beneficio a la ganancia, o exceso de ingresos sobre gastos, de una transacción, operación o actividad económica, y pérdida cuando los gastos superan a los ingresos.
- **Competitividad:** la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
- **Eficiencia:** es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.
- **Cargo:** El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama.
- **Puesto de Trabajo:** El puesto de trabajo es el lugar que un trabajador ocupa cuando desempeña una tarea. Puede estar ocupado todo el tiempo o ser uno de los varios lugares en que se efectúa el trabajo.
- **Evaluación de desempeño:** Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo,

con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

- **Selección de personal:** La selección de personal es un proceso que integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano. La selección de personal en la administración está básicamente dirigida a la consecución del talento humano.
- **Desempeño:** Realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden.
- **Contraprestación:** Prestación o servicio que debe una parte contratante como compensación por lo que ha recibido o debe recibir.
- **Política Salarial:** Entendiéndose como política salarial al conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones.
- **Retribución total:** es el conjunto de las recompensas cuantificables que reciben un empleado por su trabajo. Incluye tres elementos: salario base, incentivos salariales y prestaciones o retribuciones indirectas.
- **Estructura salarial:** La Estructura Salarial es un sistema que le permite a las organizaciones establecer una Política de Remuneración Global, que le facilita gestionar estratégicamente el desarrollo y reordenamiento de su estructura.
- **Contrato laboral:** El contrato individual de trabajo es una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, éste a prestar

servicio personales bajo dependencia y subordinación del primero, y aquél a pagar por estos servicios una remuneración determinada.

- **Contrato a término fijo:** Este tipo de contrato tiene una duración entre un día y tres años y puede ser renovado hasta por tres veces su permanencia.
- **Contrato a término indefinido:** Como su nombre lo indica este tipo de contrato no tiene fecha de terminación establecida. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley y tiene beneficios adicionales como la opción de vinculación a cooperativas empresariales y ayudas especiales de acuerdo con cada empresa; con posibilidad de optar por créditos y préstamos entre otros.
- **Contrato de obra o labor:** El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico.
- **Contrato civil por prestación de servicios:** Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales.
- **Contrato de aprendizaje:** Este tipo de contrato es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio.

- **Contrato ocasional de trabajo:** Este contrato no debe ser superior a 30 días y debe ser por una labor específica diferente a las actividades comunes de la Compañía. El trabajador recibe la remuneración acordada y al terminar no tiene derecho a ningún tipo de prestación, salvo en caso de un accidente. La duración del contrato puede ser renovable sin exceder los treinta días del vínculo inicial.
- **Empleado:** Persona que desempeña un cargo o trabajo y que a cambio de ello recibe un sueldo.
- **Empleador:** Es la parte que provee un puesto de trabajo a una persona física para que preste un servicio personal bajo su dependencia, a cambio del pago de una remuneración o salario.
- **Variable:** Las variables en la investigación, representan un concepto de vital importancia dentro de un proyecto. Las variables, son los conceptos que forman enunciados de un tipo particular denominado hipótesis.
- **Sector económico:** Los sectores económicos son la división de la actividad económica de un Estado o territorio, atendiendo al tipo de proceso productivo que tenga lugar.
- **Individualización:** Recompensar las diferentes individualidades en el valor de la prestación aportada por cada uno.

### **O.5.3. Marco Legal.**

Para operar bajo el marco de la legalidad, las empresas del sector inmobiliario de Colombia deben seguir lo estipulado por la ley 820 sobre arrendamiento de vivienda urbana. Por lo tanto, en el presente proyecto se citaran las disposiciones más sobresalientes de esta ley:

#### **CAPITULO II.**

Formalidades del contrato de arrendamiento de vivienda urbana.

ARTÍCULO 3.- Forma del contrato. El contrato de arrendamiento para vivienda urbana puede ser verbal o escrito. En uno u otro caso, las partes deben ponerse de acuerdo al menos acerca de los siguientes puntos:

- a) Nombre e identificación de los contratantes.
- b) Identificación del inmueble objeto del contrato.
- c) Identificación de la parte del inmueble que se arrienda, cuando sea del caso, así como de las zonas y los servicios compartidos con los demás ocupantes del inmueble.
- d) Precio y forma de pago.
- e) Relación de los servicios, cosas o usos conexos y adicionales.
- f) Término de duración del contrato.
- g) Designación de la parte contratante a cuyo cargo esté el pago de los servicios públicos del inmueble objeto del contrato.

ARTÍCULO 5.- Término del Contrato. El término del contrato de arrendamiento será el que acuerden las partes. A falta de estipulación expresa, se entenderá por el término de un (1) año.

ARTÍCULO 6.- Prórroga. El contrato de arrendamiento de vivienda urbana se entenderá prorrogado en iguales condiciones y por el mismo término inicial, siempre que cada una de las partes haya cumplido con las obligaciones a su cargo y, que el arrendatario, se avenga a los reajustes de la renta autorizados en esta Ley.

### CAPITULO III.

Obligaciones de las partes.

ARTÍCULO 8.- Obligaciones del arrendador.

Son obligaciones del arrendador, las siguientes:

- 1) Entregar al arrendatario en la fecha convenida, o en el momento de la celebración del contrato, el inmueble dado en arrendamiento en buen estado de servicio, seguridad y sanidad y poner a su disposición los servicios, cosas o usos conexos y los adicionales convenidos.
- 2) Mantener en el inmueble los servicios, las cosas y los usos conexos y adicionales en buen estado de servir para el fin convenido en el contrato.
- 3) Cuando el contrato de arrendamiento de vivienda urbana conste por escrito, el arrendador deberá suministrar tanto al arrendatario como al codeudor, cuando sea el caso, copia del mismo con firmas originales. Esta obligación deberá ser

satisfecha en el plazo máximo de diez (10) días contados a partir de la fecha de celebración del contrato.

#### ARTÍCULO 9.- Obligaciones de arrendatario.

Son obligaciones del arrendatario:

- 1) Pagar el precio del arrendamiento dentro del plazo estipulado en el contrato, en el inmueble arrendado o en el lugar convenido.
- 2) Cuidar el inmueble y las cosas recibidas en arrendamiento. En caso de daños o deterioros distintos a los derivados del uso normal o de la acción del tiempo y que fueren imputables al mal uso del inmueble o a su propia culpa, efectuar oportunamente y por su cuenta las reparaciones o sustituciones necesarias.
- 3) Pagar a tiempo los servicios, cosas o usos conexos y adicionales, así como las expensas comunes en los casos en que haya lugar, de conformidad con lo establecido en el contrato.
- 4) Cumplir las normas consagradas en los reglamentos de propiedad horizontal y las que explica el Gobierno en protección de los derechos de todos los vecinos.

#### CAPITULO VI.

Renta de arrendamiento.

ARTÍCULO 18.- Renta de arrendamiento. El precio mensual del arrendamiento será fijado por las partes en moneda legal pero no podrá exceder el uno por ciento (1%) del valor comercial del inmueble o de la parte de él que se dé en arriendo.

La estimación comercial del presente artículo no podrá exceder el equivalente a dos (2) veces el avalúo catastral vigente.

ARTÍCULO 19.- Fijación del canon de arrendamiento. El precio mensual del canon estipulado por las partes, podrá ser fijado en cualquier moneda o divisa extranjera, pagándose en moneda legal colombiana a la tasa representativa del mercado en la fecha en que fue contraída la obligación, salvo que las partes hayan convenido una fecha o tasa de referencia diferente.

ARTÍCULO 20.- Reajuste del canon de arrendamiento. Cada doce (12) meses de ejecución del contrato bajo un mismo precio, el arrendador podrá incrementar el canon hasta en una proporción que no sea superior al ciento por ciento (100%) del incremento que haya tenido el índice de precios al consumidor del año calendario inmediatamente anterior a aquél en que deba efectuarse el reajuste del canon, siempre y cuando el nuevo canon no exceda lo previsto en el artículo 18 de la presente ley.

El arrendador que opte por incrementar el canon de arrendamiento, deberá informarle al arrendatario el monto del incremento y la fecha en que se hará efectivo, a través del servicio postal autorizado o mediante el mecanismo de notificación personal expresamente autorizado en el contrato, so pena de ser inoponible el arrendatario. El pago por parte del arrendatario de un reajuste del canon, no le dará derecho a solicitar el reintegro, alegando la falta de comunicación.

## CAPITULO VII.

### Terminación del Contrato de Arrendamiento.

ARTÍCULO 21.- Terminación por mutuo acuerdo. Las partes, en cualquier tiempo, y de común acuerdo podrán dar por terminado el contrato de vivienda urbana.

ARTÍCULO 28.- Matrícula de arrendadores.- Toda persona natural o jurídica, entre cuyas actividades principales esté la de arrendar bienes raíces, destinados a vivienda urbana, de su propiedad o de la de terceros, o labores de intermediación comercial entre arrendadores y arrendatarios, en los municipios de más de quince mil (15.000) habitantes, deberá matricularse ante la autoridad administrativa competente.

ARTÍCULO 29.- Requisitos para obtener la matrícula. Para obtener la matrícula de arrendador, el interesado deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a) Presentar documento que acredite existencia y representación legal, cuando se trate de personas jurídicas. En el caso de personas naturales, el registro mercantil.
- b) Presentar el modelo o modelos de los contratos de arrendamientos, y los de administración que utilizarán en desarrollo de su actividad.
- c) Las demás que determine la autoridad competente.

## CAPÍTULO X.

### Sanciones.

Artículo 34.- Sanciones. Sin perjuicio de las demás sanciones a que hubiere lugar, la autoridad competente podrá imponer multas hasta por cien (100) salarios mínimos mensuales legales vigentes, mediante resolución motivada, por las siguientes razones:

- 1) Cuando cualquier persona a las que se refiere el artículo 28 no cumpla con la obligación de obtener la matrícula dentro del término señalado en la presente Ley.
- 2) Cuando a las personas a que se refiere el artículo 28 de la presente Ley incumplan cualquiera de las obligaciones estipuladas en el contrato de administración suscrito con el propietario del inmueble.
- 3) Cuando las personas a que se refiere el artículo 28 de la presente Ley se anunciaren al público sin mencionar el número de la matrícula vigente que se les hubiere asignado.
- 4) Por incumplimiento a cualquier otra norma legal a que deben sujetarse así como por la inobservancia de las órdenes e instrucciones impartidas por la autoridad competente.
- 5) Cuando las personas a que se refiere el artículo 28 de la presente Ley, en razón de su actividad inmobiliaria, o en desarrollo de arrendador o subarrendatario de vivienda compartida, incumplan las normas u órdenes a las que están obligados.
- 6) Cuando las personas que tengan el carácter de arrendador de inmuebles destinados a vivienda urbana, estén sometidos o no, a la obtención de matrícula de arrendador, incumplan con lo señalado en los casos previstos en los numerales 1 a 3 del artículo anterior.

PARÁGRAFO 1.- La autoridad competente podrá, suspender o cancelar la respectiva matrícula, ante el incumplimiento reiterado de las conductas señaladas en el presente artículo.

PARÁGRAFO 2.- Contra las providencias que ordenen el pago de multas, la suspensión o cancelación de la matrícula procederá únicamente recurso de reposición.

## 0.6. DISEÑO METODOLOGICO

En la presente investigación el aspecto fundamental en la metodología es el estudio de casos acerca de los sistemas compensacionales en el sector Inmobiliario en la ciudad de Cartagena de Indias y es de tipo descriptivo, puesto que lo que se busca es describir los factores y procedimientos presentes en el objeto de estudio.

La investigación que se presenta a continuación es de carácter descriptivo donde se desarrollará y realizará un estudio de los diferentes casos en las empresas objeto de estudio.

Los elementos metodológicos que se implementaran en este proyecto de investigación originan en su gran mayoría del marco teórico. Para la recolección de la información se aplicarán tres métodos los cuales son:

- Observación directa
- Análisis de contenido de documentos
- Encuesta estructurada.

La observación directa es el registro visual de lo ocurre es una situacional real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

Se pretende identificar las variables más importantes dentro del ambiente de las empresas objetos de estudio, que permitan identificar y resaltar la información

más fiable posible.

Con el análisis de contenido de documentos se busca realizar una investigación más a fondo de la información y así poder obtener datos mucho más exactos con el más mínimo margen de error, para lograr así los objetivos planteados de dicha investigación. Aquí se trata de descubrir el sentido oculto de los mensajes, palabras y frases, que están representados en el material analizado.

La encuesta es un método que consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre los temas de investigación conociendo a través de ella todo lo relacionado con los pagos de los empleados a través del estudio de las variables planteadas para el análisis de los sistemas de compensación.

La trilogía metodológica aplicada en el presente proyecto de investigación permite reconocer las diferentes condiciones en las que se encuentran las variables dentro del cual está enmarcada los sistemas compensacionales. Los resultados del proyecto deberán incluir las conclusiones acerca del tema en estudio en cada una de las empresas del sector inmobiliario de la ciudad de Cartagena y un análisis del sector como tal. Indicando las variables que determinan el resultado.

Las empresas objeto de estudio son:

- ARAUJO & SEGOVIA
- ARENAS
- SuCASA
- CARTAGENA REAL

### **0.6.1. Tipos De Investigación.**

En la presente investigación el aspecto fundamental en la metodología es el estudio de casos sobre los Sistemas de Compensación en el sector inmobiliario localizado en la ciudad de Cartagena de Indias y es de tipo descriptivo.

### **0.6.2. Población.**

La población está constituida por 156 empleados que se encuentran trabajando en cuatro empresas, mencionadas anteriormente, pertenecientes al sector inmobiliario ubicadas en la ciudad de Cartagena D. T. y C., las cuales se dedican a la prestación de servicio de bienes raíces.

Para el análisis del contenido de documentos se contará con el apoyo de los jefes de RRHH de cada organización, a fin de contar con la visión sobre los acontecimientos desde la parte interna de la organización, así como las conclusiones que realicen los investigadores basados en el previo conocimiento en la teoría de las compensaciones, en el cuestionario y la observación directa.

En la tabla 2 puede observarse: en la primera columna, el nombre de las empresas objeto de estudio; en las siguientes tres columnas, la distribución de los empleados de cada una de las empresas en evaluación, según las áreas operativa, administrativa y servicios generales y en la quinta columna se encuentra el total de empleados de cada una de las empresas en estudio.

**TABLA 2. Población de las cuatro empresas objeto de estudio.**

<b>EMPRESAS</b>	<b>AREA</b>			<b>TOTAL EMPLEADOS</b>
	<b>OPERATIVA</b>	<b>ADMINISTRATIVA</b>	<b>SERVICIOS GENERALES Y MENSAJERIA</b>	
<b>ARENAS</b>	26	7	2	<b>35</b>
<b>ARAUJO Y SEGOVIA</b>	40	10	2	<b>52</b>
<b>SU CASA</b>	25	5	1	<b>31</b>
<b>CARTAGENA REAL</b>	28	8	2	<b>38</b>
<b>TOTAL</b>				<b>156</b>

Fuente: información suministrada por las empresas (inmobiliarias)

### **0.6.3. Muestra.**

La muestra calculada como se puede observar en la tabla 2, es de 156 empleados, de la cual se tomara una muestra equivalente al 40% de la población objeto de estudio, proporcionalmente al número de empleados que cada una posea. Se toma este porcentaje para la muestra debido a que la complejidad de la recogida y clasificación de análisis de los datos, se hace prácticamente imposible ya que la población es numerosa, por tal motivo se toma una parte representativa de ésta, con el fin de reducir de la forma más exacta posible las características de la misma.

#### 0.6.4. Definición De Variables De Identificación Y De Clasificación.

Las variables de identificación y clasificación son las siguientes:

TABLA 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>
<b>Estructura salarial</b>	
<b>Sistemas retributivos</b>	
<b>Política Salarial</b>	
<b>Contratos laborales</b>	
<b>Compensación</b>	Salarios Beneficios Incentivos

Fuente: elaboración de los autores.

#### 0.6.5. Diseño De Instrumentos De Recolección De Información

Los elementos metodológicos de este proyecto de investigación se derivan en gran parte de su marco teórico. Toda la recolección de la información apuntará al logro de los objetivos. Para la recolección de la información se aplicarán tres métodos: análisis de contenido de documentos, observación directa y una encuesta.

La recolección de la información se desarrollará personalmente por los investigadores con el fin de obtener datos aplicando el más bajo nivel de la comunicación verbal, todas las significaciones y las interpretaciones de los hechos observados serán registradas, así como los diálogos que se generen espontáneamente en el momento de aplicar la encuesta a los trabajadores.

Se aplicará una entrevista previa, en calidad de prueba piloto de los instrumentos, a un funcionario del área de Gestión Humana en una de las organizaciones. Luego del análisis de contenido de documentos y la prueba piloto se harán los ajustes para las demás encuestas.

#### **0.6.6. Definición De La Población Objeto De Estudio.**

El estudio se desarrollará en cuatro empresas del sector inmobiliario, las cuales se dedican a la prestación del servicio de bienes raíces en la ciudad de Cartagena de Indias.

Para el análisis de contenido de documentos; se contará con el apoyo de los Gerentes de cada inmobiliaria, con el fin de visualizar todos los acontecimientos desde la parte interna de la organización, así como las conclusiones que efectúen los investigadores basados en el previo conocimiento en el tema de sistemas de compensación, en la encuesta y la observación directa.

#### **0.6.7. Diseño Del Procesamiento De Los Datos.**

La información resultante de los documentos de las organizaciones objeto de estudio se reunirá, analizará e interpretará para recopilar lo pertinente al tema del trabajo. Las observaciones se registrarán en una libreta de trabajo (diario de campo) para completar la información obtenida en las entrevistas y/o encuestas estructuradas a fondo. Estas serán grabadas y parte de ellas, se registrará en agendas de trabajo, luego se analizará e interpretará de acuerdo con la temática. Posteriormente se procederá al uso del computador para su transcripción.

#### **0.6.8. Diseño Del Trabajo De Campo.**

Las actividades que conforman el trabajo de campo para la realización y desarrollo del presente estudio se detallan a continuación:

1. Gestión de acceso a las organizaciones o empresas que serán estudiadas.
2. Obtención de la aprobación de las organizaciones para facilitar la recopilación de la información.
3. Programación de atención al investigador por parte de las organizaciones o empresas para la aplicación de las distintas técnicas de recolección de información.
4. La supervisión estará a cargo del profesor asesor de la investigación.

5. El investigador principal será el único recopilador de documentos, observador y entrevistador y/o encuestador.
6. Se realizara la transcripción para el procesamiento de la información.

#### **0.6.9. Recolección De Datos.**

La recolección de la información se desarrollará personalmente por los investigadores con el fin de obtener las informaciones descriptivas más precisas y contundentes, todas las significaciones e interpretaciones de lo observado será registrado. Se hará acopio de documentos de la empresa, unos podrán ser copiados en medios magnéticos (CD, memoria USB), otros podrán ser enviados por correo electrónico de los investigadores; se hará uso de una agenda o libreta de trabajo (diario de campo), para escribir lo observado y el registro de las fechas de las encuestas.

#### **0.6.10. Digitación, depuración y procesamiento de los datos.**

- La digitación será realizada por los investigadores en el programa DYANE.
- La depuración de la información se realizará comparando y analizando la coherencia que deben tener los resultados que arroje el programa DYANE, con las informaciones generales de las encuestas.
- Los Módulos de tablas, gráficas y relaciones, si son necesarias, exportadas de DYANE, Excel, ó Smartdraw 7.

#### **0.6.11. Análisis De Los Resultados.**

Se procederá a analizar e interpretar los resultados en base a los objetivos específicos planteados en la investigación con la utilización de la descripción, a fin de cumplir con el objetivo general de la presente investigación.

#### **0.6.12. Logros esperados.**

- Obtener información detallada acerca de los sistemas compensacionales en el sector inmobiliario de la ciudad de Cartagena específicamente cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Conceder a la empresa después del estudio realizado, sugerencias e ideas que fortalezcan su posicionamiento.
- Dejar este trabajo efectuado como consulta para quienes se enfoquen en este tema de investigación.
- Terminar satisfactoriamente la presente investigación para poder obtener el título como profesional en Administración de empresas.

#### **0.6.13. Factibilidad.**

El estudio en cuestión se desarrollará durante el Primer Semestre del año 2011 y será apoyado en su totalidad por las empresas inmobiliarias ARAUJO & SEGOVIA, ARENAS, SuCASA, CARTAGENA REAL, facilitando acceso a la información, el contacto de los investigadores con los trabajadores de la empresa

y suministrando la papelería requerida para el estudio. Los demás gastos como impresión del material de trabajo y del documento final serán asumidos por los investigadores.

#### **0.6.14. Delimitación.**

##### **0.6.14.1. De Espacio.**

Esta recolección de datos basada en una encuesta estructurada se desarrollará en la ciudad de Cartagena en las instalaciones de cuatro empresas del sector inmobiliarios. Las cuales son:

- Empresa ARAUJO & SEGOVIA
- Empresa ARENAS
- Empresa SuCASA
- Empresa CARTAGENA REAL

##### **0.6.14.2. De Tiempo**

El estudio se realizará durante el segundo periodo del año 2010 y el primer semestre del año 2011, se iniciara con observaciones directas principalmente y luego se harán los análisis respectivos, se procederá a la realización de encuestas, así como se tabulará e interpretará la información obtenida, por último se elaborara un informe de la investigación.

## 1. ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.

Mediante el presente punto se enseña una breve descripción de cada una de las empresas del sector inmobiliario seleccionadas para efectuar el estudio sobre Los Sistemas de Compensación Salarial en el que se dará a conocer la historia, visión, misión de las mismas.

### 1.1. ARAUJO & SEGOVIA.



#### 1.1.1. Historia.

Por más de medio siglo Araujo & Segovia S.A. se ha ganado la confianza de miles y miles de clientes satisfechos que han delegado en esta importante organización inmobiliaria, todo lo relativo con la administración, consultoría, compra-venta, gerencia de proyectos y avalúo de inmuebles. La eficiencia, seriedad y calidad del servicio, ligadas a una visión empresarial cada día más avanzada y moderna, le ha permitido alcanzar una alta confiabilidad y consolidarse como Líderes Inmobiliarios en Cartagena, Bogotá y Montería.

### **1.1.2. Visión.**

Ser una empresa con responsabilidad social y la mejor solución inmobiliaria en todo el territorio nacional, mediante innovación tecnológica en la prestación de los servicios de arriendos, ventas, avalúos y gerencia de proyectos.

### **1.1.3. Misión.**

Somos una empresa con experiencia en el sector inmobiliario, dedicada a la prestación de los servicios de arriendos, ventas, avalúos y gerencia de proyectos, con un Sistema de Gestión de Calidad Certificado, que nos permite asegurar la excelencia en el servicio y la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y accionistas.

## **1.2. ARENAS S.A.**



### **1.2.1. Historia.**

Nuestra permanencia, trayectoria y tradición en el sector, del cual somos precursores desde nuestros inicios en 1943, nos llevó a ser miembros fundadores, junto con otras inmobiliarias, de la Lonja de Propiedad Raíz de Barranquilla. Además somos afiliados de la Lonja de Propiedad Raíz de Cartagena.

### **1.2.2. Visión.**

Nuestro más firme propósito de ser una inmobiliaria innovadora en la prestación de un servicio con gestión total de calidad conforme a las necesidades y expectativas del mercado.

### **1.2.3. Misión.**

Arenas S.A. es una organización con una experiencia de más de 67 años, en actividades del área inmobiliaria, lo que sumado a nuestro profesionalismo y equipo de trabajo, nos permite brindarle a la comunidad y a nuestros clientes un excelente Portafolio de Servicios Inmobiliarios integrados.

## **1.3. SuCASA.**



### **1.3.1. Historia.**

SuCasa Inmobiliaria nace como un establecimiento de comercio de la Empresa Diseño y Soluciones Creativas Ltda. Fundada el 08 de Junio del año 2005, en la Ciudad de Cartagena de Indias - Colombia con el principal objetivo de incursionar en el sector inmobiliario. Acoge el nombre de SuCasa Inmobiliaria por su relación directa de sus socios con SuCasa Materiales; con el fin de dotarla de una

estructura administrativa y financiera capaz de brindar seguridad y confianza para cumplir con sus propietarios, Arrendatarios y proveedores.

La experiencia de su líder, Gloria María Correa Rivera, con más de dieciséis (16) años en el sector inmobiliario, nos garantiza poder en poco tiempo, consolidarnos en este mercado; con la tranquilidad de ofrecer excelentes servicios, garantizar compromisos serios y responsables para asesorar adecuadamente a todos nuestros clientes y amigos.

### **1.3.2. Misión.**

Ser líderes en el sector inmobiliario, ofreciendo soluciones integrales de inmuebles, generando una alta satisfacción hacia nuestros Propietarios, Arrendatarios, trabajadores y las expectativas de los accionistas.

## **1.4. CARTAGENA REAL.**



### **1.4.1. Visión.**

Seremos la empresa líder en el mercado inmobiliario de la ciudad de Cartagena, convirtiéndonos en la opción principal en arriendos de apartamentos turísticos, venta y arriendo de finca raíz, alcanzando altos niveles de competitividad y un excelente nivel de servicio.

#### **1.4.2. Misión.**

Somos una empresa competitiva dedicada a cumplir con las necesidades y exigencias del mercado inmobiliario, brindando un servicio completo y a la vez eficaz a nuestros clientes, estableciendo relaciones confiables, efectivas y duraderas con afiliados y proveedores.

## 2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La presente investigación apunta a realizar un análisis de los sistemas de compensación en el Sector inmobiliario de la ciudad de Cartagena, en el cual se decidió usar el método más reconocido de recopilación de información, la encuesta, la cual permite alcanzar los objetivos definidos al inicio de la investigación.

La encuesta utilizada cuenta con cinco variables que ayudan a determinar los sistemas compensacionales de las empresas seleccionadas. En cada variable se encuentran entre tres y cuatro preguntas dependiendo el caso, la primera pregunta, corresponde a una evaluación cuantitativa.

Dentro de una escala de 0 a 5, en donde el 0 representa la peor forma como la variable puede manifestarse en la organización y el 5 su manifestación ideal o deseable; tal como se muestra en la siguiente tabla:

**TABLA 4. ESCALA VALORATIVA**

0 - 1	2 -3	4 - 5
No identifican el tema	Identifican el tema de forma regular	Identifican el tema de manera totalmente clara

**Fuente: elaboración de los autores.**

La segunda pregunta, plantea las diversas alternativas por las cuales la variable se está manifestando de una manera u otra, ésta es de selección múltiple; en la tercera pregunta el empleado debe plantear las soluciones que considere más

viables y conveniente, para que en el futuro la variable en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable en las organizaciones, su respuesta es opcional y la cuarta pregunta, dado el caso, manifiesta lo que conocen los empleados acerca de lo que brinda la compañía.

Igualmente se encuentran preguntas que son específicamente para los cargos administrativos, por lo cual van encaminadas a obtener respuestas más directas acerca del tema de la presente investigación.

Con el desarrollo de estas encuestas, se busca analizar los sistemas de compensación del sector inmobiliario de la ciudad de Cartagena. Evaluando para esto las variables escogidas por el grupo investigador. En la aplicación del modelo de encuesta a utilizar en la investigación se tomaron para el área administrativa 6 empleados por empresa, y para el área operativa se aplicaron de igual manera, es decir a 12 empleados.

De acuerdo a lo señalado en los objetivos específicos, el grupo investigador realiza una clasificación de las variables para su mejor comprensión al momento de analizarlas. A continuación se muestra las variables analizadas:

## **2.1. ESTRUCTURA SALARIAL.**

Mediante el estudio de la presente variable se desea descubrir ciertos factores importantes que caractericen a las estructuras salariales del sector, como son; el grado de conocimiento de los empleados administrativos, cuales son los principios

fundamentales de dichas escalas valorativas y determinar los pasos que se llevan a cabo en su desarrollo. A través de la siguiente tabla se analizarán los factores antes mencionados:

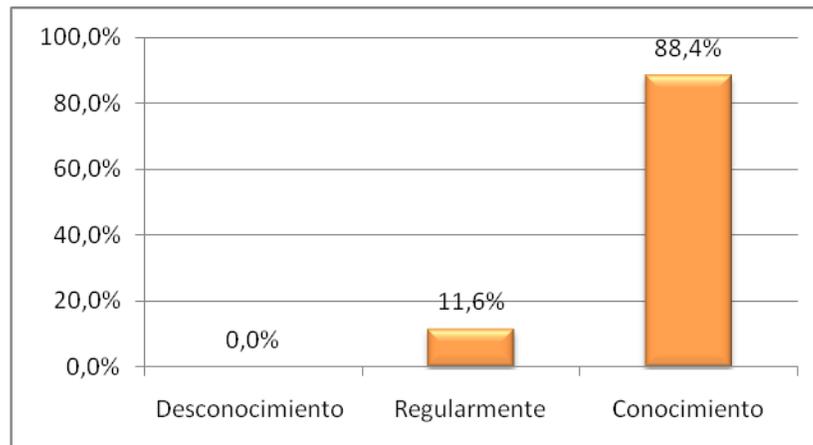
**TABLA 5. Estructura salarial: Aspectos valorados.**

Ítem	Pregunta
1.	<p>¿En qué grado conoce usted la estructura salarial de la organización para la cual labora?</p> <p style="text-align: center;"><b>No la conozco 0 1 2 3 4 5 La conozco</b></p>
2.	<p>Si la respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación como le parece la estructura de la empresa.</p> <p>a. Es clara  b. Atrae personal  c. Retiene al personal comprometido y creativo  d. Motiva a los empleados con el salario  e. Otro ¿Cual? _____</p>
3.	<p>Si la respuesta no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de estos.</p> <p>a. No me han brindado información  b. No estoy interesado en conocerla  c. La información sobre estos no ha sido clara  d. Otra ¿cuál? _____</p>
4.	<p>¿Qué pasos tiene en cuenta la empresa a la hora de definir su estructura salarial?</p> <p>a. La definición técnica de las obligaciones y responsabilidades del puesto (análisis y descripción de puestos).  b. La valoración de manera objetiva de los factores que integran el puesto (valuación de puestos).  c. La determinación técnica de la estructura de sueldos y salarios  d. Una encuesta de sueldos y salarios.  e. La categorización los sueldos y salarios.</p>
5.	<p>¿Cuál técnica (cuantitativa o cualitativa) de asignación salarial aplica su empresa?</p> <p>a. Método de puntos por factor.  b. Método de alineamiento.  c. Método de porcentaje de Turner.  d. Método de jerarquización  e. Método de clasificación por grados.</p>

**Fuente: elaboración de los autores.**

Partiendo de los resultados obtenidos en la investigación efectuada, el primer ítem referido a la variable estructura salarial, proyectó que el 88,4% de la muestra encuestada conoce claramente la variable en estudio y solo un 11,6% afirma poseer un conocimiento regular, lo que demuestra que el sector inmobiliario le presta gran importancia a este tema. Teniendo en cuenta lo expuesto por Ángel León González, quien plantea que, “conocer la forma más adecuada de remunerar a los trabajadores por la realización de sus actividades de una manera justa tanto para ellos como para la empresa representa la base de la estructura salarial, la cual se tiene en cuenta el valor relativo de los puestos entre si dentro de la empresa”<sup>46</sup>, se puede afirmar de esta manera que el personal administrativo encargado de la escala salarial es el responsable de concebir la equidad y justicia entre los salarios y las funciones de los puestos de trabajo, por lo tanto el alto conocimiento ilustrado en la gráfica 1 acerca del tema los lleva a estar más cerca del objetivo fundamental de dicha escala.

**Gráfica 1. Nivel de conocimiento de estructura salarial.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

<sup>46</sup> GONZÁLEZ ARIZA. A. L. Métodos de Compensación basados en competencias. Ed. Ediciones Uninorte. 2006, pág. 219.

Los resultados arrojados por el segundo ítem indican las razones que conservan el alto nivel de conocimiento antes mencionado (88,4%), donde los administrativos encuestados señalan en un 57% que la estructura salarial es clara, por otra parte un 23,8% asegura que ésta mantiene a los empleados motivados mediante los salarios ofrecidos, por último, el 19,2% indican que ésta retiene al personal comprometido y creativo en la organización.

A pesar del alto nivel de conocimiento que poseen los directivos acerca de la escala salarial, existe un pequeño porcentaje que no comprende a cabalidad el tema (11,6%), entre las razones más influyentes en el tercer ítem se encuentran; la falta de información representado en un 87,6%, lo que demuestra que hay ligeras grietas en el flujo de información en las cuales hay que desarrollar planes de mejoramiento que permitan solucionar este inconveniente, a su vez el 12,4% restante aseguran que dicha información no está siendo clara, lo que al parecer es menos grave, pero de fondo podría ser más delicado, ya que generaría practicas desalineadas al objetivo específico que persigue la organización en sus planes de recursos humanos. En cuanto a este inconveniente la Editorial Publicaciones Vértice afirma que:

“Para que la falta de **claridad**, equidad y competitividad deje de ser un problema, es necesario conocer los elementos o factores necesarios para poder fijar de una forma adecuada la retribución de los trabajadores. La estructura a seguir para desarrollar estos elementos se compone de: evaluación de puestos, clasificación de puestos, diseño de estructura salarial y fijación de sueldos individuales”<sup>47</sup>.

Con respecto a la anterior afirmación, los investigadores afirman que es posible que debido a que el sector lleva a cabo los procesos antes mencionados, estos

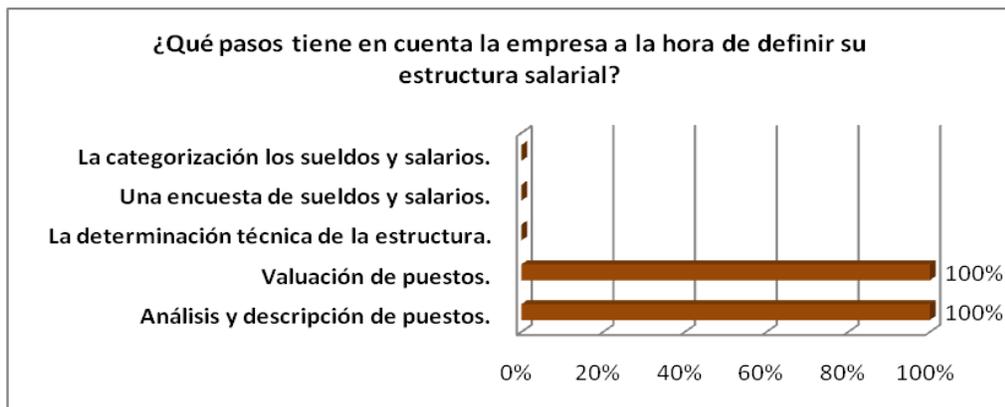
---

<sup>47</sup> PUBLICACIONES VÉRTICE, Retribución de personal. Ed. Vértice. 2008. Pág. 7.

den como resultado una amplia claridad de la estructura salarial por parte de los administrativos.

El estudio del cuarto ítem muestra los pasos que tienen en cuenta las empresas del sector para definir su estructura salarial, los resultados demuestran que las compañías examinadas solo tienen en cuenta los dos primeros pasos para asignar sus salarios, las cuales se apoyan solo en el análisis y descripción de puestos y en la valuación de puestos, respecto a esto, Julio Zelaya Lucke plantea que, “El análisis de puestos es la etapa inicial de varios procesos que forma parte esencial de la administración de recursos humanos... es la base fundamental para la descripción, la clasificación y la valoración de los puestos de una empresa o institución, la definición de los perfiles y la determinación de las bases de selección personal”<sup>48</sup>. De acuerdo con la afirmación anterior, los investigadores aducen que estas organizaciones parten de una base sólida en la construcción de la estructura salarial, ya que muchas de éstas en la actualidad se enfocan más en la categorización de los salarios, siendo el análisis y descripción de puestos la fuente que alimenta y le da fundamento a los demás pasos de dicha estructura.

**Gráfica 2. Pasos para definir la estructura salarial.**



Fuente: elaboración de los autores.

<sup>48</sup> ZELAYA LUCKE, J. Clasificación de puestos. Ed. EUNED pág. 90.

Es preciso resaltar la valuación o valoración de puesto como un proceso importante en la administración de sueldos y salarios para el sector en estudio, según Miquel Porret Gelabert, quien expone que, “La valoración de puestos de trabajo es aquel procedimiento que pretende determinar la posición relativa de un puesto con respecto a los demás de la organización, incluyendo una comparación formal y sistemática entre ellos, a fin de determinar el valor de cada uno con relación a los otros.”<sup>49</sup>. De acuerdo a esta afirmación, éste procedimiento le permite a las empresas de la industria obtener datos concretos, precisos y ordenados que le posibiliten determinar el valor de las tareas que generan el puesto de trabajo, además de mejorar el clima laboral. Cabe resaltar que éste proceso soporta el principio de equidad interna, el cual es el más predominante en la política salarial del sector, como se demostrará más adelante en el análisis de dicha variable, además de mejorar el clima laboral.

Los resultados del quinto ítem señalan que las compañías del sector aplican y el método de puntos por factor y el de jerarquización de puestos para la asignación de sus salarios, siendo el primero un procedimiento cuantitativo que aunque es más complejo permite resultados más exactos, como lo plantea George Bohlander y Scott Snell, quienes afirman que, “la ventaja principal del sistema de puntos es que proporciona una base más perfeccionada para hacer juicios que los sistemas de alineación o clasificación y, por consiguiente, puede producir resultados que son más valiosos y difíciles de manipular”<sup>50</sup>.

A diferencia de la anterior la jerarquización de puestos es un método cualitativo que establece una clasificación de los puestos de trabajo en función de su grado

---

<sup>49</sup> PORRET GELABERT, M. (2010). Gestión de personas, Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. 4<sup>ta</sup> edición. Edi ESIC Pág. 279.

<sup>50</sup> BOHLANDER, G. y SNELL, S. (2008). Administración de recursos humanos. 14<sup>va</sup> edición. Pág. 408.

de complejidad y, si bien la anterior es más difícil y precisa, ésta según Tomás Crespo Ramos y José Andrés Yepes “Se trata de una técnica más sencilla y, a la vez, más precisa”<sup>51</sup>. En relación con las citas antes enunciadas, se podría decir que, aunque la primera técnica es más compleja, lo cual hace necesario la incorporación de un talento humano calificado para llevarla, ésta genera una valoración más detallada que la basada en la jerarquización.

**TABLA 6. RESULTADOS DE ESTRUCTURA SALARIAL EN EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.**

ITEM		ARAUJO & SEGOVIA	ARENAS	SuCASA	CARTAGENA REAL	PROM.
1	<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>					
	Desconocimiento	0%	0%	0%	0%	0%
	Regularmente	4%	10%	15%	17%	11,6%
	Conocimiento	96%	90%	85%	83%	88,4%
2	<b>APRECIACIÓN DE LA VARIABLE</b>					
	La información es clara.	58,1%	53,3%	62,5%	54,2%	57%
	Retiene al personal comprometido y creativo.	19,3%	20%	16,7%	20,8%	19.2%
	Motiva a los empleados con el salario.	22,6%	26,7%	20,8%	25%	23.8%
3	<b>MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO</b>					
	No me han brindado información.	81,3%	100%	85,7%	83,3%	87,6%
	La información sobre estos no ha sido clara.	18,7%	0%	14,3%	16,7%	12,4%

<sup>51</sup> CRESPOS RAMOS, T., LÓPEZ YEPES, J., PEÑA ALCARAZ, J. y CARREÑO SANDOVAL, F. (2001). Administración de empresas. Volumen II. Ed. Mad. Pág. 194.

ITEM		ARAUJO & SEGOVIA	ARENAS	SuCASA	CARTAGENA REAL	PROM.
4	<b>METODOS DE ASIGNACION SALARIAL.</b>					
	Análisis y descripción de puestos.	100%	100%	100%	100%	100%
	Valuación de puestos.	100%	100%	100%	100%	100%
	La determinación técnica de la estructura de sueldos y salarios	0%	0%	0%	0%	0%
	Una encuesta de sueldos y salarios.	0%	0%	0%	0%	0%
	La categorización los sueldos y salarios.	0%	0%	0%	0%	0%
5.	<b>TÉCNICAS DE ASIGNACIÓN SALARIAL</b>					
	Método de puntos por factor.	100%	100%	0%	0%	50%
	Método de alineamiento.	0%	0%	0%	0%	0%
	Método de porcentaje de Turner.	0%	0%	0%	0%	0%
	Método de jerarquización.	0%	0%	100%	100%	50%
Método de clasificación por grados.	0%	0%	0%	0%	0%	

Fuente: elaboración de los autores.

De acuerdo al análisis de los ítems tratados anteriormente acerca de la estructura salarial, se puede concluir que el sector posee un alto grado de conocimiento de ésta, comprendido por el grupo administrativo, quienes han desarrollado planes de comunicación acerca del tema, lo que conlleva a que exista un compromiso por parte de los empleados hacia la organización, no obstante se evidencia en el grupo una minoría que demuestran regularidad en la comprensión del tema, por ello es menester continuar fortaleciendo y mejorando la comunicación hasta que esta sea entendida por todos los colaboradores de la organización.

La estructura salarial del sector en estudio está sustentada en los pasos utilizados por las organizaciones para plantear dicha escala, los cuales son el análisis, descripción y valuación de puestos; estos son los únicos procedimientos empleados por la industria para establecer el salario de los trabajadores. El análisis y descripción de puestos es el pilar fundamental que da inicio a la estructura salarial y que alimenta de información apreciable acerca de los factores de valoración y clasificación de puestos, lo cual permite a los analistas efectuar comparaciones entre los diferentes factores para determinar el salario del puesto de manera justa.

## 2.2. SISTEMA RETRIBUTIVO.

Por medio del estudio de esta variable se pretende conocer cuáles son los tipos de sistemas retributivos utilizados por las empresas del sector inmobiliario y si estos son de entero conocimiento por los grupos administrativos de las organizaciones con el propósito de establecer o mejorar sus estructuras salariales dentro de cada una de ellas.

**TABLA 7. Sistema Retributivo: Aspectos valorados.**

Ítem	Pregunta
1.	<p>¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted acerca de las formas de pago o sistemas retributivos ofrecidas por la empresa?</p> <p style="text-align: center;"><b>No la conozco 0 1 2 3 4 5 La conozco</b></p>
2.	<p>Si la respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los que brinda la empresa</p> <p>a. Basado en el rendimiento (basado en incentivos para cargos similares según su rendimiento).</p> <p>b. Basado en el puesto de trabajo (basado en jerarquización, ordenación de cargos)</p> <p>c. Basado en las habilidades.</p> <p>d. Basado en competencias.</p>

Ítem	Pregunta
3.	<p data-bbox="407 268 1448 331">Si la respuesta no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de estos</p> <p data-bbox="407 373 1448 436">a. No me han brindado información Basado en el puesto de trabajo (basado en jerarquización, ordenación de cargos).</p> <p data-bbox="407 447 1448 478">b. No estoy interesado en conocerlos</p> <p data-bbox="407 489 1448 520">c. La información sobre estos no ha sido clara</p> <p data-bbox="407 531 1448 552">d. Otra ¿cuál? _____</p>

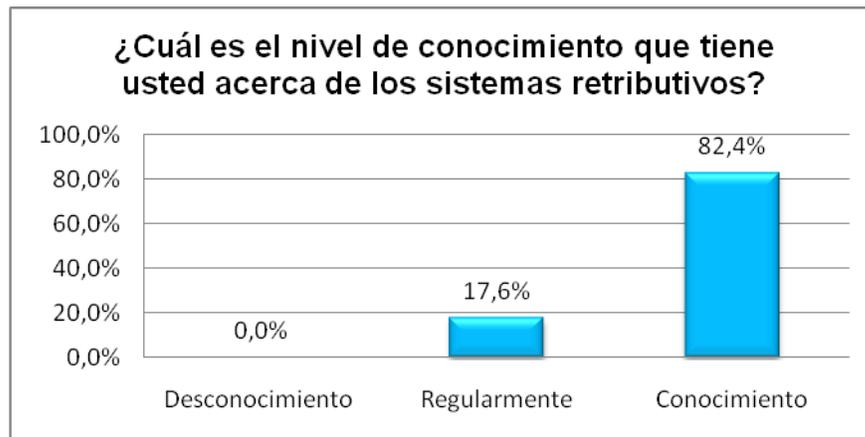
**Fuente: elaboración de los autores.**

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de campo, el primer ítem refleja que el personal administrativo posee un amplio conocimiento de la variable en mención como lo ilustra la gráfica 3, donde el 82,4% del total de los empleados encuestados conocen plenamente del tema, mientras que el 17,6% de estos afirman conocerla de forma regular.

Referente al postulado que plantea Manuel Fandos Igado, según el cual “La comunicación de la información respecto al sistema puede crear un clima favorable que genera confianza de los empleados hacia la dirección cuando los pilares del sistema son claros y suponen estímulos hacia el logro y los resultados, o bien producir hostilidad cuando tienen puntos oscuros y discriminaciones entre los distintos colectivos.”<sup>52</sup>, con base a lo expuesto anteriormente, el grupo investigador deduce que gracias al positivo nivel de conocimiento acerca del tema, es muy probable que las empresas de la industria le generen confianza a sus empleados, logrando así mejores resultados.

<sup>52</sup> FANDOS IGADO, M. (2007) Formación de formadores, tomo II, escenario Institucional. Ed. Grupo Cifo.. Pág. 205

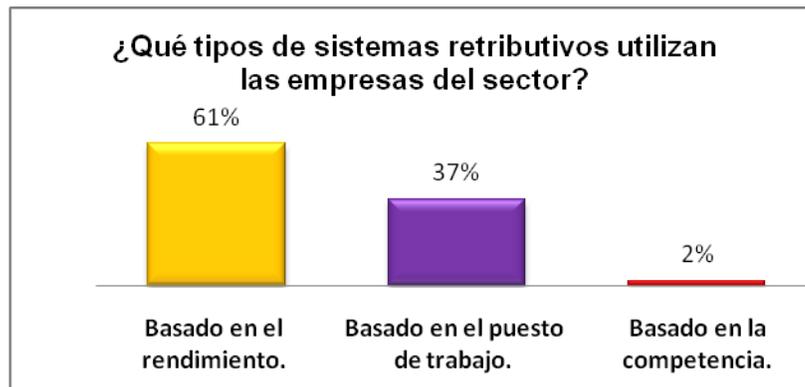
**Gráfica 3. Nivel de conocimiento de los sistemas retributivos.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

Mediante el segundo ítem se analizan los diferentes tipos de sistemas retributivos utilizados por las empresas del sector, donde la orientación hacia el rendimiento es la más representativa con una participación del 61%, seguido del sistema basado en el puesto de trabajo con un 37%, por último se encuentra el procedimiento basado en competencias, como se ilustra en la gráfica 4. En relación a los principios sobresalientes en la política salarial (variable que se analiza más adelante), como se menciona el principio de individualización, el cual se fundamenta en los logros que alcanza el empleado de forma autónoma, generándole a la compañía mejores resultados y a los trabajadores mayor retribución gracias a los incentivos, lo que va de la mano con los fines del sistema basado en el rendimiento.

**Gráfica 4. Tipos de sistemas retributivos.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

Aunque los resultados acerca de la presente variable hayan derivado un alto grado de conocimiento acerca del tema, la no totalidad de éste genera la incertidumbre de percibir cuáles son esos motivos, entre los cuales se encuentra la falta de información como una de las razones más sobresalientes con un 51,4%, por otra parte un 48,6% de la muestra aseguran que la información al respecto no es clara. Retomando lo expuesto por Manuel Fandos Igado, si bien la comunicación igualmente, puede producir hostilidad cuando tienen puntos oscuros y discriminaciones entre los distintos colectivos, la falta de información y poca claridad del tema existente en la industria, podrían poco a poco llegar a generar dicho estado de hostilidad en el ambiente de trabajo.

Por consiguiente es preciso tener en cuenta lo expuesto por Juan Carrión Maroto quien explica que, “Como sabemos, muchas veces no basta con comunicar a los trabajadores las líneas estratégicas de la compañía, ya que al final los individuos y los grupos pueden hacer “lo que quieran”. Por lo tanto, la mejor forma de asegurarse que determinadas actividades y comportamientos se van a ejecutar es relacionarlos con la retribución”<sup>53</sup>.

<sup>53</sup> CARRIÓN MAROTO, J. (2007) Estrategia de la visión a la acción. 2da edición. Ed. ESIC. Pág. 416

**TABLA 8. RESULTADOS DE SISTEMAS RETRIBUTIVOS EN EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.**

ITEM		ARAUJO & SEGOVIA	ARENAS	SuCASA	CARTAGENA REAL	PROM.
1	<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>					
	Desconocimiento	0%	0%	0%	0%	0%
	Regularmente	11,1%	24%	11,2%	24%	17,58%
	Conocimiento	88,9%	76%	88,8%	76%	82,42%
2	<b>SISTEMAS RETRIBUTIVOS</b>					
	Basado en el rendimiento (orientados a los incentivos para cargos similares según su rendimiento).	75%	32,5%	70%	67%	61%
	Basado en el puesto de trabajo (orientados a la jerarquización, ordenación de cargos).	22%	65%	29%	33%	37%
	Basado en competencias.	3%	2,5%	1%	0%	2%
3	<b>MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO</b>					
	No me han brindado información.	60%	50%	50%	45,5%	51,4%
	La información sobre estos no ha sido clara.	40%	50%	50%	54,5%	48,6%

**Fuente:** elaboración de los autores.

Hoy día se considera que el objetivo del sistema de retribución es apoyar de forma continua a la estrategia de la empresa; por ende, se hace necesario atraer y retener a aquellos empleados que ayuden a conseguir los objetivos globales y motivar los comportamientos adecuados que permitan conseguirlos, por lo tanto son de gran importancia los resultados obtenidos, donde la variable en cuestión es de gran conocimiento para los empleados del sector en estudio, aunque existe un porcentaje considerable que no comprende a cabalidad el tema, los cuales afirman que las razones principales se centran en la falta de información y en la poca claridad de esta.

Si bien, en el análisis de la variable resulta predominante la orientación hacia el rendimiento, también existe un considerable grado de participación del sistema basado en el puesto de trabajo, el cual es utilizado más que todo en el nivel administrativo de las compañías, puesto que este sistema presupone que las labores las realizan aquellas personas a quienes se les paga por efectuar las tareas de unos puestos bien definidos. Teniendo en cuenta que el objetivo principal de este procedimiento es el de asignar un salario de forma que los puestos más importantes y que mejor se pagan en el mercado laboral reciban los salarios más elevados.

### 2.3. POLÍTICA SALARIAL.

En el análisis de esta variable se pretende averiguar el nivel de conocimiento que tienen los empleados del sector inmobiliario acerca del tema, a su vez estipular los principios y características más sobresalientes que se tienen en cuenta para el diseño e implantación de dicha política, lo cual se indagará mediante la siguiente tabla.

**TABLA 9. Política salarial: Aspectos valorados.**

Ítem.	Preguntas
1.	<p>¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted ante la política salarial?</p> <p style="text-align: center;"><b>No existe 0 1 2 3 4 5 la conozco muy bien</b></p>
2.	<p>Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de esto.</p> <p style="margin-left: 40px;">a. No existe política salarial  b. Falta de información  c. No estoy interesado en conocerlos  d. No es clara la política salarial  e. La cambian muy seguido  f. Otra ¿cuál? _____</p>
3.	<p>Considera usted que la política salarial de la compañía le permite alcanzar el objetivo general de esta.</p> <p style="text-align: center;"><b>No lo alcanza 0 1 2 3 4 5 si lo alcanza</b></p>

Item.	Preguntas
4.	<p>A la hora de diseñar o modificar la política salarial de la empresa, se tiene en cuenta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. El nivel de responsabilidad del cargo</li> <li>b. El desempeño de los empleados</li> <li>c. La consecución de los resultados</li> <li>d. Las competencias.</li> <li>e. Todas las anteriores</li> <li>f. Otro. ¿Cuál? _____</li> </ul>
5.	<p>¿Qué principios tiene en cuenta la organización en su política salarial?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Uniformidad.</li> <li>b. Equidad.</li> <li>c. Individualización.</li> <li>d. Competencia externa.</li> <li>e. Coherencia.</li> <li>f. Participación.</li> <li>g. Persistencia.</li> <li>h. Comunicación</li> <li>i. Otro. ¿Cuál? _____</li> </ul>

**Fuente: elaboración de los autores.**

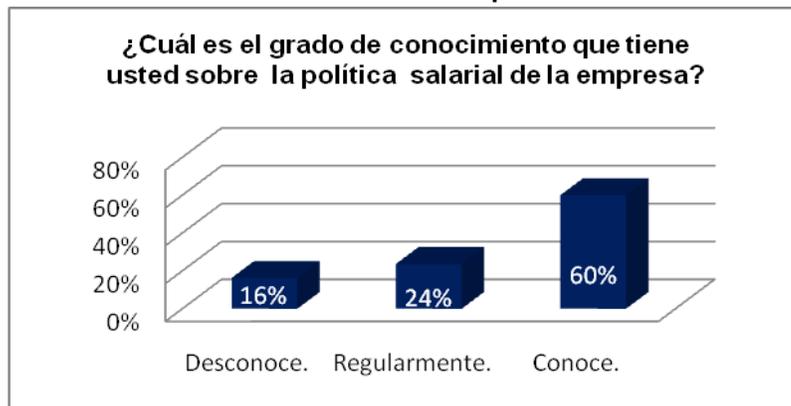
Partiendo de los resultados arrojados por el primer ítem, se descubrió que el 60% de los encuestados señalan conocer claramente acerca de la variable en estudio, un 24% señala tener un conocimiento regular, por último se halla un 16% de éstos que desconoce totalmente la política salarial de su organización. Debido a que la mayoría de los empleados reflejan un aspecto positivo con relación a la variable, el grupo investigador destaca el estudio realizado por la organización internacional Management Sciences for Health, quien plantea que, “Una política salarial sólida que se comunica al personal y es comprendida por éste ayudará a la organización a establecer un mayor grado de equidad entre los miembros del personal y ayudará al personal a lograr una mejor planificación y asignación de recursos”<sup>54</sup>.

Con respecto a lo antes planteado, el grupo investigador contempla la posibilidad de que la política salarial de las empresas en estudio permite motivar y estimular a un grupo significativo de sus empleados, con el propósito de mejorar su

<sup>54</sup> Management Sciences for Health. Proyecto Family Planning Management Development. Marzo de 1999.

rendimiento. No obstante, cabe resaltar que existe un 40% de funcionarios que no tienen completamente claro el tema, lo que genera desconfianza en los propósitos de la organización, ya que se vulneran el conjunto de principios que orientan la filosofía de la organización, los cuales son forjados por la política salarial.

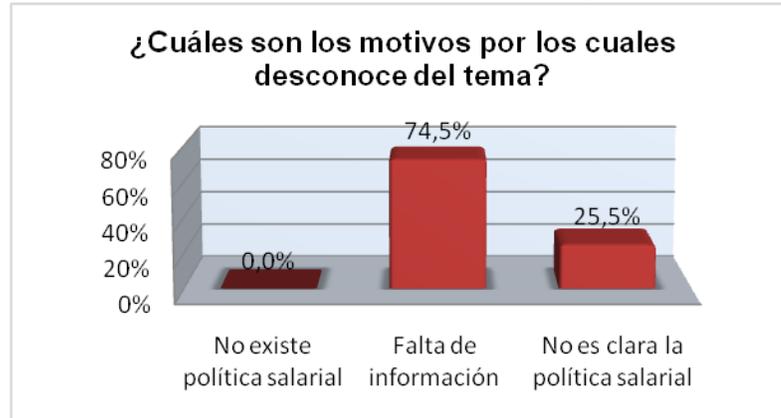
**Gráfica 5. Nivel de conocimiento de la política salarial.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

Mediante el segundo ítem se descubrió cuales son las razones más relevantes por las cuales existe una significativa vulnerabilidad en el conocimiento, como se ha mencionado anteriormente acerca del tema, donde se encontró que la falta de información es la principal razón de esto, con una participación del 78%, mientras que el 22% restante asegura que no hay claridad en la información.

**Gráfica 6. Motivos de desconocimiento de la política salarial.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

El estudio de los ítems 3, 4 y 5 se desarrolló con la colaboración del área administrativa del sector en estudio, debido a que dicha información es de difícil manipulación por parte de los niveles inferiores. Partiendo de los resultados arrojados por el ítem 3, se reveló que el 85% de esta área dan fe que la política salarial acompaña el objetivo general de la compañía, mientras que el 15% restante expone lo contrario.

Desarrollando el análisis de los motivos que tiene en cuenta la organización a la hora de diseñar o modificar la política salarial, el ítem 4 refleja la consecución de los resultados como el aspecto más importante, con una participación del 29,1%, seguido desde muy cerca por el nivel de responsabilidad del cargo con un 27,5%, mientras que las competencias y el desempeño de los empleados comprenden una participación del 23,6 y 19,8 por ciento respectivamente.

En la investigación realizada a través del quinto ítem se descubrió que los principios más importantes que tienen en cuenta las empresas del sector inmobiliario en la ciudad de Cartagena a la hora de diseñar la política salarial son

los que se ilustran en la gráfica 7, donde se resalta la equidad con una participación del 26,9%, seguido por la individualización con un 16,2%, a su vez en un nivel medio de participación se encuentra la coherencia, la cooperación de los trabajadores en el diseño de la política, y la comunicación con un 14% de intervención. En cuanto a los principios menos aplicados se hallan la persistencia y competencia externa con un 6,9% para ambas, y por último la uniformidad con un endeble 1,9% de participación.

Haciendo énfasis en la equidad y en la individualización como los atributos principales de las empresas de este sector para el diseño de la política salarial, el grupo investigador se referenció por Agustí Casas Romeo quien expone acerca de la equidad: “este atributo existe cuando puestos similares son retribuidos con compensaciones similares. La forma más simple de conseguirla es mediante una correcta valoración de los puestos, que nos permita determinar cuál es su valor relativo y, en consecuencia, asignarle los niveles de salarios correspondientes”<sup>55</sup>. Partiendo de la afirmación antes mencionada, el grupo investigador argumenta que, la valoración de cargos se convierte en el eje fundamental de dicho principio, el cual permite diferencias esenciales entre los cargos, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo como lo afirma Idalberto Chiavenato en su libro “Gestión del Talento Humano”.

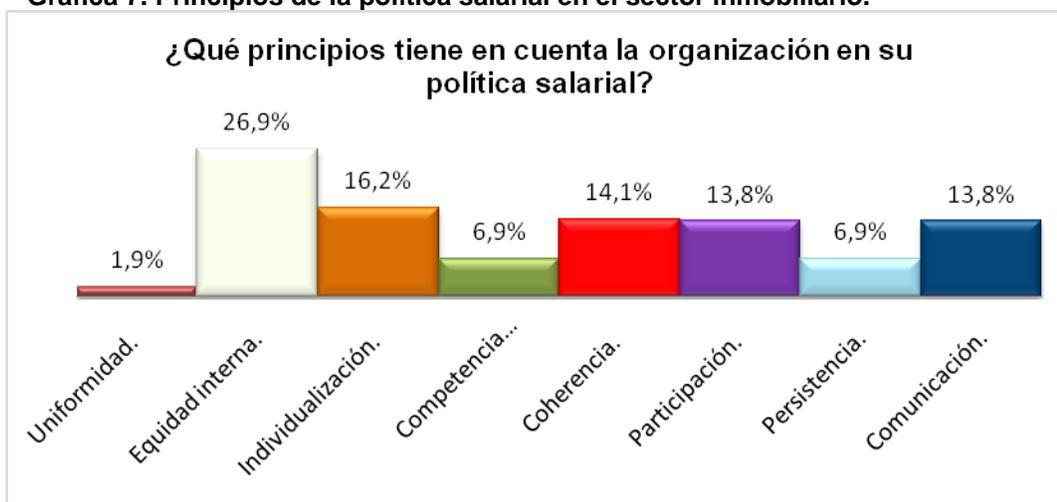
Siendo el principio de individualización uno de los más importantes, se tomó como apoyo la opinión de Miquel Porret, quien afirma que, “Una política retributiva tiene que conceder un papel destacado a la retribución basada en los resultados alcanzados por cada individuo o su comportamiento (iniciativa, interés,

---

<sup>55</sup> CASAS ROMEO, A. (2002). Remuneración, retribución y motivación de vendedores. Edi. ESIC. Pág. 30.

colaboración, etc.)”<sup>56</sup>. Partiendo del presente referente teórico, el grupo investigador señala la retribución orientada en los resultados como el eje vital de este principio, el cual es fundamental a la hora del diseño de la política salarial del sector en estudio, como lo soporta a su vez los resultados del cuarto ítem, en el que se destacó la consecución de resultados como el aspecto más importante en la elaboración de dicha política.

**Gráfica 7. Principios de la política salarial en el sector inmobiliario.**



Fuente: elaboración de los autores

**TABLA 10. RESULTADOS DE POLÍTICA SALARIAL EN EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.**

ITEM		ARAUJO & SEGOVIA	ARENAS	SuCASA	CARTAGENA REAL	PROM .
1	<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>					
	Desconocimiento	11,1%	20%	18,2%	16%	16,3%
	Regularmente	33,3%	16%	13,6%	32%	23,7%
	Conocimiento	55,6%	64%	68,2%	52%	60%

<sup>56</sup> PORRET GELABERT, M. (2010). Gestión de Personas, Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Edi. ESIC. Pág. 310.

ITEM		ARAUJO & SEGOVIA	ARENAS	SuCASA	CARTAGENA REAL	PROM .
2	<b>MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO</b>					
	Falta de información.	61,9%	100%	75%	76,9%	78%
	No es clara la política salarial.	38,1%	0%	25%	23,1%	22%
3	<b>RESULTADO DE LA POLITICA</b>					
	No lo alcanza.	8,8%	24%	18,2%	8,3%	15%
	Si lo alcanza.	91,2%	76%	81,2%	91,7%	85%
4	<b>FACTORES DEL DISEÑO</b>					
	El nivel de responsabilidad del cargo.	27%	27%	28,3%	27,7%	27,5%
	El desempeño de los empleados.	20%	19%	20%	20%	19,8%
	La consecución de los resultados.	27%	31,8%	28,3%	29,2%	29,1%
	Las competencias.	26%	22,2%	23,3%	23%	23,6%
5	<b>PRINCIPIOS DE LA POLÍTICA SALARIAL</b>					
	Uniformidad.	3%	0%	1,75%	3%	1,9%
	Equidad interna.	24%	29,9%	28%	25,8%	26,9%
	Individualización.	14%	16,4%	17,5%	18,2%	16,2%
	Competencia externa.	4%	9%	7%	7,6%	6,9%
	Coherencia.	16%	15%	12,3%	12,1%	14,1%
	Participación.	16%	11,9%	12,3%	13,6%	13,8%
	Persistencia.	7%	6%	8,8%	6,1%	6,9%
Comunicación.	16%	11,9%	12,3%	13,6%	13,8%	

Fuente: elaboración de los autores.

En conclusión, la política salarial del sector inmobiliario a pesar de ser reconocida claramente por más de la mitad de los empleados, presenta una significativa fragilidad en cuanto al conocimiento de los funcionarios, siendo ésta el conjunto de principios que orientan la filosofía de la organización, lo que se convierte en un aspecto negativo en los sistemas de compensación de la industria, haciendo de

esta manera susceptible el propósito de la organización. Aun así, los directivos dan fe que dicha política va de la mano con el objetivo general de la compañía.

En la elaboración de la política salarial sobresalen los principios de equidad e individualización. Siendo el primer principio fundamentado por la valoración de cargos y el siguiente basado en la retribución orientada en los resultados, la industria proyecta una política que le da un valor relativo y justo a cada cargo, además le proporciona a los empleados la oportunidad de hacer valer sus esfuerzos individuales mediante incentivos, haciéndolos así más productivos, aunque esto pueda generar conflictos de rivalidad entre los empleados y poca colaboración entre estos.

#### **2.4. CONTRATOS LABORALES.**

Mediante la presente variable se desea determinar el nivel de conocimiento que poseen los empleados del sector inmobiliario en la ciudad de Cartagena con relación al tema, a su vez conocer los diferentes tipos de contratos celebrados por sus colaboradores y la forma legal de su constitución. Lo cual se llevará a cabo mediante la siguiente tabla, en donde se indagaran los puntos en cuestión:

**TABLA 11. Contratos laborales: Aspectos valorados.**

Ítem.	Preguntas
1.	<p>¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene usted acerca de los contratos ofrecidos por la empresa?</p> <p style="text-align: center;"><b>No los conozco 0 1 2 3 4 5 Los conozco muy bien</b></p>
2.	<p>¿Cuál de los siguientes contratos celebra usted con la empresa?</p> <p>a. A término indefinido.  b. A término fijo.  c. Por obra.  d. Practicas.  e. Prestación de servicio.  f. Por producción.  g. Otro. ¿Cuál? _____</p>
3.	<p>Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales no conoce los tipos de contratos.</p> <p>a. Falta de información  b. No estoy interesado en conocerlos  c. Solo conozco mi tipo de contrato  d. No me entregan copia del mismo  e. Otro. ¿Cuál? _____</p>
4.	<p>Ha celebrado contratos con sus empleados.</p> <p>a. Verbal  b. Escrito  c. Ambos  d. Otro. ¿Cuál? _____</p>

**Fuente: elaboración de los autores.**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la investigación realizada, el primer ítem referente a la variable en estudio demostró un claro nivel de conocimiento por parte de los empleados del sector, comprendido por una participación del 94,5% como se ilustra en la gráfica 8.

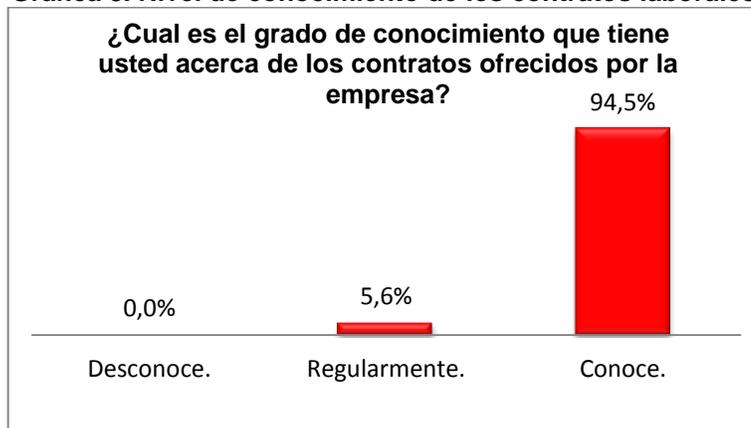
Tomando como referencia lo expuesto por Emilia Conde Marín, quien expone:

“La información debe estar al alcance de quien la busca y que pueda ser descubierta por la diligencia media de un hombre normal. Las partes, durante el tiempo que dure el proceso de formación del contrato, tienen la obligación, ex bona fide (la buena fe), no solo de proveerse mutuamente de una información suficiente que les permita conocer sobre lo que están contratando, sino de advertir de los errores en los que ha podido incurrir la

contraparte, prestándole los datos necesarios para así ponerle en conocimiento del verdadero estado de las cosas”<sup>57</sup>.

Respecto a la proposición anterior, el grupo investigador podría afirmar que, debido al alto grado de conocimiento por parte de los trabajadores, deja al descubierto que las empresas del sector inmobiliario profesan buena fe en sus contratos laborales, ya que brindan una información que puede ser entendida por una persona normal, ó sea que no posee una formación académica en materia laboral. Esto es un punto muy importante en las características de los sistemas de compensación salarial, debido a que la información confusa y tratada en letra menuda, manejada por muchas empresas en Colombia, genera desconfianza y poca claridad en los contratos.

**Gráfica 8. Nivel de conocimiento de los contratos laborales.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

En cuanto al análisis del segundo ítem, se puede conocer los diferentes tipos de contratos que utilizan las empresas del sector en estudio, donde se puede

<sup>57</sup> CONDE MARÍN, E. La Buena fe en el contrato de trabajo, Un estudio de la buena fe como elemento de integración del contrato de trabajo. Ed. LA LEY. Pág. 172.

evidenciar que el contrato a término indefinido es el más celebrado, representado por el 50,9% de los empleados encuestados, seguido por el contrato a término fijo constituido por el 27,8% de los trabajadores, en una menor ponderación encontramos los contratos por obra, prestación de servicio y prácticas, con el 9,3%, 6,5% y 5,6% respectivamente. Retomando la representatividad de los contratos a término fijo e indefinido para el sector, cabe destacar que en la actualidad éstos son los más celebrados, aunque para la industria en estudio sea más predominante el contrato indefinido, el cual representa aspectos más positivos en las organizaciones, como lo expresa Carmen Ruiz Viñals, quien plantea que;

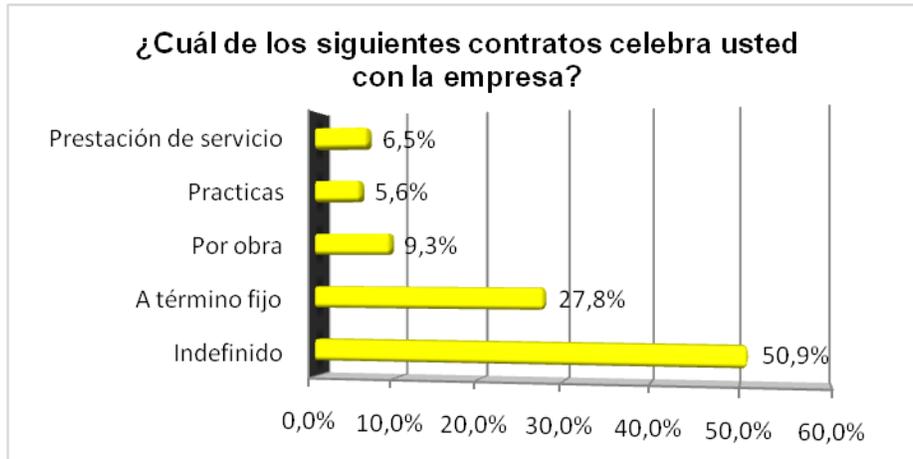
“La temporalidad es contraria a la formación continua y rompe las perspectivas de carrera profesional del trabajador, no sólo en lo que respecta al trabajador (por la inseguridad en el trabajo), sino también para la empresa, ya que deja de tener sentido formar a trabajadores con los que no se va a contar en el futuro. Supone, en definitiva, ir contra la motivación, que es uno de los elementos decisivos para la competitividad empresarial. Además, los trabajadores temporales pueden tener un factor de riesgo añadido a efectos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, ya que presentan un desconocimiento del oficio y del lugar de trabajo y tienen menos experiencia que los trabajadores fijos.”<sup>58</sup>

De acuerdo al planteamiento anterior, se puede inferir que el sector inmobiliario contempla en su gran mayoría empleados con una formación continua, lo cual les genera experiencia en su campo de trabajo y seguridad, gracias a la estabilidad laboral, que a su vez los mantiene motivados, siendo éste último un elemento importante en la competitividad empresarial.

---

<sup>58</sup> RUIZ VIÑALS, C. (2004). Políticas Socio laborales, Un enfoque pluridisciplinar. Ed. UOC. Pág. 468.

**Grafica 9. Formas de contratos.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

A pesar del alto nivel de conocimiento de los empleados acerca de la variable en estudio, existe un grupo mínimo que la desconoce a plenitud, entre esas razones se encuentra la falta de información y el hecho de que los trabajadores solo conocen su propio contrato laboral, ambas con una participación del 50%. Aunque el nivel de desconocimiento es mínimo (6,5%), no hay que dejar a un lado este inconveniente y tratar de fortalecer los niveles de comunicación acerca de los contratos ofrecidos por la empresa.

Los resultados del cuarto ítem demuestran las formas de contrato utilizadas por las empresas del sector inmobiliario, en las cuales se encontró que no utilizan contrato verbal, solo el contrato escrito, el cual es más detallado y transparente, evitando así diferencias entre el empleado y el empleador, con respecto a esto Eugenia Caldas expone que:

“En la actualidad se exige que todos los contratos laborales se celebren por escrito, esto con la intención de proteger a la parte más débil (el trabajador). Además, el trabajador debe firmar el contrato de trabajo para indicar que está conforme con la relación acordada;

no obstante, si hubiera alguna cláusula abusiva o con fraude de ley, no perjudicará al trabajador y se considerará como no puesta.”<sup>59</sup>

Partiendo de lo antes expuesto se puede inducir, entonces, que para estar dentro del marco legal y para que exista mayor claridad sobre los elementos esenciales del acuerdo laboral, las empresas del sector antes mencionado, realizan contratos escritos con sus empleados.

**TABLA 12. RESULTADOS DE CONTRATOS LABORALES EN EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.**

ITEM		ARAUJO & SEGOVIA	ARENAS	SuCASA	CARTAGENA REAL	PROM.
1	<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>					
	Desconocimiento	0%	0%	0%	0%	0%
	Regularmente	5,5%	22%	4,5%	8%	10%
	Conocimiento	94,5%	78%	95,5%	92%	90%
2	<b>TIPOS DE CONTRATOS</b>					
	A término indefinido.	65%	54%	46%	38%	50,9%
	A término fijo.	23,1%	25%	35%	28,6%	27,8%
	Por obra.	5%	8,7%	9,5%	13,6%	9,3%
	Prácticas.	2%	5%	9%	6,5%	5,6%
	Prestación de servicio.	5%	7%	0%	13%	6,5%
3	<b>MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO</b>					
	Falta de información.	50%	50%	60%	40%	50%
	Solo conozco mi tipo de contrato	50%	50%	40%	60%	50%
4	<b>FORMA DE CONTRATO</b>					
	Escrito.	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente: elaboración de los autores.**

<sup>59</sup> CALDAS, E. Formación y Orientación Laboral. Ed. EDITEX. Pág. 27

Con respecto a la variable anterior se puede concluir que los contratos laborales en las empresas de la industria, son calificados por los investigadores como una de las variables con mejores resultados obtenidos, como se demuestra a lo largo del análisis de ésta, donde se destaca el óptimo nivel de conocimiento de los trabajadores sobre sus contratos, a su vez la duración a término fijo es otro punto para resaltar, ya que le brinda a los empleados y a la empresa ventajas comparativas, a los primeros, la oportunidad de proyectarse económica y profesionalmente, por último a las organizaciones les proporciona la ventaja de apropiarse de un personal experto y con sentido de pertenencia por la compañía.

## 2.5. COMPENSACIÓN SALARIAL.

Para el presente estudio se desea conocer el nivel de conocimiento de los empleados del sector inmobiliario acerca de la variable en mención, los tipos de compensaciones ofrecidas al personal, así como también analizar cada una de las dimensiones que ésta posee.

**TABLA 13. Compensación salarial: Aspectos valorados.**

Item.	Preguntas
1.	<p>¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene usted sobre las compensaciones salariales ofrecidas por la empresa?</p> <p style="text-align: center;"><b>No los conozco 0 1 2 3 4 5 los conozco muy bien</b></p>
2.	<p>Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de estos.</p> <p>a. No me han brindado información sobre compensación  b. No estoy interesado en conocerlos  c. La información sobre estos no han sido clara  d. Otra ¿cuál? _____</p>
3.	<p>Si su respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los compensatorios que conoce.</p> <p>a. Beneficios  b. Incentivos  c. Sueldos  d. Salarios</p>

Item.	Preguntas
4.	<p>¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted sobre los beneficios sociales ofrecidos por su empresa?</p> <p style="text-align: center;"><b>0 1 2 3 4 5</b></p>
5.	<p>Si su respuesta corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los que brinda la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Prima de vacaciones</li> <li>b. Restaurante</li> <li>c. Transporte</li> <li>d. Recreaciones</li> <li>e. Asistenciales</li> <li>f. Gastos de medicamento</li> <li>g. Uniformes</li> <li>h. Vales de almuerzo.</li> </ul>
6.	<p>Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de estos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. No existen beneficios.</li> <li>b. No me han informado que hay beneficios.</li> <li>c. No estoy interesado en conocerlos.</li> <li>d. No hay beneficios para mi cargo.</li> <li>e. La información sobre estos no han sido suficiente clara.</li> <li>f. No hay beneficios para el tipo de contrato que poseo actualmente.</li> </ul>
7.	<p>¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted sobre los incentivos sociales ofrecidos por su empresa?</p> <p style="text-align: center;"><b>No los conozco 0 1 2 3 4 5 Los conozco muy bien</b></p>
8.	<p>Si su respuesta corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los que brinda la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Reconocimiento personal.</li> <li>b. Premios.</li> <li>c. Oportunidades de progreso.</li> <li>d. Asistencia a seminarios o conferencias.</li> <li>e. Estabilidad en el cargo.</li> </ul>
9.	<p>Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales no conoce estos incentivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Falta de información</li> <li>b. No estoy interesado en conocerlos</li> <li>c. No hay incentivos para mi cargo</li> <li>d. La información sobre estos no ha sido suficientemente clara</li> <li>e. Otro. ¿Cuál? _____</li> </ul>
10.	<p>Califique el grado de satisfacción de su salario.</p> <p style="text-align: center;"><b>Insatisfecho 0 1 2 3 4 5 Completamente satisfecho</b></p>
11.	<p>Si su respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales se siente satisfecho</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Su salario compensa la labor desempeñada.</li> <li>b. El salario es puntual.</li> <li>c. Por la forma de pago (cheque, efectivo, transferencia)</li> </ul>
12.	<p>Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales no se siente satisfecho.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Su salario es muy bajo para la labor desempeñada.</li> <li>b. El salario no es puntual.</li> <li>c. Por la forma de pago (cheque, efectivo, transferencia)</li> </ul>

**Fuente: elaboración de los autores.**

Para el estudio de la presente variable el grupo investigador se apoyó en el concepto de Gómez, Balkin & Cardy (2001) quienes definen la variable como “el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo”<sup>60</sup>. El conjunto antes citado está compuesto por el salario, los incentivos salariales y las prestaciones (beneficios sociales), como lo indica la figura 1. Por lo tanto se desarrollara un análisis de cada una de esas dimensiones (clasificaciones), lo cual permita un estudio más detallado de la variable en mención.

**Figura 1. Dimensiones de la compensación salarial (Retribución).**

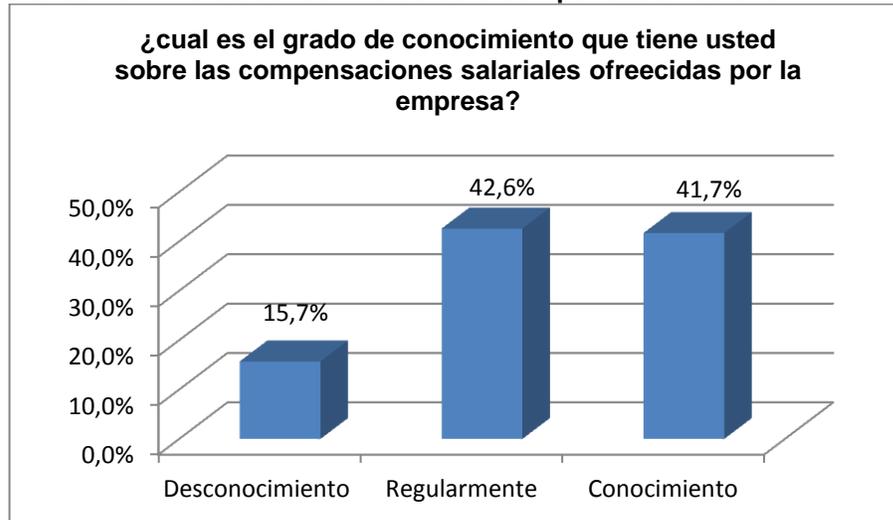


**Fuente: “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, por Gómez Luis, Balkin David & Cardy Robert (2001), pág. 353.**

Mediante el estudio de la compensación se busca conocer el nivel de conocimientos que poseen los empleados del sector inmobiliario. A través de la gráfica 10 se puede observar que el 42,6% de los encuestados conocen regularmente acerca del tema, mientras el 41,7% saben plenamente a que se refieren con compensación salarial, por otra parte se evidencia que el 15,7% desconoce totalmente la variable. En términos generales se puede afirmar que el sector tiene un mediano conocimiento de la variable en estudio.

<sup>60</sup> GÓMEZ, L., BALKIN, D. y CARDY R. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (3ª ed.) pág. 352.

**Gráfica 10. Nivel de conocimiento de la compensación salarial.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

Con respecto al segundo ítem se analizan los motivos que frustran el conocimiento de los empleados acerca de la variable en estudio, de los cuales arrojó como resultado un nivel de participación del 64,6% que asegura que no se le ha brindado información y un 33,8% indica que no hay claridad en el tema. También existen otras razones que son expresadas textualmente, como son la falta de tiempo que les permita indagar un poco y la confianza en los trámites de pago.

Según un estudio bianual que realiza la prestigiosa empresa de consultoría Watson Wyatt en Estados Unidos, la cual afirma que, “en las empresas donde los empleados tienen un buen conocimiento de su paquete de compensación, el 76% demuestra un buen nivel de compromiso. Al contrario, cuando los empleados desconocen su paquete de compensación, sólo el 12% demuestra un buen nivel de compromiso”<sup>61</sup>. Partiendo de los resultados que muestra la afirmación anterior, el grupo investigador calcula que del 41,7% de los empleados del sector en

<sup>61</sup>[http://capitalhumano.wke.es/noticias\\_base/seccion/el%20consultor/subseccion/compensaci%C3%B3n/la-compensaci%C3%B3n-como-herramienta-de-comunicaci%C3%B3n#tDT0000074357\\_NOTA1](http://capitalhumano.wke.es/noticias_base/seccion/el%20consultor/subseccion/compensaci%C3%B3n/la-compensaci%C3%B3n-como-herramienta-de-comunicaci%C3%B3n#tDT0000074357_NOTA1)

estudio que conocen acerca del tema, el 31,7% de estos se encuentran comprometidos con sus labores, mientras que del 15,7% que desconoce la variable, solo el 1,8% de estos demuestran un nivel de compromiso.

Contrastando el estudio anterior con el postulado de Juárez Hernández Othón y Ericka Carrillo Castro, quienes exponen que, "...los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados"<sup>62</sup>. En relación a la afirmación anterior, el grupo investigador asegura que es necesario dar a conocer a los empleados los paquetes de compensación salarial ofrecida por la empresa y así se lograra con mayor eficacia los propósitos generales de la compensación, mencionados por los últimos autores.

Para desarrollar el estudio de las dimensiones que componen la compensación salarial se tomo en cuenta el ítem 3, que permite determinar los grados de participación de los diferentes tipos de compensaciones (beneficios, incentivos, sueldos y salarios). De esto se obtuvo como resultado una mayor participación por parte de los beneficios sociales en un 31,9%, lo que demuestra una mayor importancia para la empresa sobre este tema. Los sueldos y salarios mantienen un nivel igual de participación, del 28,4% y por ultimo encontramos los incentivos con una ponderación del 11,3%. (Véase gráfica 12.).

---

<sup>62</sup> HERNÁNDEZ O.THÓN, J y CARRILLO CASTRO, E. Administración de la Compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones, segunda edición, Grupo Editorial Patria, 396 Pág.

**Gráfica 11. Nivel de conocimiento de los tipos de compensación.**



Fuente: elaboración de los autores.

**TABLA 14. RESULTADOS DE COMPENSACION EN EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.**

ITEM		ARAUJO & SEGOVIA	ARENAS	SU CASA	CARTAGENA REAL	PROM.
1	<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>					
	Desconocimiento	10,1%	19%	18%	15,6%	15,7%
	Regularmente	44,5%	40,3%	32,8%	52,6%	42,6%
	Conocimiento	44,6%	40%	50%	32%	41,7%
2	<b>MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO</b>					
	No han brindado información.	78,3%	62%	57,6%	60%	64,6%
	La información no ha sido clara	21%	39%	43%	32%	33,8%
	Otra. ¿Cuál?	0%	0%	0%	6%	1,5%
3	<b>TIPOS DE COMPENSACION</b>					
	Beneficios	30%	30%	31,4%	29%	31%
	Incentivos	12%	12%	11,2%	16%	11,3%
	Sueldos	28%	29%	29%	27%	28,4%
	Salarios	30%	29%	28,6%	28%	28,4%

Fuente: Elaboración de los autores.

Partiendo del desarrollo y análisis de los ítems tratados en la variable de compensación salarial, se puede concluir que en el sector en estudio existen problemas que evitan fluir la información de forma clara y precisa, que permita dar a conocer plenamente a sus trabajadores acerca de los planes de compensación salarial brindados por la empresas, desvirtuando de esta manera los esfuerzo económicos y estratégicos que realizan las organizaciones en busca de atraer, retener y motivar al personal competente.

En cuanto al paquete de compensación salarial antes mencionado, cabe destacar que los beneficios son uno de los aspectos de mayor conocimiento para los empleados del sector, lo que le genera ventajas al empleado y a la organización, de manera que el empleado se fidelice a la empresa, con sentido de pertenencia y valorado. De esta manera, los trabajadores rinden mejor, ya que se sienten a gusto ofreciendo más compromiso, a su vez la compañía se ahorra los gastos de selección y formación de nuevos empleados, garantizándose así personas que trabajen para la empresa de manera fiel y con experiencia en el sector.

### **2.5.1. Beneficios sociales.**

A continuación se desarrollará el análisis de los beneficios sociales como dimensión de la compensación salarial, donde se busca conocer los niveles de conocimientos y diferentes tipos de beneficios ofrecidos por las empresas del sector inmobiliario de la ciudad de Cartagena.

Mediante los resultados obtenidos en el análisis del cuarto ítem se descubre que la gran mayoría de los empleados conocen plenamente los beneficios laborales, reflejado con una participación del 82,7%, mientras que un 17,3% tienen una

comprensión regular del tema. Por otro lado se han estudiado mediante el tercer ítem los motivos por los que palidece el conocimiento de los encuestados acerca del tema en mención, encontrándose en un 69,23% la falta de información como un factor y en 30,77% la poca claridad en la información brindada.

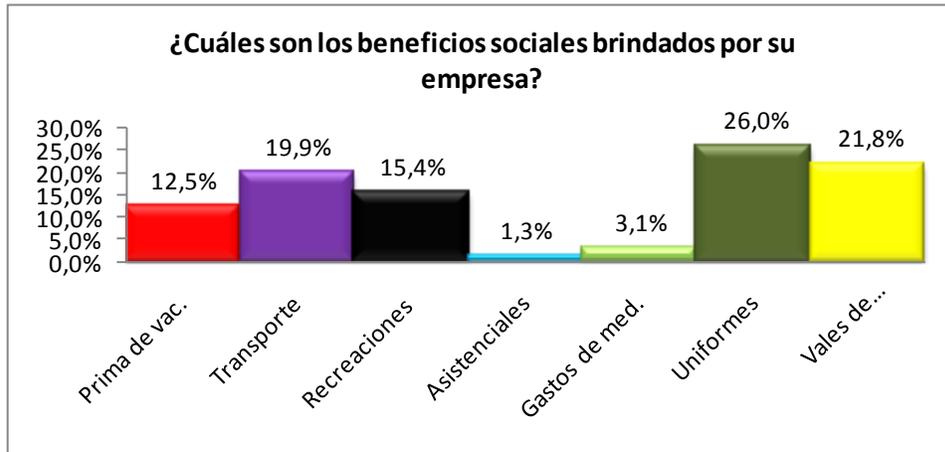
A pesar de los inconvenientes antes mencionados, los beneficios son muy tomados en cuenta por el sector inmobiliario, lo cual favorece profundamente a sus funcionarios como lo expone Idalberto Chiavenato, quien plantea que “Los beneficios sociales son facilidades, servicios, comodidades y ventajas ofrecidos por la organización a sus empleados.”<sup>63</sup>. Estas son las cualidades de los beneficios según Chiavenato, que elevan la moral de los empleados, desempeñando con mayor interés su labor y así alcanzar los objetivos propuestos por la compañía, por ende algunas empresas se enfocan en ellos, para mejorar el rendimiento de los empleados sin necesidad de aumentar los salarios.

A través del ítem 5 se pueden estudiar los diferentes beneficios ofrecidos por las empresas del sector en mención, donde los más sobresalientes según los resultados conseguidos son; los uniformes con una participación del 26%, seguido de los vales de almuerzo con un porcentaje del 21,8%, por último está el servicio de transporte con una participación del 19,9%, entre los valores medios se encuentran la recreación con un porcentaje del 15,4% y la prima de vacaciones representada por un 12,5%, como es ilustrado en la gráfica 12. En menores proporciones resultaron los gastos de medicamentos y los servicios asistenciales con una participación del 3,1% y 1,3% respectivamente.

---

<sup>63</sup> CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos, 5<sup>ta</sup>. edición. Mc Graw Hill. Pág. 471.

**Gráfica 12. Beneficios sociales.**



Fuente: Elaboración propia.

Alberto Fernández Caveda, quien plantea que “Los beneficios sociales tienen hoy desde la perspectiva empresarial la función de contribuir a atraer, a mantener y a separar a las personas de acuerdo con las necesidades de la organización”<sup>64</sup>. Según ésta afirmación, las personas son atraídas por las empresas del sector inmobiliario para sus procesos de selección, no solo en función del cargo, el salario, las oportunidades y el clima organizacional, sino también en función de las expectativas de los beneficios sociales que podrán disfrutar. Además de esto, los beneficios tratan de brindar ventajas tanto a las compañías como a los empleados, a las primeras porque les permite estimular a los trabajadores para obtener un mejor resultado en su trabajo, y a los empleados porque les proporciona la oportunidad de lograr un desarrollo personal, así como también un bienestar individual.

<sup>64</sup> FERNÁNDEZ CAVEDA, A. Consultor para la dirección de recursos humanos, volumen 1. Ed. Wolters Kluwer, pág. 660

**TABLA 15. RESULTADOS DE BENEFICIOS SOCIALES EN EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.**

ITEM		ARAUJO & SEGOVIA	ARENAS	SU CASA	CARTAGENA REAL	PROM.
1	<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>					
	Desconocimiento	0%	0%	0%	0%	0%
	Regularmente	11,1%	20%	18,2%	20%	17,3%
	Conocimiento	88,9%	80%	81,8%	80%	82,7%
2	<b>TIPOS DE BENEFICIOS</b>					
	Prima de vacaciones	0%	13,6%	4%	32%	12,5%
	Restaurante	0%	0%	0%	0%	0%
	Transporte	14,2%	30%	25%	10,4%	19,9%
	Recreaciones	33,3%	5,4%	8%	15%	15,4%
	Asistenciales	2,2%	0%	3%	0%	1,3%
	Gastos de medicamento	3%	0%	5%	4,5%	3,1%
	Uniformes	30%	26%	27%	20,8%	26%
	Vales de almuerzo	17,3%	25%	28%	17%	21,8%
3	<b>MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO</b>					
	No me han informado que hay beneficios	52 %	100%	70%	57%	69,8%
	La información sobre estos no ha sido clara.	48%	0%	30%	43%	33,2%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 14, en la que se ilustra el nivel de conocimiento de los empleados acerca del tema y los tipos de beneficios ofrecidos por las empresas del sector en estudio, se puede concluir de ésta variable que debido a la gran importancia de los beneficios sociales, las organizaciones han implementado estrategias que les permitan atraer, retener y motivar a todos los trabajadores. De esta manera pueden significar para los empleados, importantes ahorros además de generar un compromiso adicional con la empresa que se los otorga.

### **2.5.2. Incentivos laborales.**

Mediante la presente dimensión se busca comprender el nivel de conocimiento y los tipos de incentivos salariales que brindan las empresas del sector inmobiliario de la ciudad de Cartagena.

De los resultados obtenidos en el ítem 7, se revela que el 66,2% de los encuestados manifiestan poseer un buen conocimiento acerca de los incentivos brindados por su empresa, mientras que el 17,2% comprenden regularmente y por último el 16,6% desconoce acerca del tema.

Referente al postulado que plantean Fleishman & Bass (1976), según el cual “la satisfacción en el trabajo se ve afectada estrechamente por la cantidad de recompensas que las personas reciben de sus puestos y el nivel de desempeño se ve afectado por la base que sustenta el alcance de recompensas”<sup>65</sup>, el grupo investigador deduce la posibilidad de que las empresas del sector a través de los incentivos no generan una satisfacción en el trabajo, debido a la poca participación (11,3%) de estos en la estrategia de compensación de la industria, por lo tanto es de vital importancia lograr que los pocos incentivos brindados por las empresas del sector sean relevantes y conlleven a aumentar el nivel de desempeño como lo menciona estos autores.

Mediante el octavo ítem se busca conocer cuáles de los incentivos expuestos en este punto son ofrecidos por las empresas de la industria y en qué medida se

---

<sup>65</sup> FLEISHMAN, E. & BASS, A. (1976). Estudios de Psicología Industrial y del Personal. Ed. Trillas. México. Pág. 334.

brindan cada uno de estos a sus empleados. De los resultados obtenidos se halló una ligera igualdad en la participación de dichos incentivos, la cual se promedia en un 20%, siendo 21,6% en valor más alto y 17,8% el más bajo, no obstante cabe resaltar la estabilidad laboral y el reconocimiento personal como los más sobresalientes. Apoyados en Esteban Fernández Sánchez, quien cita a Fred Luthans (2008), el cual plantea que, “Aunque el dinero es importante como factor motivador, no es la única recompensa que las personas buscan y que los gerentes pueden emplear. El reconocimiento instantáneo y personalizado que otorgan los gerentes es una de las formas de compensación más importantes. Sin embargo los gerentes rara vez lo aplican”<sup>66</sup>. Con base al anterior postulado el grupo investigador infiere que las del sector se apoyan en esta estrategia para motivar a su equipo de trabajo y de esta forma lograr los objetivos propuestos.

Se señaló al inicio del análisis el buen nivel de conocimiento por parte de los empleados, acerca de los incentivos ofrecidos por el sector inmobiliario, aun así el análisis del tercer ítem revela que el 35,4% de los encuestados no comprenden completamente acerca del tema, entre esas razones se encuentra en primera medida la claridad en la información con una participación del 55% y en segunda instancia la falta de información con una participación del 45%.

Es importante tener en cuenta las características de los incentivos expuestas por María Isabel Alonso Magdaleno, quien plantea que “el incentivo debe contribuir tanto al empleador como a la empresa; los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores...”<sup>67</sup>. De acuerdo a la afirmación anterior, el

---

<sup>66</sup> FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Esteban. administración de empresas, un enfoque disciplinar. Editorial Paraninfo, primera edición 2010. Madrid, España. Pág. 447.

<sup>67</sup> ALONSO MAGDALENO, M. Evaluación del rendimiento, Sistemas de Recompensas e Incentivos recuperado el 2 de Noviembre del 2004 de: <http://petra.euitio.uniovi.es/~i9792470/ORIGENINCENTIVOS.HTM>

grupo investigador deduce que es de gran importancia que la información sea clara y explícita para que sea de entera comprensión por todos los trabajadores.

**TABLA 16. RESULTADOS DE INCENTIVOS LABORALES EN EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.**

ITEM		ARAUJO & SEGOVIA	ARENAS	SU CASA	CARTAGENA REAL	PROM.
1	<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>					
	Desconocimiento	11,1%	20%	18%	17,1%	16,6%
	Regularmente	25%	16%	9,3%	18,3%	17,2%
	Conocimiento	63,9%	64%	72,7%	64,2%	66,2%
2	<b>TIPOS DE INCENTIVOS</b>					
	Reconocimiento personal.	22,6%	21,6%	21%	21,1%	21,6%
	Premios.	16,1%	18,9%	18,4%	18,3%	17,8%
	Oportunidades de progreso.	19,4%	18,9%	19,7%	19,7%	19,4%
	Asistencia a seminarios o conferencias.	19,4%	18,9%	19,7%	19,7%	19,4%
	Estabilidad en el cargo.	22,6%	21,6%	21%	21,1%	21,7%
3	<b>MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO</b>					
	Falta de información.	33,3%	55,6%	66,7%	40%	48,9%
	La información sobre estos no ha sido clara.	66,7%	44,4%	33,3%	60%	51,1%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos conseguidos en el estudio de esta dimensión, se puede concluir que un gran porcentaje de los trabajadores encuestados manifiestan conocer completamente los incentivos salariales ofrecidos, es de vital importancia que éstos sean utilizados por las organizaciones como una herramienta para que el desempeño de sus empleados sea mayor en aquellas actividades realizadas; además de esto existe un grupo con un conocimiento regular y otro que no tiene idea al respecto que aseveran que la falta de información y la claridad en ésta son

las razones por las que desconocen del tema, por tal motivo es necesario realizar campañas de comunicación que les permitan comprender totalmente la variable.

Con respecto a los distintos tipos de incentivos que brindan las empresas del sector en inmobiliario, el análisis reveló que los empleados se les reconocen sus esfuerzos mediante comisiones y elogios, además de tener una oportunidad de progresar y crecer dentro de la compañía por medio de capacitaciones otorgadas a través de seminarios o conferencias. Además de ofrecer una estabilidad laboral que en la actualidad se hace escasa, lo que logra elevar la moral de la fuerza laboral y de esta manera obtener el equilibrio y éxito del sector en estudio.

### **2.5.3. Sueldos y salarios.**

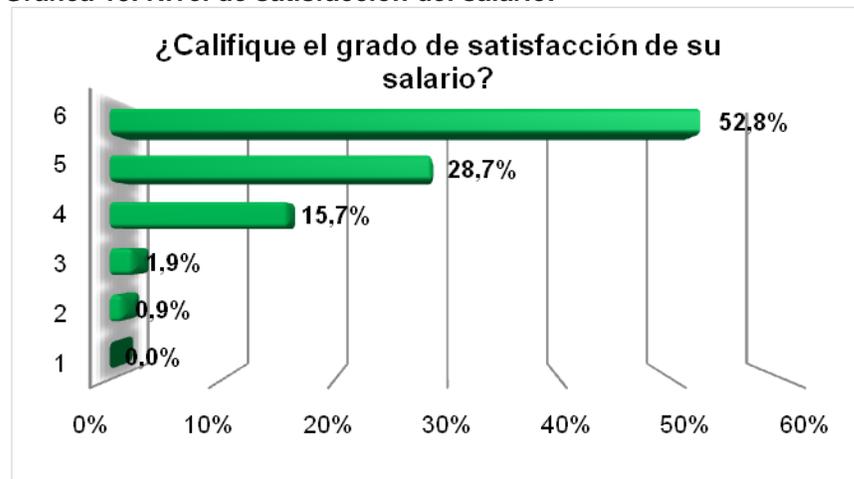
Mediante el estudio de esta dimensión se busca conocer el nivel de satisfacción de los empleados del sector inmobiliario acerca de sus salarios y cuáles son los motivos de ese efecto, tanto negativo como positivo.

Los resultados proyectados en el ítem 10 indican que el 81,2% de los empleados de la industria en estudio se encuentran satisfechos con su salario, como se ilustra en la gráfica 3, mientras que el 17,8% muestra ligera conformidad y por último una mínima proporción del 1% se encuentra totalmente insatisfecha.

Esto da a demostrar que existe un amplio grado de satisfacción por parte de los empleados del sector inmobiliario. Según T.R. Mitchell y A.E. Mikel, quienes afirman que, “Además de la teoría de la equidad, las teorías del reforzamiento y de las expectativas dan fe del valor del dinero como motivador. Por ejemplo según a

la teoría de las expectativas, el dinero motiva en la medida en que se considera capaz de satisfacer las metas del individuo y se piensa que está vinculado a criterios de desempeño”<sup>68</sup>. Tomando como referencia este postulado y los resultados representados en la gráfica 13, el grupo investigador argumenta, que los empleados de las empresas en cuestión se encuentran alentados a ejercer un mayor esfuerzo, por el alto grado de satisfacción que reflejaron los resultados antes mencionados.

**Gráfica 13. Nivel de satisfacción del salario.**



**Fuente: elaboración de los autores**

Tomando como muestra los resultados obtenidos en el ítem 11, en donde se manifiestan las razones por las cuales los empleados del sector inmobiliario se encuentran satisfechos con su salario, se identificó que del 81,2% de los empleados que se encuentran a gusto, el 68,7% de estos afirman que el pago del salario es puntual, mientras que el 31,3% restante señalan que su salario compensa la labor desempeñada, como motivos para sentirse a gusto en las empresas del sector en estudio.

<sup>68</sup> T.R. MITCHELL y A.E. MIKEL (1999). "The Meaning of de Money: An Individual-Difference Perspective", en Academy of management Review. Pág. 570.

Además de haber una gran proporción de trabajadores a gusto con los salarios ofrecidos por el sector inmobiliario, también hay un porcentaje de estos que no lo están; en el ítem 12 se mencionan algunas de las razones por las cuales estos no se encuentran conforme, entre estas tenemos la inequidad entre el salario y la labor a realizar con un 52,6%, frente a la puntualidad en el pago con un 43,6%. Por otra parte algunos encuestados (3,8%) alegan que el salario no compensa con la profesión y con el grado de las responsabilidades.

**TABLA 17. RESULTADOS DE SUELDOS Y SALARIOS EN EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.**

ITEM		ARAUJO & SEGOVIA	ARENAS	Su CASA	CARTAGENA REAL	PROM.
1	<b>NIVEL DE SATISFACCION</b>					
	Insatisfecho	0%	0%	0%	4%	1%
	Regularmente	16,7%	16%	22,7%	16%	17,8%
	Satisfecho	83,3%	84%	77,3%	80%	81,2%
2	<b>RAZONES DE SATISFACCION</b>					
	Su salario compensa la labor desempeñada.	31,8%	32%	27,8%	33,3%	31,3%
	El salario es puntual.	68,2%	68%	72,2%	66,7%	68,7%
3	<b>MOTIVOS DE INSATISFACCION</b>					
	Su salario es muy bajo para la labor desempeñada.	61,9%	50%	44,4%	53,9%	52,6%
	El salario no es puntual.	38,1%	50%	55,6%	30,8%	43,6%
	Otra ¿Cuál?	0%	0%	0%	15,3%	3,8%

Fuente: elaboración de los autores.

Siendo el salario un aspecto importante en la vida del empleado para desarrollarse económicamente y satisfacer las necesidades que van ligada al dinero, se puede concluir que las estrategias de la empresa en cuanto a la fijación salarial están siendo efectivos, aunque cabe resaltar que el motivo principal que alimenta la satisfacción por los empleados se encuentra sustentada en la puntualidad del pago.

## **2.6. RESULTADOS POR EMPRESA.**

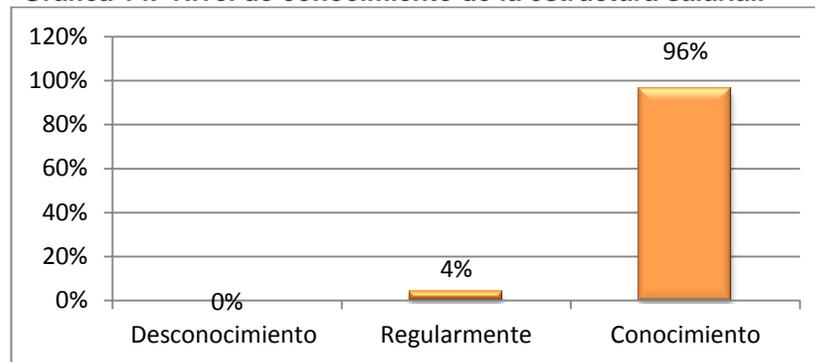
A continuación se desarrollará un análisis detallado a cada una de las empresas tomadas como muestra para el estudio de los sistemas de compensación salarial en el sector inmobiliario de la ciudad de Cartagena, donde se analizarán cada una de las variables (**estructura salarial, sistemas retributivos, política salarial, técnicas de asignación salarial, contratos laborales y compensación salarial**) en las empresas: Araujo & Segovia, Arenas, SuCASA, Cartagena Real.

### **2.6.1. ARAUJO & SEGOVIA.**

#### **2.6.1.1. Estructura salarial.**

Con respecto a la variable en estudio, la cual se realizó a los niveles administrativos, señala que la gran mayoría de estos conocen completamente el tema, con una participación del 96%, para estos empleados la razón más sobresaliente de dicha estructura es la claridad en la información. Aun así hay un pequeño grupo de trabajadores que no se sienten conforme, los cuales matizan la falta información como el aspecto más relevante con una participación de 81,3% y en segunda instancia la poca claridad de la información con un porcentaje de 18,7%, como se puede notar en la gráfica 14.

**Gráfica 14. Nivel de conocimiento de la estructura salarial.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

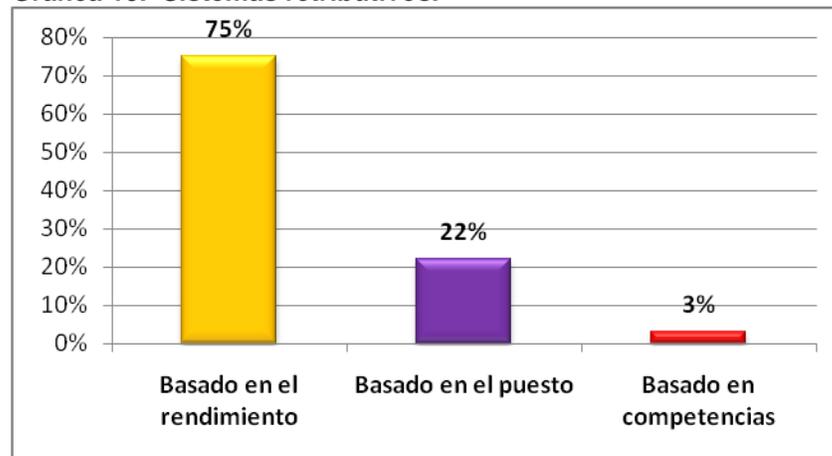
En el diseño de la estructura salarial la compañía Araujo & Segovia alcanza a seguir los pasos de análisis y descripción puestos, además del de valuación de puestos: los primeros permiten identificar las tareas, responsabilidades, características y condiciones del puesto y las habilidades, destrezas y nivel educativo que debe tener la persona que va a ocupar dicho cargo, por último la valuación ó valoración de puestos, el cual es una continuación del paso anterior, ya que es alimentado por información valiosa de los factores de valoración y de clasificación de puestos. Esto permite a los analistas efectuar comparaciones entre los diferentes factores para determinar el salario del puesto.

En cuanto al método de valuación de puestos utilizado para determinar los salarios, la empresa se basa en el sistema de puntos por factor, el cual le permitirá una mayor precisión en los cálculos, aunque éste sea más complejo.

### 2.6.1.2. Sistemas retributivos.

El análisis desarrollado a la empresa en estudio, específicamente al área administrativa, manifestó que el sistema retributivo con mayor porcentaje utilizado para establecer el pago de los empleados es el basado en el rendimiento con un 75% de participación, seguido del basado en el puesto con un 22% y por último se encuentra el sistema basado en competencias con una leve participación del 3%, como se muestra en la gráfica 15. Siendo esta la organización del sector con mayor énfasis en el sistema orientado al rendimiento, debido a que el área operativa es significativamente incentivada por los esfuerzos individuales.

**Gráfica 15. Sistemas retributivos.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

El nivel de conocimiento que enuncian los empleados es alto, siendo este de un 88,9%, mientras que el resto tiene algunos inconvenientes en la comprensión entera del tema, donde sobresale la falta de información con un 60% y poca claridad del tema en un 40%. Para remediar este problema es necesario mejorar

la comunicación de dicho tema, para que no se desenfocuen los empleados del rumbo que ha planteado la compañía con respecto a la retribución.

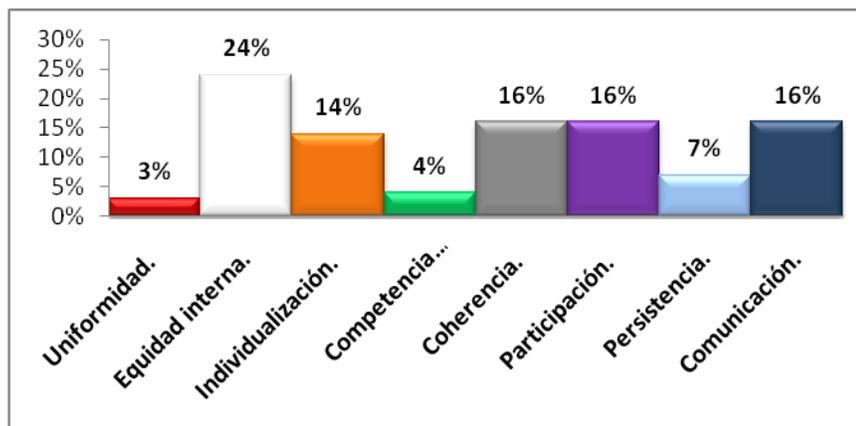
#### **2.6.1.3. Política salarial.**

En el análisis de la política salarial de la empresa en estudio se evidencia que el nivel de conocimiento de sus empleados acerca de la variable tienen una participación del 55,6%, lo cual está por debajo del promedio de la industria que se encuentra en un nivel aceptable, mientras que existe un grupo de 33,3% que tienen un conocimiento regular y un 11,1% no tienen idea del dicha política. Estos últimos aseguran que la falta de información y la claridad en ésta son las razones del desconocimiento de la variable.

En cuanto al objetivo de la política salarial, la población encuestada de dicha organización señala en un 81,2% que ésta alcanza el objetivo, éste nivel de participación sigue estando por debajo del promedio general.

Entre los principios más destacados para la elaboración de la política salarial de Araujo & Segovia, la compañía se enfatizó principalmente en la equidad interna demostrado con una participación del 24%, seguida de los principios de coherencia, participación y comunicación con una participación del 16% para cada una, como se puede observar en la gráfica 16.

**Gráfica 16. Principios de la política salarial.**



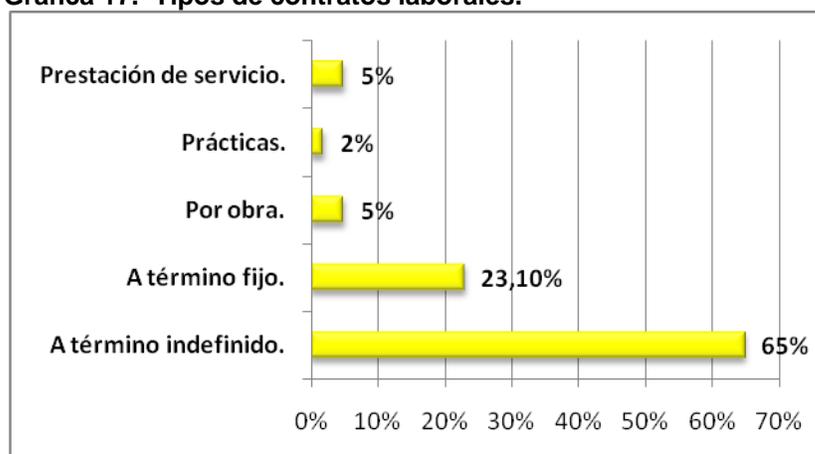
Fuente: elaboración de los autores.

#### **2.6.1.4. Contratos laborales.**

El nivel de conocimiento de los contratos laborales por parte de los empleados de la compañía examinada es satisfactorio, representado en un 94,5%, superando el promedio del sector. Aunque existe una pequeña proporción que presenta inconvenientes con la comprensión del tema, los cuales aseguran que solo conocen su tipo de contrato, mientras que otra parte afirma que hace falta información del tema.

En cuanto a los tipos de contratos celebrados por Araujo & Segovia, se encuentra que el de término indefinido es más utilizado, comprendido con una participación del 65%, la cual supera ampliamente a la del promedio de la industria. A demás de éste, es usado el contrato a término fijo con una participación del 23%, como se puede contemplar en la gráfica 17. Entre los menos empleados se hallan los de prestación de servicio y por obra en un 5% cada uno, seguidos por el de prácticas en un 2%.

**Gráfica 17. Tipos de contratos laborales.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

Con respecto a la forma de contrato utilizada por dicha organización, ésta se rige por las leyes que amparan a los trabajadores, la cual exige que los contratos sean preferiblemente escritos y no verbales, como se evidencia en todas las empresas del sector.

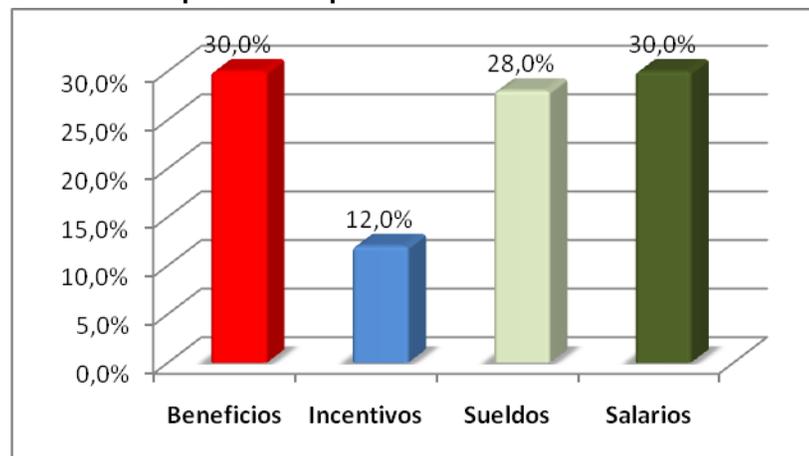
#### **2.6.1.5. Compensación salarial.**

El estudio de la presente variable da a conocer los grados de conocimiento que poseen los empleados de ésta, donde se halló que solo un 44,6% de los funcionarios conocen plenamente del tema, mientras en un porcentaje similar del 44,5% solo tiene nociones del tema y el 10,1% restante no sabe nada con respecto a la variable. De esto se puede decir que la variable es reconocida de forma regular por los trabajadores de la compañía examinada.

Se descubrió que las razones más influyentes con respecto al nivel de desconocimiento antes mencionado son la falta información suministrada que comprende una participación del 78,3% y la claridad en ésta con un 21%.

En cuanto a los tipos de compensación ofrecidos por Araujo & Segovia sobresalen los beneficios sociales y los salarios, una participación del 30% para ambas, seguido del 28% en los sueldos y por ultimo un 12% para los incentivos, como es reflejado en la gráfica 18. Estos resultados señalan a esta compañía como una de las más aventajadas en la relación a los resultados del promedio del sector.

**Gráfica 18. Tipos de compensación.**



**Fuente:** elaboración de los autores.

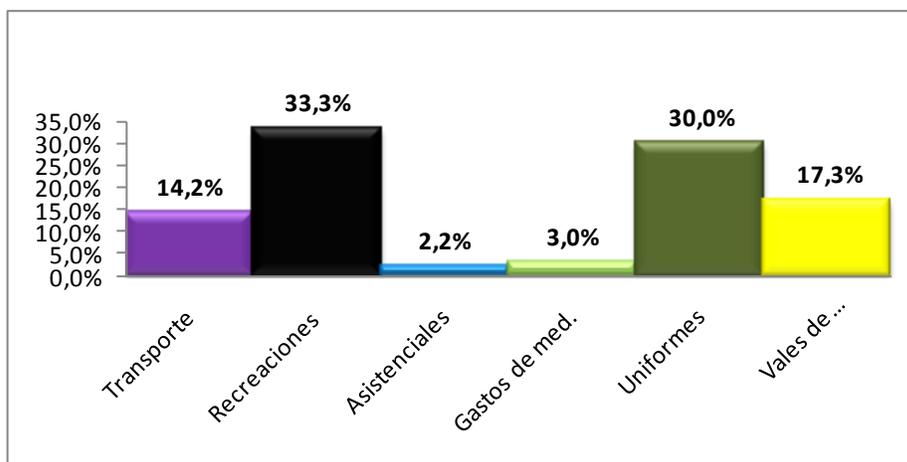
#### **2.6.1.5.1. Beneficios sociales.**

Siendo los beneficios una de las dimensiones más destacadas de la compensación salarial de Araujo & Segovia y del sector en general, es sustentado por el óptimo nivel de conocimiento acerca del tema, representado por el 88,9% de los empleados de la compañía, porcentaje de participación que supera el

promedio de la industria inmobiliaria. Solo un 11,1% de los trabajadores señalan comprender regularmente el tema.

Examinado los diferentes tipos de beneficios ofrecidos por la organización en estudio, se descubrió que la recreación y los uniformes son los más sobresalientes, representados en una participación del 33,3% y 30% respectivamente, mientras que en un nivel intermedio fueron señalados los vales de almuerzo con una participación del 17,3%, seguido del transporte con un porcentaje del 14,2%. A su vez existen otros beneficios que no son muy tenidos en cuenta, como son los gastos de medicamentos representados en un 3% y por último los servicios asistenciales con una participación del 2,2%, como se puede observar en la gráfica 19.

**Gráfica 19. Tipos de beneficios sociales.**



Fuente: elaboración de los autores.

A pesar del reconocimiento de los beneficios anteriormente mencionados, se halla un grupo mínimo de empleados que no los conoce a cabalidad, los cuales afirman

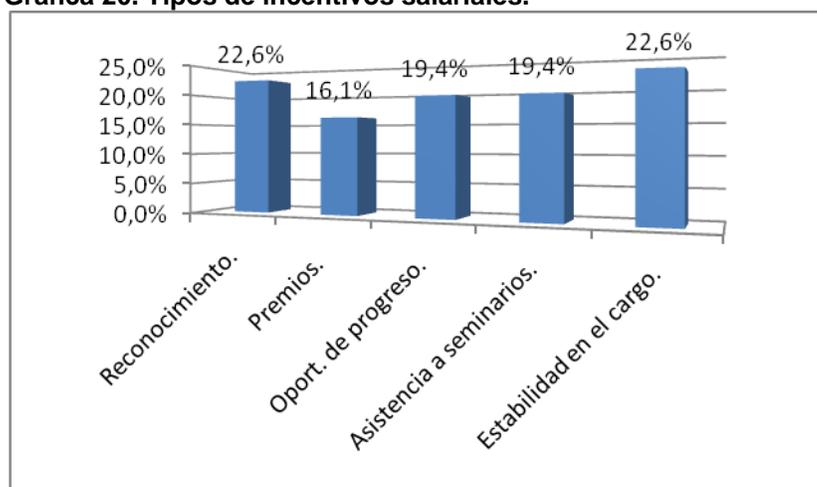
que no se les dicho que éstos existen, mientras que a otros no se les ha brindado una información clara del tema.

#### **2.6.1.5.2. Incentivos salariales.**

El estudio de los incentivos da como resultado un nivel de conocimiento muy por debajo de las otras dimensiones, obteniendo una participación del 63,9% para los que saben plenamente del tema, mientras que un 25% de los empleados aseguran tener una comprensión regular acerca de dicha dimensión. Se puede rescatar para la compañía en estudio la ventaja de tener la menor cantidad de funcionarios con conocimientos acerca de los incentivos ofrecidos por la empresa examina, los cuales representan el 11,1%, un porcentaje que se localiza por debajo del promedio de la industria. Éstos últimos señalan la poca claridad en la información como el aspecto más predominante y en última instancia la falta de información al respecto.

Al igual del análisis desarrollado en su momento del sector en general, la empresa en estudio manifiesta resultados similares en cuanto a los tipos de incentivos, donde los más destacados son el reconocimiento personal y la estabilidad en el cargo con un 22,6% de participación para ambos, seguidos de la oportunidad que tienen los empleados de progresar gracias a su trabajo y capacitación por medio de seminarios ó conferencias que son representadas en un 19,4% respectivamente. Por último se encuentran los premios que son los resultados de los esfuerzos e integridad del trabajador, este último comprende una participación del 16,1% como se ilustra en la gráfica 20.

**Gráfica 20. Tipos de incentivos salariales.**

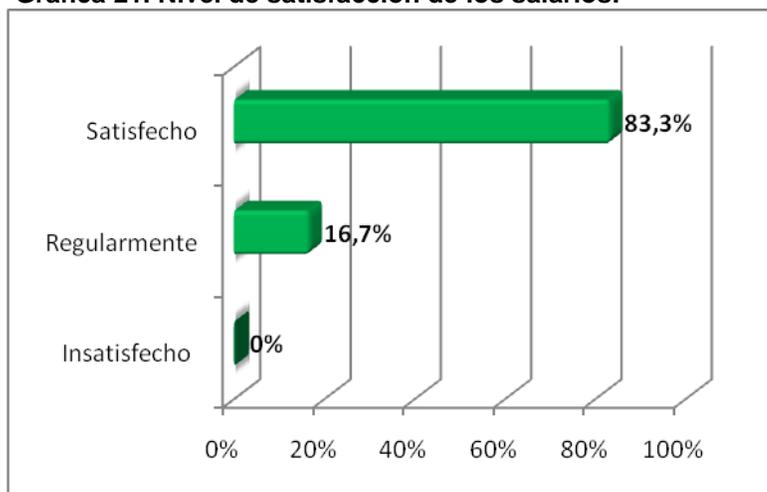


Fuente: elaboración de los autores.

### **2.6.1.5.3. Sueldos y salarios.**

En el estudio de esta dimensión se halló que el 83,3% de los empleados se encuentran satisfechos con el salario que les brinda la empresa Araujo & Segovia, como se puede contemplar en la gráfica 21, de los que se puede decir que los sueldos y salarios conllevan a compensar las metas del trabajador, entre las razones más influyentes esta la puntualidad en el pago con una participación del 68,2%, mientras que otros indican como motivo la equidad entre la labor desempeñada y el nivel salarial. A pesar de esto, el 16,7% de los funcionarios restantes se encuentran regularmente satisfechos por el pago, a diferencia de los demás estos afirman que sus esfuerzos no están siendo remunerados de forma justa, a su vez el 38,1% de los que están inconformes enuncian que dicha retribución no se da en el tiempo esperado.

**Gráfica 21. Nivel de satisfacción de los salarios.**



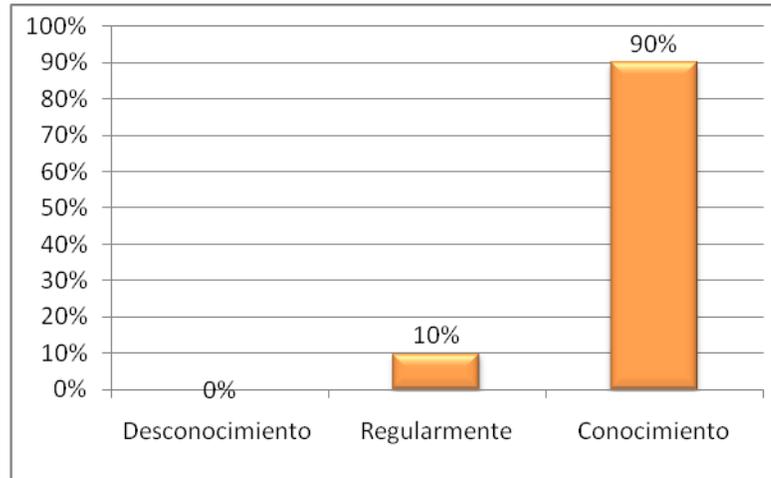
**Fuente: elaboración de los autores.**

## **2.6.2. ARENAS.**

### **2.6.2.1. Estructura salarial.**

A través del análisis realizado a la estructura salarial de la empresa en mención, efectuada al área administrativa, la población encuestada asegura poseer un buen nivel de conocimiento del tema, con una participación del 90%, para los cuales los motivos más importantes del alto nivel de comprensión de dicha variable son la claridad en la información suministrada y que ésta retiene y motiva a los empleados con su salario. A pesar de esto, se halla un pequeño grupo de empleados que no entiende el tema, representado por un 10%, como se puede observar en la gráfica 22, y la razón principal que exponen es que no se les ha brindado información al respecto.

**Gráfica 22. Nivel de conocimiento de la estructura salarial.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

En cuanto a la elaboración de la estructura salarial, la compañía en estudio se apoya en el análisis y descripción de puestos en un 76%, ya que le permite reconocer la necesidad de la empresa de organizar eficazmente los trabajos realizados en ésta, conociendo con exactitud lo que cada trabajador hace y las capacidades que requiere para hacerlo bien. Por ende es conveniente contar con esta herramienta, por ser la clave para poder establecer un departamento de recursos humanos. Además de esto, para complementar la compañía utiliza la valuación de puestos en un 24%, la cual determina el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional, y por tanto la posición relativa de cada cargo dentro de la estructura de puestos de la organización.

Esta estructura de salarios anteriormente descrita, deberá ser equitativa y justa con relación a las remuneraciones con respecto a los demás cargos de la propia empresa, buscándose de esta manera el equilibrio interno de estas retribuciones. Además de esto, las remuneraciones con respecto a los mismos cargos, de otras empresas similares que funcionan en el sector en estudio, buscándose así mismo el equilibrio externo de las remuneraciones.

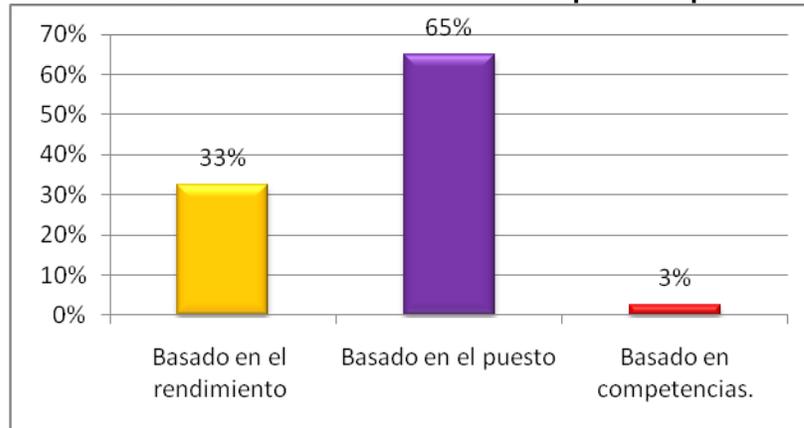
Con respecto a la técnica de la valuación de puesto aplicada para asignar el salario de los empleados, Arenas S.A, se basa en el sistema de puntos por factor, al igual que Araujo & Segovia.

#### **2.6.2.2. Sistemas retributivos.**

A partir del estudio efectuado a la empresa ARENAS, se obtuvo como resultado que un 76% de los empleados encuestados comprenden absolutamente la variable en mención, pero también se halla un grupo de trabajadores que declaran entender regularmente el tema, representados por un 24%; entre las causas mencionadas como causantes de este hecho, se encuentran la falta de información en primera instancia, seguido de la poca claridad sobre los sistemas retributivos de la organización.

Con respecto al sistema retributivo, la población encuestada alega que el sistema basado en el puesto es el utilizado por la empresa en estudio en un 65% para establecer el pago de sus empleados, es de vital importancia tener en cuenta que el objetivo primordial de dicho sistema es el de asignar un salario de forma que los puestos más importantes y que mejor se pagan en el mercado laboral reciban los salarios más elevados. Por otra parte, la compañía se apoya en el sistema basado en el rendimiento en un 33%, como es ilustrado en la gráfica 23, para determinar cuánto pagarle a sus trabajadores, hay que recordar que este sistema es usado por los empresarios para suministrar estímulos a sus subalternos con el objetivo de conseguir los objetivos empresariales. Por último, la firma se enfoca en el sistema basado en competencia con un 3% de participación, el cual le brinda la oportunidad de aprovechar los conocimientos y habilidades o capacidades de cada persona vinculada.

**Gráfica 23. Sistemas retributivos utilizados por la empresa.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

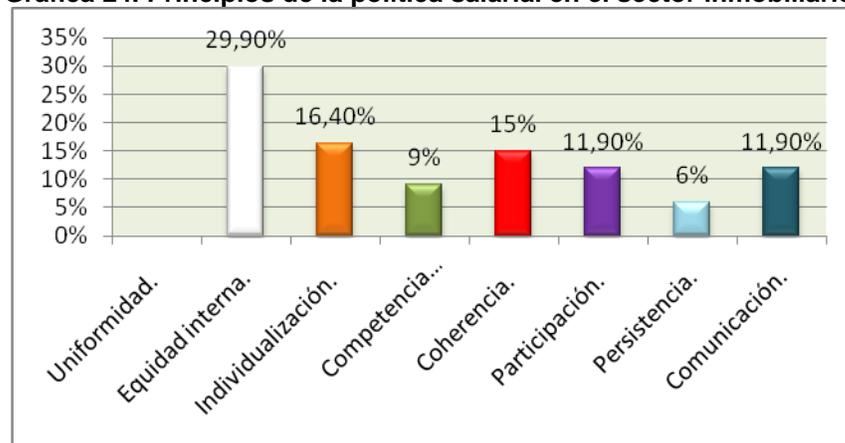
### **2.6.2.3. Política salarial.**

El estudio de la política salarial de la inmobiliaria ARENAS reveló que del total de la población encuestada solo un 64% de los empleados examinados conoce la variable en mención, también surgió un grupo con una comprensión regular que representa un 16%, por último se halla un 20% de encuestados que manifiesta no conocer acerca del tema. Las causas por las cuales se presenta ésta falencia con respecto al tema, es la falta de información sobre la variable.

Con relación al alcance del objetivo de la empresa a través de la política salarial, los empleados argumentan que si lo consigue en un 76%, mientras que un 24% señalan que no se logra. Por otra parte, para el diseño de dicha variable indican que se opta en un 31,8% por la consecución de los resultados, el nivel de responsabilidad en el cargo en un 27%, las competencias en un 22,2% y el desempeño de los empleados en un 19%.

En cuanto a la constitución de la política salarial, la encuesta reveló que la empresa ARENAS hace mayor énfasis en los siguientes principios: equidad interna en un 29,9%, individualización con un 16,4%, coherencia con un 15%, participación y comunicación con un 12% respectivamente. Aunque también toma en menores proporciones la competencia con un 9% y la persistencia con un 6%, como se demuestra en la gráfica 24. Estos principios antes mencionados ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones. En otras palabras la política salarial debería tenerse en cuenta como una herramienta clave y fundamental que contribuyera a la mejora de la productividad, la competitividad de la empresa y a la motivación de los trabajadores.

**Gráfica 24. Principios de la política salarial en el sector inmobiliario.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

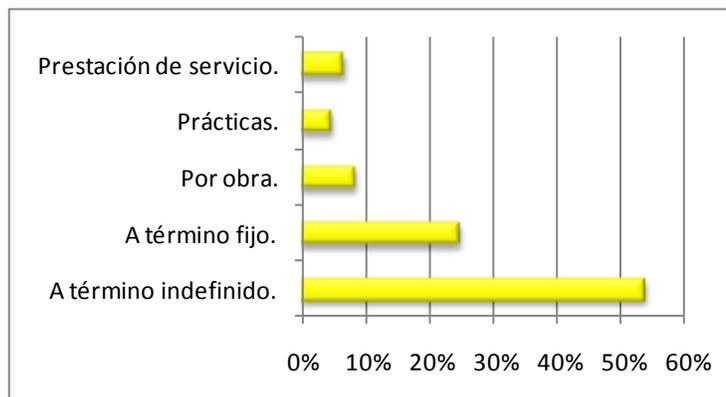
#### **2.6.2.4. Contratos laborales.**

El análisis de la presente variable reflejó que el 78% de los empleados de la compañía en estudio, poseen un óptimo nivel de conocimiento con relación a los contratos que les ofrece la empresa para la cual laboran, mientras que el 22% restante aseveró conocerlos regularmente. Entre los motivos que originan ésta

falla, en primera instancia resaltan la falta de información, otros señalan que solo conocen su tipo de contrato. Cabe resaltar que al conocer el tipo de contrato con el que se encuentra sujeto a la empresa, podrá tener claridad sobre el tipo de trabajo que ejecutará, el horario de trabajo que deberá cumplir, y la retribución que recibirá por las labores desempeñadas.

Referente a los tipos de contratos brindados por la inmobiliaria ARENAS, el 54% de los colaboradores se encuentran vinculados a la organización a término indefinido, un 25% manifiesta haber celebrado contrato a término fijo, en cuanto a los contratos por obra surge un 8,7% de trabajadores vinculados de esta manera, para prestación de servicios el 7% de la muestra examinada afirma estar vinculado de éste modo y por último las practicas o pasantías aparecen con el 5% de participación, como se ilustra en la gráfica 25.

**Gráfica 25. Tipos de contratos laborales.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

Con relación a la forma de contrato utilizada, la empresa se regula por las leyes que reglamentan o protegen a los empleados, y que exigen para salvaguardar los

derechos de la parte más débil en este caso el trabajador, que sean vinculados a través de contratos escritos.

#### **2.6.2.5. Compensación salarial.**

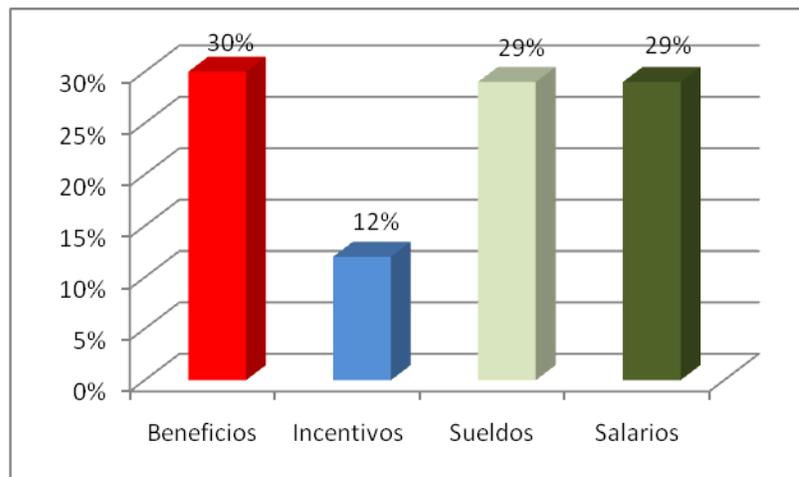
A través del estudio efectuado a la variable en la compañía inmobiliaria ARENAS, el análisis exhibió que un 40% de los trabajadores inspeccionados conocen la compensación que les proporciona la organización para la que laboran, un 40,3% asegura conocer regularmente dicha variable, por último aparece un grupo con un 19% de desconocimiento total acerca del tema. Las causas que ocasionan que ésta problemática se origine son la falta de información brindada a la población en mención, con un mayor nivel de incidencia sobre los mismos, además de ésta falla, también aparece la falta de claridad en dicha información como motivo de la ignorancia del tema.

Hay que tener en cuenta algo muy importante, y es el hecho que la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza. Por ende es necesario que la compañía implemente planes de compensación que le permitan contrarrestar la posible insatisfacción que se pueda generar al respecto, lo que podría originar una baja en la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

Relativo a los tipos de compensación suministradas por la empresa a sus empleados, el ente se enfoca sus esfuerzos en los beneficios en un 30%, sueldos y salarios en un 29%, y por último acentúa en menor proporción en los incentivos con un 12% de participación, reflejado en la gráfica 26. Brindar éste tipo de

compensaciones les permite a los empresarios retener el mejor talento humano con el que cuentan, lo que crea la diferencia a la hora de alcanzar las metas de la organización. Por otro lado, es necesario conocer las necesidades y expectativas del individuo colaborador, para tratar de satisfacerlas, siempre y cuando él como trabajador ayude a cumplir los intereses de la organización.

**Gráfica 26. Tipos de compensación.**



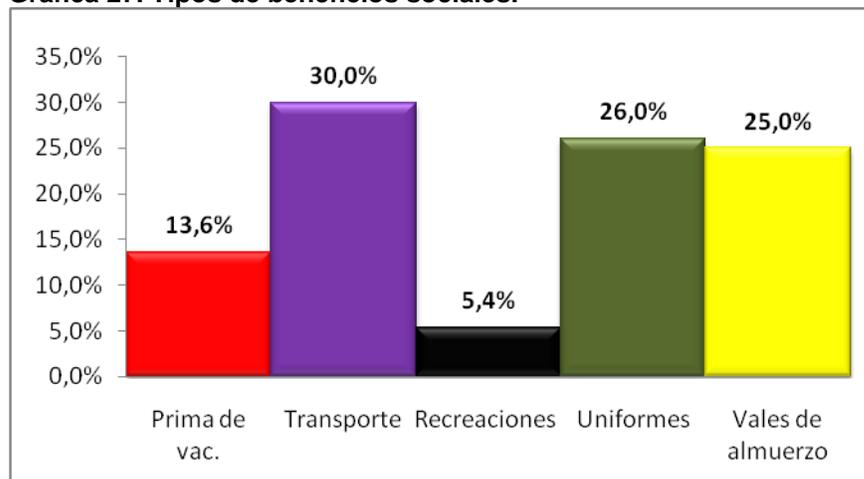
**Fuente: elaboración de los autores.**

#### **2.6.2.5.1. Beneficios sociales.**

Por medio del estudio desarrollado en la empresa inmobiliaria antes mencionada, se obtuvo como resultado que los empleados encuestados, aseguran conocer en un 80% la dimensión en tratada, mientras que el 20% restante de la muestra, expone poseer un conocimiento regular con respecto al tema, el motivo principal por el cual se presenta esta situación, es una deficiencia en la comunicación de la información suministrada a estos trabajadores.

Con relación a los beneficios más influyentes que aseguran poseer los empleados de la empresa en referencia, se encuentra que el transporte comprende una participación del 30%, la cual es la más alta del sector, seguido de los uniformes representados en un 26% y los vales de almuerzos con un porcentaje del 25%, como se inicia en la gráfica 27. Además existen otros beneficios que son menos característicos que los antes mencionados para esta compañía, entre esos están la prima de vacaciones y por último la recreación siendo el nivel más bajo de la industria con respecto a las organizaciones examinadas con una participación del 13,6% y 5,4% respectivamente.

**Gráfica 27. Tipos de beneficios sociales.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

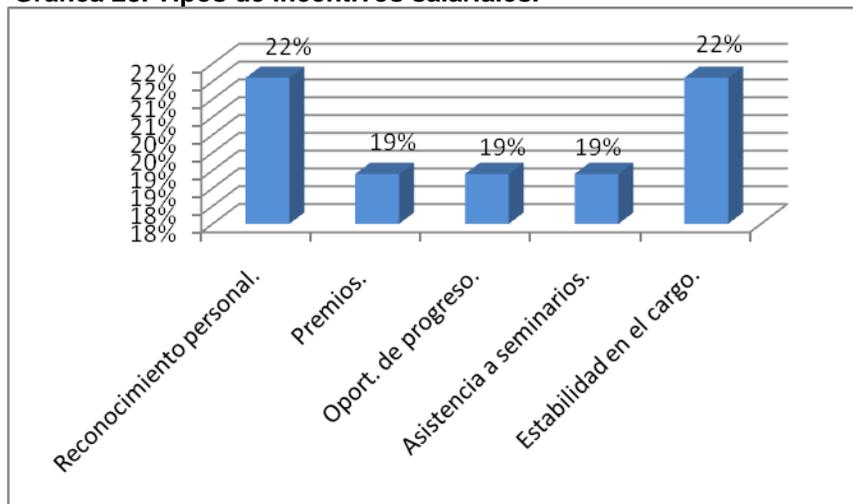
La implantación de un plan de beneficios genera ventajas tanto a la compañía como a los trabajadores; a la empresa le permite reducir la rotación de personal, incrementar la atracción, motivación y compromiso de sus empleados, además de disminuir el ausentismo de estos mismos, así como también aumentar la productividad y disminuir el costo unitario del trabajo entre otros muchos. Con relación a los colaboradores, proporciona la oportunidad de mantenerlos conforme en el área de trabajo en el cual se desempeñan. Para el trabajador además es de

suma importancia que la empresa tome en serio este tipo de responsabilidades, ya que se preocupa por el bien estar de ellos y de su entorno.

#### 2.6.2.5.2. Incentivos salariales.

Partiendo del análisis relacionado con la dimensión en estudio, los empleados de la organización valorada alegan que el reconocimiento personal y la estabilidad en el cargo con un porcentaje similar del 22%, son los incentivos salariales en los que mayor concentra sus esfuerzos la compañía para brindárselos a sus trabajadores. Además de los incentivos antes mencionados, también se tienen en cuenta otros estímulos para los colaboradores, como son los premios, las oportunidades de progreso y la asistencia a seminarios con un 19% de participación para cada uno de ellos, como se menciona en la gráfica 28.

**Gráfica 28. Tipos de incentivos salariales.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

Con relación al conocimiento de la variable, un 64% de la población inspeccionada afirma conocer completamente del tema, un 16% conoce los incentivos que le proporciona la compañía regularmente, y el 20% restante desconoce totalmente la variable. En cuanto a las principales razones por las que no están enterados los trabajadores a cerca del tema, se destacan, en primera instancia la falta de información, seguida de la poca claridad en la información sobre la variable en estudio.

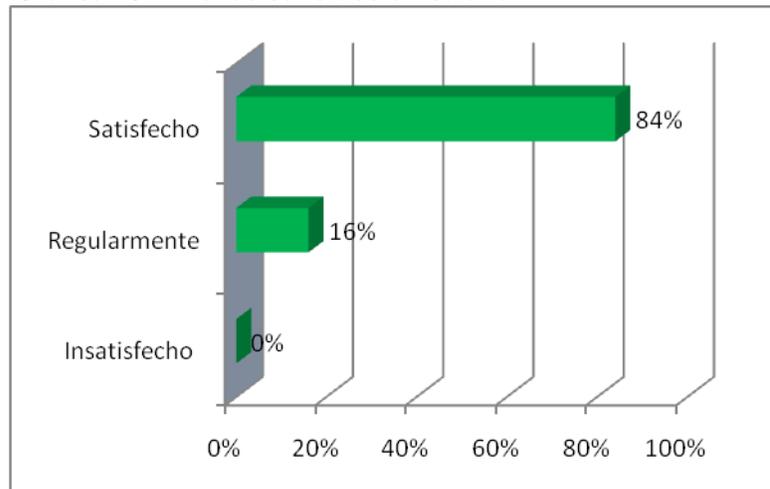
Un programa de incentivos beneficia tanto al jefe como al trabajador, en la medida en la que puede contribuir al aumento de la productividad y eficiencia en el trabajo, reduce los movimientos de personal y crea un amplio y arraigado sentido de motivación y pertenencia de la institución, al igual que ofrece al trabajador una ayuda económica en adición a su salario, con la finalidad de reducir el gasto del empleado, fomentar su desarrollo y crear condiciones de trabajo satisfactorias. Por tal motivo la finalidad de los incentivos es lograr que los colaboradores perciban que la empresa los aprecia, los valora y los premia.

#### **2.6.2.5.3. Sueldos y salarios**

El estudio de la dimensión sueldos y salarios reflejó que el 84% de los trabajadores de la empresa ARENAS se sienten satisfechos con la retribución que reciben, entre las principales razones se encuentran la puntualidad del pago con un 68,2% y el hecho de que la remuneración brindada compensa la labor desempeñada en un 31,8%, como se observa en la gráfica 29. A pesar del alto nivel de satisfacción, existe un 16% de los empleados que se sienten regularmente atraídos con la compensación que reciben, las causas que

manifiestan son la impuntualidad en el pago con un 50% de participación y la otra es que el pago no retribuye las tareas ejecutadas en un 50%.

**Gráfica 29. Nivel de satisfacción salarial.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

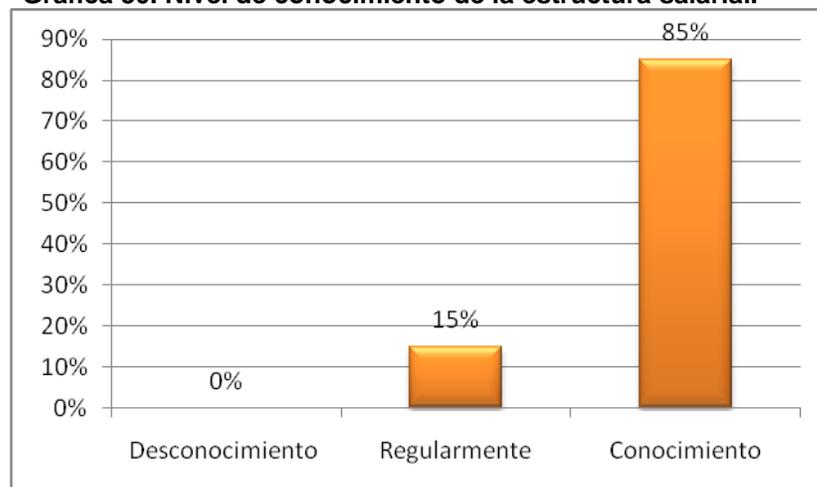
Cabe resaltar que toda persona ofrece su esfuerzo y tiempo a una compañía con la intención de obtener una compensación a cambio, por ende hay que tener en cuenta que, para lograr que los empleados no se vean afectados económicamente, es necesario tener presente los cambios en el costo de vida, puesto que si los sueldos y salarios en efectivo fallan en llevar el paso con el aumento del costo de vida, los empleados tienen causa para mostrar descontento por la creciente dificultad en nivelar sus gastos. Además la forma más común de motivar a los trabajadores sigue siendo el dinero; por tal motivo, los empresarios siempre deberán tenerlo presente como una buena fuente de motivación, puesto que un trabajador motivado y satisfecho no sólo logrará una mayor producción en su trabajo, sino que también contagiará su motivación y satisfacción a los clientes, ofreciéndoles un buen servicio o atención, por iniciativa propia.

### 2.6.3. SuCASA.

#### 2.6.3.1. Estructura salarial.

A través del análisis de la estructura salarial de la empresa SuCASA, se obtuvo como resultado que un 85% de los empleados examinados conocen la variable tratada, de los cuales el 62,5% indican que dicha información es clara, el 16,7% manifiesta que la estructura salarial de la empresa retiene al personal comprometido y creativo, y el 20,8% restante afirma que ésta mantiene a los empleados motivados con el salario que devengan. A pesar de todo esto, existe un 15% de los trabajadores que posee un conocimiento regular acerca de la variable en referencia, como se enseña en la gráfica 30. Entre los motivos por los cuales se dan este inconveniente, aparece la falta de información con un 85,7% y la poca claridad que hay en dicha información con el 14,3% de participación.

**Gráfica 30. Nivel de conocimiento de la estructura salarial.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

En relación a los pasos para definir la estructura salarial que utiliza la inmobiliaria SuCASA, los resultados de la encuesta aplicada demuestran que la empresa en estudio emplea los dos primeros pasos; en la cual se encuentra el análisis y descripción de puestos, y la valuación de puestos, de ésta última se halló que se aplica el método de jerarquización, siendo éste mas fácil de manipular, pero menos preciso que los métodos cuantitativos.

Hay que tener en cuenta que con el diseño e implantación de la estructura salarial lo que se busca dentro de una organización es establecer una política general de remuneraciones que permita atraer, retener, motivar y desarrollar a cada uno de los empleados que se encuentran vinculados con la compañía, teniendo presente que un trabajador insatisfecho no tendrá la aptitud y el deseo de cumplir con sus labores, por ende esto afectará la productividad causando problemas para la empresa. Hay que recordar que una sociedad es tan fructífera como lo son sus colaboradores, por tal razón, todas las estrategias que se implementen para lograr aumentar las habilidades y competencias de éstos, de una u otra forma repercutirá en un beneficio los trabajadores como para la empresa misma.

#### **2.6.3.2. Sistemas retributivos.**

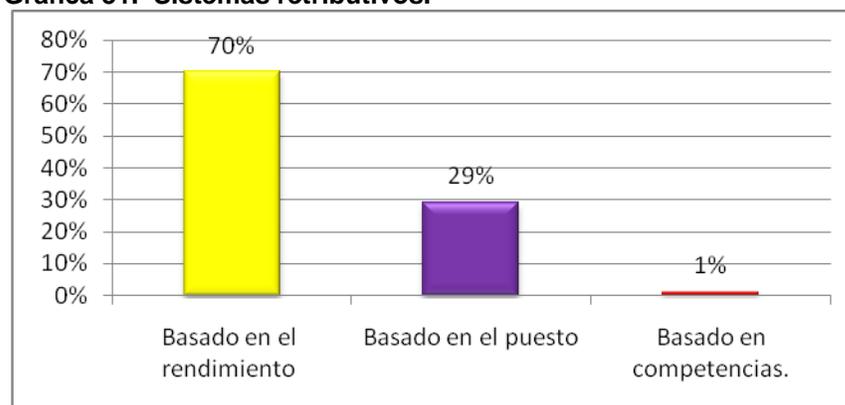
Mediante el análisis de los resultados de esta variable se encontró que el 88,8% de los empleados de la inmobiliaria SuCasa conoce claramente lo estipulado en este tema, mientras que solo el 11,2% comprenden de forma regular los sistemas retributivos implantados por la compañía, este ultimo porcentaje de trabajadores resaltan que no se les ha brindado información y que la poca existe no es clara. Cuando los trabajadores conocen y entienden el sistema de remuneración que aplica la organización para la cual laboran, pueden ver que es justo y uniforme,

que su sueldo no se decide por capricho, esto a su vez les permite saber a qué atenerse y lo que pueden esperar recibir.

En cuanto a los diferentes tipos de sistemas retributivos utilizados por esta empresa se encontró que su principal orientación está basada en el rendimiento, representado en una participación del 70%, lo cual es estipulado al personal operativo, mientras que la orientación hacia el puesto de trabajo se fija al área administrativa con un porcentaje del 29%, por último, el enfoque hacia las competencias que se refleja en el nivel gerencial.

Con respecto a los sistemas retributivos, se hace pertinente que se tenga en cuenta que un sistema de remuneración se establece como una herramienta que permite compensar a los empleados por su contribución al logro de los objetivos trazados por la organización, asegurando al mismo tiempo que la compañía recibe un buen rendimiento del capital invertido en los sueldos de sus trabajadores.

**Gráfica 31. Sistemas retributivos.**



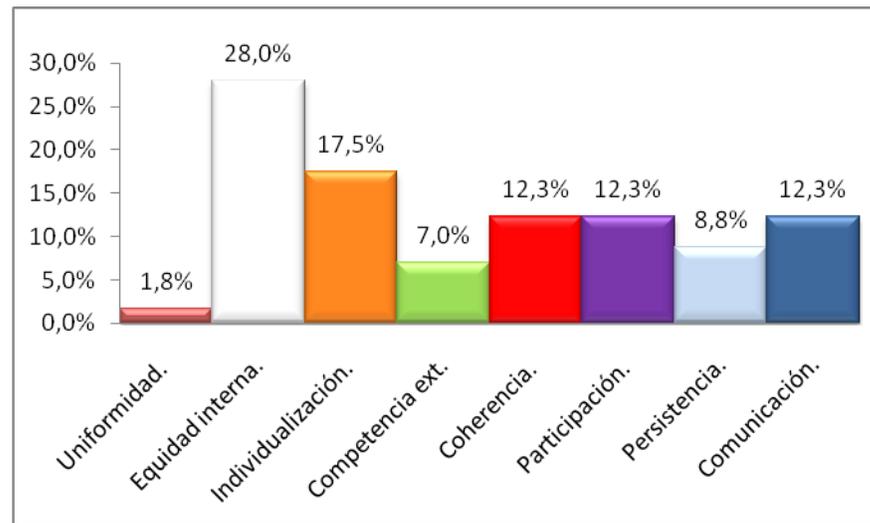
**Fuente: elaboración de los autores.**

### **2.6.3.3. Política salarial.**

En el estudio de esta variable se descubrió que el 68,2% de los empleados de la compañía en cuestión la conocen completamente, el cual es un porcentaje significativo, ya que se encuentra por encima de las otras organizaciones del sector, a pesar de esto hay un conjunto de trabajadores que no comprenden a cabalidad el tema, porcentaje representado en un 13,6% y el resto la desconocen totalmente. Entre las causas que originan esta incomprensión, se encuentran como de costumbre la falta de información con una participación del 75% y la poca claridad del tema.

En cuanto a los principios que fundamentan la política salarial y da guía a la orientación de los procesos compensatorios de la compañía SuCASA, se reveló que al igual que las demás organizaciones de la industria el principio de equidad interna es el más sobresaliente, con una participación del 28%, a su vez es preciso destacar la individualización con un porcentaje de 17,5%. La coherencia, Participación de los empleados y la comunicación son otros de los aspectos importantes en el diseño de dicha política, los cuales comprenden una participación del 12,3%, como se observa en la gráfica 32. Entre los principios menos tomados en cuenta están la persistencia, competencia externa y uniformidad con una participación del 8,8%, 7% y 1,8%, respectivamente. Gracias a estos principios se puede lograr de manera más eficiente alcanzar el objetivo general de la empresa, siendo así, el 81,2% de los empleados que conocen la política salarial de SuCASA aseguran que los objetivos son alcanzados.

**Gráfica 32. Principios de la política salarial.**



Fuente: elaboración de los autores.

#### **2.6.3.4. Contratos laborales.**

En el estudio de esta variable se descubrió que el 95,5% de los trabajadores encuestados conocen acerca de los contratos que son ofrecidos por la empresa examinada, siendo éste el porcentaje más alto de la industria, lo cual es considerado un aspecto positivo, ya que evita incongruencias entre el empleador y el empleado por lo pactado en el convenio, gracias a que estos están informados del tema.

Aun así existe un grupo mínimo del 4,5% que expresa no comprender a cabalidad la variable en cuestión, un 60% de estos afirman que falta información al respecto, mientras que el 40% restante solo tienen conciencia del contrato por el cual está vinculado.

En cuanto a los tipos de contratos pactados por esta organización se resalta al igual que en las demás compañías los pactados a término indefinido con una participación del 46%, generando de esta manera estabilidad laboral a los empleados y a la vez manteniendo funcionarios con experiencia en el sector y en el funcionamiento de la compañía, seguido del contrato a término fijo representados en un 35%. En menor cuantía se celebran los contratos por obra en un 9,5% y por último las prácticas comprenden una participación del 9%, lo cual es favorable para este ente, debido a que permite preparar nuevos empleados incurriendo a bajos costos de personal.

**Gráfica 33. Tipos de contratos laborales.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

#### **2.6.3.5. Compensación salarial.**

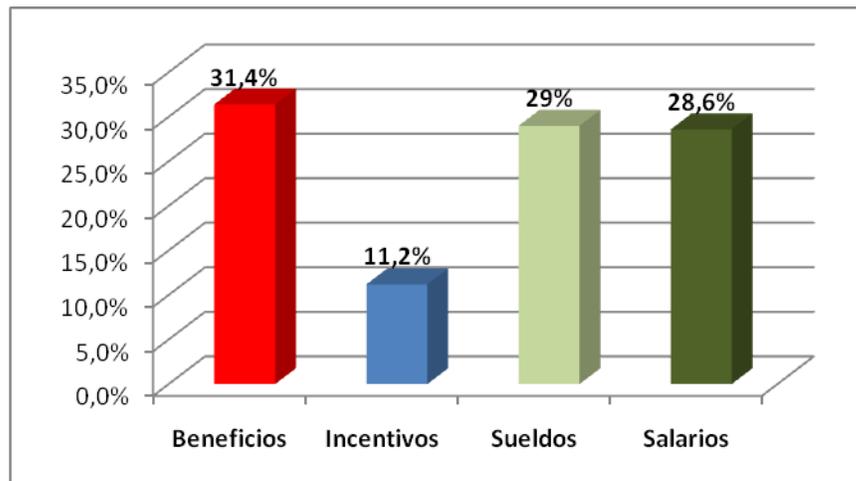
Mediante el estudio de este tema se descubre que solo la mitad de los empleados de la compañía SuCASA S.A. conocen la variable, si bien el análisis del sector demuestra en sus resultados que la comprensión de la compensación salarial por parte de los trabajadores es menor de la mitad, entonces, esta organización se encuentra en ventaja en relación a las demás en empresas, ya que desperdicia

menos los esfuerzos ejercidos por el área de recursos humanos, basados en atraer, retener y motivar a sus funcionarios a través del paquete de retribución ofrecido por este ente. Por otra parte se encontró que el 32,8% de los encuestados aseguran tener una comprensión regular del tema en mención, mientras que el 18% no tiene idea de la variable en cuestión.

Entre las razones más influyentes para que se presente la problemática antes citada, esta la falta de información y la poca claridad en el tema la cual está basada en más de la mitad de los empleados que desconocen la compensación salarial brindada por la compañía.

En cuanto a los diferentes tipos de retribuciones salariales otorgados por SuCASA inmobiliaria, cabe destacar que los beneficios sociales son los más influyentes con una participación 31,4%, la cual es la más alta con respecta a la demás empresas examinadas, además es preciso resaltar a los sueldos y salarios representados en 29% y 28,6% respectivamente. Por último se mencionan los incentivos salariales con un porcentaje 11,2%, como se ilustra en la gráfica 34, lo que demuestra que la compañía tiene más en cuenta las comodidades de los trabajadores.

**Gráfica 34. Tipos de compensación salarial.**



Fuente: elaboración de los autores.

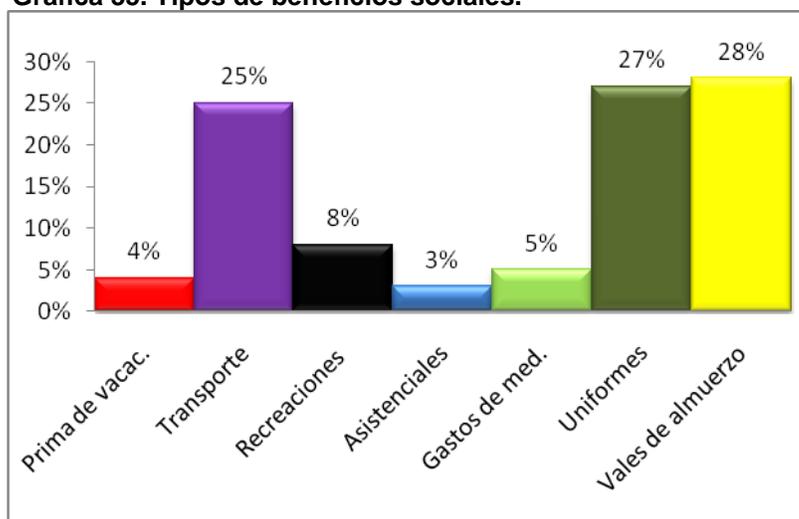
#### **2.6.3.5.1. Beneficios sociales.**

En el desarrollo de esta dimensión se halló que el 81,8% de los colaboradores de esta compañía conocen claramente los beneficios que brinda SuCASA inmobiliaria, lo cual permite que los empleados se mantengan motivados y atraídos por la compañía, gracias a las comodidades y facilidades que caracterizan a los beneficios, mientras que solo el 18,2% comprenden de forma regular el tema, siendo este un porcentaje mínimo es importante tener en cuenta para que se impartan planes de comunicación que subsanen este inconveniente, el cual tiene como principal motivo la falta de información con una participación del 70% y la poca claridad en el tema con un porcentaje del 30%.

Con relación a los tipos de beneficios propuestos para los trabajadores de la compañía, el estudio de la dimensión tratada proyectó a los vales de almuerzo con una participación del 28%, lo cual la resalta como la más sobresaliente del promedio de la industria, a su vez se resaltan los uniformes con el 27% y el

servicio de transporte con un 25% son los principales beneficios en los que centra sus esfuerzos la organización con la intención de mantener agradados a sus colaboradores, a demás de estas comodidades, la empresa también tiene en cuenta en menores proporciones la recreación en un 8%, los gastos de medicamento en un 5% y las primas de vacaciones en un 4%, siendo esta ultima significativamente una de la más pobres del sector.

**Gráfica 35. Tipos de beneficios sociales.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

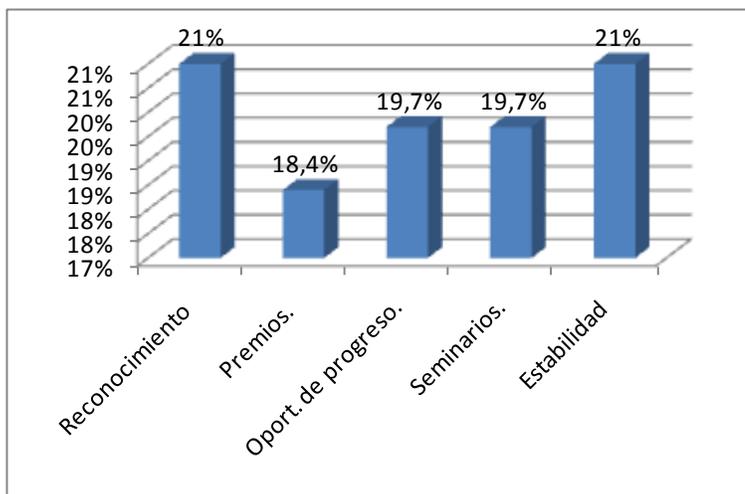
### **2.6.3.5.2. Incentivos salariales.**

En el estudio de la presente dimensión se descubrió que el 72,7% de los trabajadores de la compañía SuCASA inmobiliaria conocen plenamente los incentivos salariales que su empresa les ofrece, siendo este el porcentaje más alto del sector, este resultado reafirma lo analizado anteriormente en la variable de sistemas retributivos, donde se fundamenta la retribución orientada hacia los rendimientos, lo cual va de la mano con los incentivos. Aun así para esta

organización, esta dimensión es una de las que más asume empleados que desconocen el tema, con una participación del 18%, mientras que el 9,3% de sus colaboradores comprenden regularmente dicha dimensión.

En cuanto a los tipos de incentivos brindados los más destacados son el reconocimiento personal y la estabilidad laboral con una participación del 21% para ambos, como se ilustra en la gráfica 36. Además es preciso resaltar los seminarios o conferencias con un porcentaje del 19,7%, seguido de los premios que otorga la compañía con una participación del 18,4%, el cual es concedido por los objetivos alcanzados, que en ciertos casos se les atribuyen al empleado del mes.

**Gráfica 36. Tipos de incentivos salariales.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

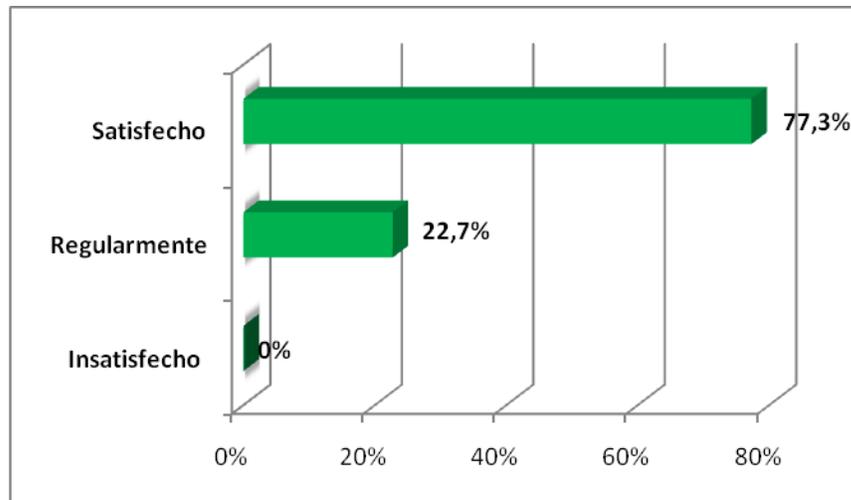
A pesar de que este ente posee el porcentaje de conocimiento acerca de los incentivos ofrecidos más alto, existen inconvenientes que evitan que el absolutamente topo el personal comprenda a cabalidad el tema, el motivo más

sobresaliente es la falta de información con una ponderación del 66,7%, seguida esta de la exigua claridad de información.

### 2.6.3.5.3. Sueldos y salarios.

Se analizó los resultados arrojados en dimensión para la compañía SuCASA inmobiliaria y se halló que la gran mayoría de sus colaboradores, representados en un 77,3%, como se ilustra en la gráfica 37, afirman estar satisfecho con el pago recibido, lo que es considerado un aspecto positivo, ya que la estrategia usada por el área de talento humano es aceptada por el personal de trabajo. Las razones más influyentes para que dicho salario sea tomado positivamente por los empleados es la puntualidad en el pago con una participación del 72,2%, como garantía y estímulo para sus colaboradores, mientras que otros funcionarios aseguran en un 27,8% que éste compensa la labor desempeñada.

**Gráfica 37. Nivel de satisfacción salarial.**



Fuente: elaboración de los autores.

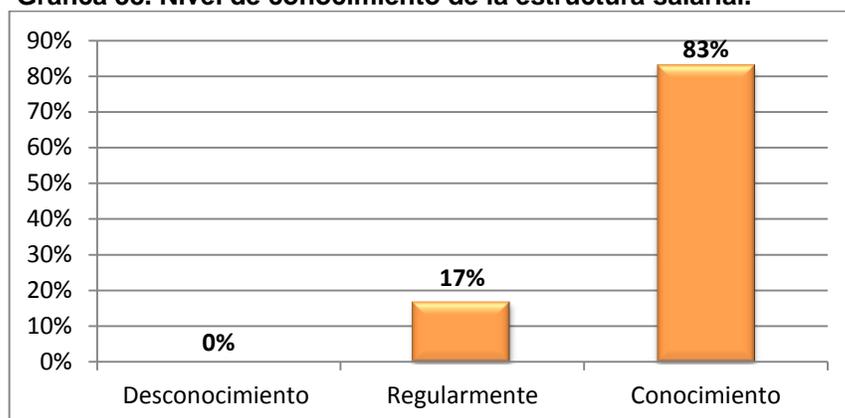
Aunque lo antes dicho resalta un aspecto positivo en la dimensión, también hay un aspecto negativo encerrado en el 22,7% de los trabajadores que se encuentran insatisfecho con el pago, los cuales alegan que en un 55,6% que el salario no es puntual, razón que contradice lo expuesto anteriormente, donde el pago oportuno es un motivo de satisfacción. A su vez es mencionada la falta de equidad en el salario como factor de insatisfacción.

#### **2.6.4. CARTAGENA REAL.**

##### **2.6.4.1. Estructura salarial.**

Se ha desarrollado un estudio de la estructura salarial de la inmobiliaria Cartagena Real, especialmente al área administrativa, donde se halló que el 83% de los funcionarios encuestados conocen a cabalidad el tema, siendo éste porcentaje el más bajo en relación a las demás organizaciones examinadas, aun así dicho nivel de participación es bueno, mientras que el 17% restante asegura comprender de forma regular la variable en mención, como se muestra en la gráfica 38. Una de las razones más influyentes de dicho inconveniente, es la falta de información a los empleados, con una participación del 83,3%. Por otra parte, otros afirman en un 16,7% que la información no ha sido clara.

**Gráfica 38. Nivel de conocimiento de la estructura salarial.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

Cuando los empleados conocen la estructura salarial de la organización para la cual laboran, les permite comprender con mayor facilidad, como se establecen los salarios de los niveles inferiores, intermedios y superiores dentro de la empresa, así como también determinar con qué ritmo se incrementan los salarios a medida que se asciende en los niveles o grados, además de esto, cuáles son los salarios mínimos y máximos en cada uno de ellos.

Al igual que las compañías anteriores Cartagena Real solo utiliza dos pasos; análisis y descripción de puestos, y valuación de puestos. La empresa se basa en el método cualitativo de jerarquización de puestos.

#### **2.6.4.2. Sistemas retributivos.**

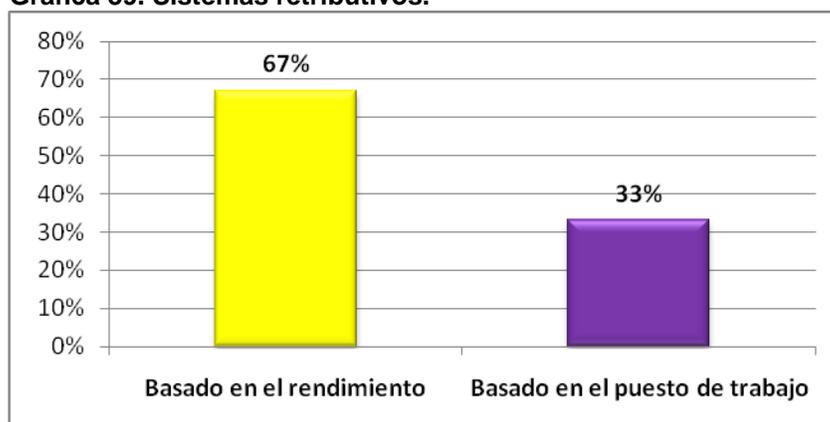
Los resultados del estudio de la presente variable manifiestan que el 76% de los empleados conocen acerca del tema, nivel que se encuentra por debajo del promedio de la industria, mientras que el porcentaje restante de encuestadas

(24%) poseen conocimientos regulares. Éstos últimos afirman que no les han ofrecido información, otro grupo asegura que no hay claridad en el enfoque de éstos sistemas.

Cuando la empresa establece un sistema de remuneración, es necesario que posea claridad con respecto a lo que se refiere a compensar al trabajador por su esfuerzo, capacidad y responsabilidad, también debe tener en cuenta que este sistema debe producir un estímulo en la productividad del trabajador, debe de ser de fácil comprensión para los empleados, debe de permitir a la gerencia controlar los costos de personal, así como no debe dificultar a la empresa el proceso de registro requerido para la elaboración de la nómina de cada uno de los trabajadores, ni el registro en el ámbito externo e interno de la empresa.

En cuanto al sistema retributivo utilizado, Cartagena Real está orientada principalmente hacia los incentivos para los cargos similares según su rendimiento, lo que significa que persigue un sistema basado en el rendimiento, especialmente en el área operativa, la cual recibe significativas comisiones, éste sistema tiene una participación del 67% para la compañía. A su vez la empresa se orienta en el puesto de trabajo (jerarquización, ordenación de cargos) en un 33%, como se observa en la gráfica 39.

**Gráfica 39. Sistemas retributivos.**



Fuente: elaboración de los autores.

#### **2.6.4.3. Política salarial.**

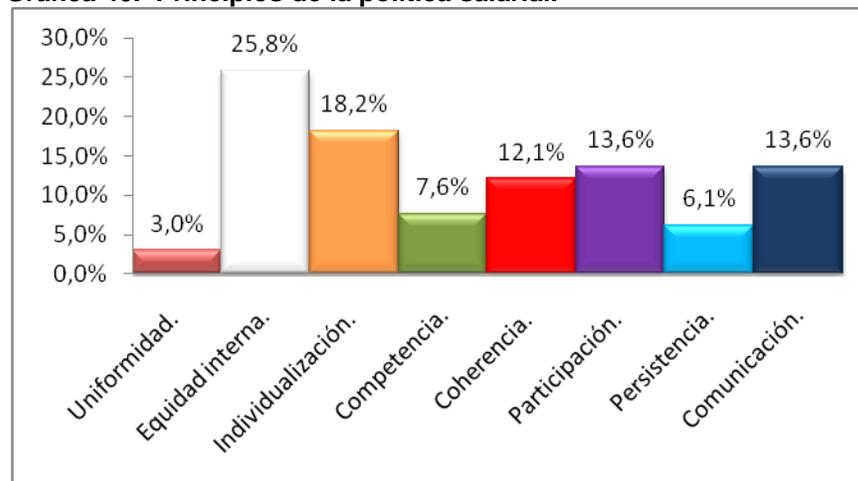
En relación a los resultados arrojados por las otras empresas examinadas, Cartagena Real demostró ser la organización con el personal de trabajo más vulnerable en el conocimiento de dicha variable, representados por el 52% de los empleados, mientras que el 32% de éstos revelan conocer regularmente el tema y el 16% sobrante no tiene idea de cómo está diseñada dicha política. A pesar de la deficiencia mencionada acerca de la política salarial, el 91,7% de los funcionarios que entienden dicha variable (52%) expresan que ésta alcanza los objetivos. Es necesario tener presente que la política salarial de una organización no es estática, por el contrario, debe ser dinámica y evolucionar, para de esta manera poder perfeccionarse y ser aplicada a situaciones cambiantes del mercado.

En cuanto a los principios que componen la política salarial de ésta compañía se descubrió que los más enfatizados son la equidad interna y la individualización, representados en un 25% y 28,2% respectivamente, como se ilustra en la gráfica 40. En un nivel intermedio porcentual se hallan la participación y la comunicación

con un 13,6% para ambas, cabe resaltar que éste último deja mucho que desear por la deficiencia antes mencionada en los niveles de conocimiento.

Con la implementación de una política salarial justa y equilibrada, la compañía podrá remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa, así como también esto le permitirá recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación y de esta manera atraer, retener y motivar a los mejores aspirantes para los cargos vacantes dentro la empresa.

**Gráfica 40. Principios de la política salarial.**



Fuente: elaboración de los autores.

#### **2.6.4.4. Contratos laborales.**

En el análisis de los contratos celebrados por la compañía, se descubrió que el 92% de los empleados conocen con seguridad del tema, mientras que el 8% sobrante tienen un conocimiento regular, éstos afirman que las razones principales que frustran su comprensión se basa en la poca información que les brinda la

empresa explorada y otros alegan que solo conocen el contrato por el cual están vinculados a la organización.

Entre los tipos de contratos más celebrados por el ente en estudio, se encuentran los de término indefinido y fijo, con una participación del 38% y 28,6% en su orden, como se ilustra en la gráfica 41. Mientras que los constituidos por obra poseen una participación del 13,6% y los de prestación de servicio en un 13%, éstos últimos son manifestados en la reparación o remodelación de locales administrados por la compañía en estudio. A su vez, al igual que las demás empresas se utilizan las prácticas empresariales en un 5,5%, la cual es de gran ayuda para el desarrollo de nuevos profesionales, además de generarle ventajas a la organización en cuanto a los gastos de personal.

**Gráfica 41. Tipos de contratos.**



**Fuente: elaboración de los autores.**

Todos los contratos antes mencionados son escritos, lo cual brinda una transparencia y claridad en el pacto acordado entre el empleador y el empleado, siguiendo de esta manera lo exigido por la ley.

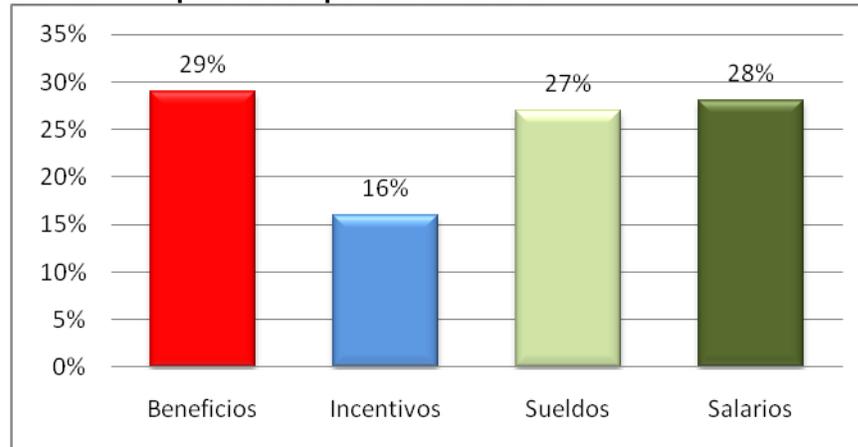
#### **2.6.4.5. Compensación salarial.**

Para el estudio de la presente variable se produjeron resultados poco favorables para la compañía examinada, ya que refleja que el 52,6% de los empleados encuestados tienen un conocimiento regular del tema, mientras que solo el 32% de éstos comprenden plenamente la variable, porcentaje que se encuentra significativamente por debajo del promedio del sector, el 15,6% restante desconoce absolutamente la compensación salarial. Éste es un inconveniente preocupante, debido a que en la mayoría de sus funcionarios se está desperdiciando los esfuerzos económicos y estratégicos del área de recursos humanos por retenerlos y motivarlos.

Existen unos motivos fundamentales que generan la tendencia del nivel de conocimiento regular antes mencionado, entre los cuales el 60% de los empleados que manifiestan tener problemas (68%) aseguran que no les han brindado dicha información y un 40% indican que esta no le es suficientemente clara.

En cuanto a los tipos de compensación salarial se obtuvo una participación del 29% para los beneficios sociales, los cuales son los más destacados en cada una de las compañías estudiadas, por otra parte se evidencian los sueldos y salarios con una participación del 27% y 28% respectivamente, además de éstos se encuentran los incentivos con un porcentaje del 16%, el cual es el más alto con relación a las demás empresas, como se puede contemplar en la gráfica 42.

**Gráfica 42. Tipos de compensación salarial.**



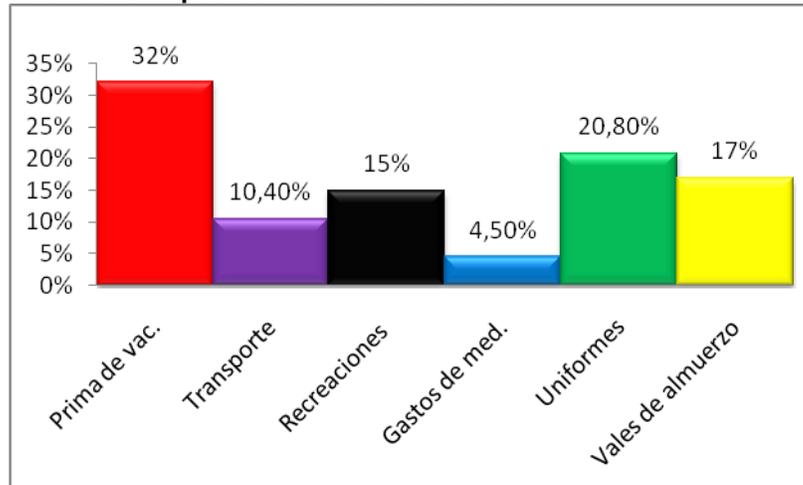
**Fuente: elaboración de los autores.**

#### **2.6.4.5.1. Beneficios sociales.**

En el estudio de ésta dimensión los resultados de la compañía reflejan que el 80% de los empleados conocen del tema, medida que es alentadora para en el análisis de la variable y rescata la deficiencia de ésta última, aun así consta con un grupo de trabajadores que tienen un conocimiento regular (20%), los cuales aseguran no recibir información y otros afirman que ésta no es clara.

En cuanto a los beneficios ofrecidos por la empresa Cartagena Real, se destaca la prima de vacaciones que ésta les otorga a sus empleados, representada con una participación del 32%, la cual supera considerablemente el promedio del sector (12,4%), entre otros beneficios importantes se hallan los uniformes y los vales de almuerzos, los cuales reflejan una proporción del 20,8% y 17%, respectivamente. A su vez se encuentran la recreación con un 15%, seguido del transporte con un 10,4% y por último los gastos de medicamentos representados en un 4,5%, como se refleja en la gráfica 43.

**Gráfica 43. Tipos de beneficios sociales.**



Fuente: elaboración de los autores.

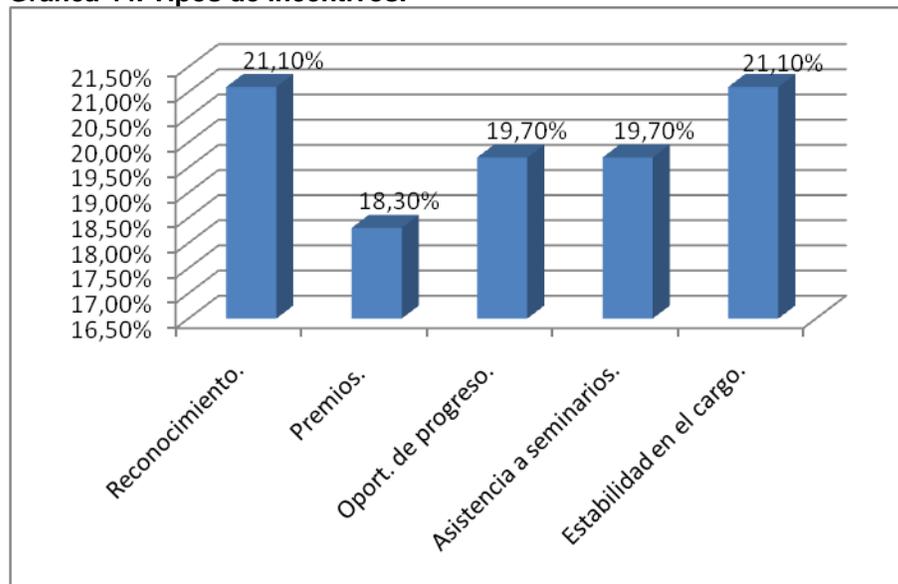
#### **2.6.4.5.2. Incentivos salariales.**

A través del análisis de los incentivos salariales efectuado a la inmobiliaria Cartagena Real, se obtuvo como resultado que la empresa evaluada con relación a las demás compañías del sector, es una de las que menor porcentaje de participación posee con respecto a la dimensión analizada representado en un 64,2%, éste estudio también reveló que existe un grupo de trabajadores que manifiestan entender regularmente dicha dimensión, los cuales aparecen con un 18,3%, además de éstos, se encuentra una porción de empleados que alegan no tener ningún tipo de conocimiento sobre el tema, con un 16,6% de participación. Como causantes de este inconveniente surgen ausencia de información con un 40% de participación, y el hecho de que dicha información no es lo suficientemente clara para ellos con el 60% de contribución.

Con relación a los tipos de incentivos que la empresa en estudio les proporciona a sus colaboradores como medios para mantener la moral y la motivación de estos

mismos, se encuentran el reconocimiento personal con un 21,1% de participación, le continúa la estabilidad en el cargo con una contribución del 21,1%, así mismo le sigue las oportunidades de progreso y la asistencia a seminarios con una intervención del 19,7%, por ultimo aparecen los premios con un 18,3%. El establecimiento de los incentivos resulta indispensable en toda empresa bien organizada, si se quiere obtener el debido rendimiento de su personal. Esto con la intención de mantener estimulados a los trabajadores en las labores que desempeñan, con la finalidad de obtener el máximo rendimiento de la tarea que realizan.

**Gráfica 44. Tipos de incentivos.**



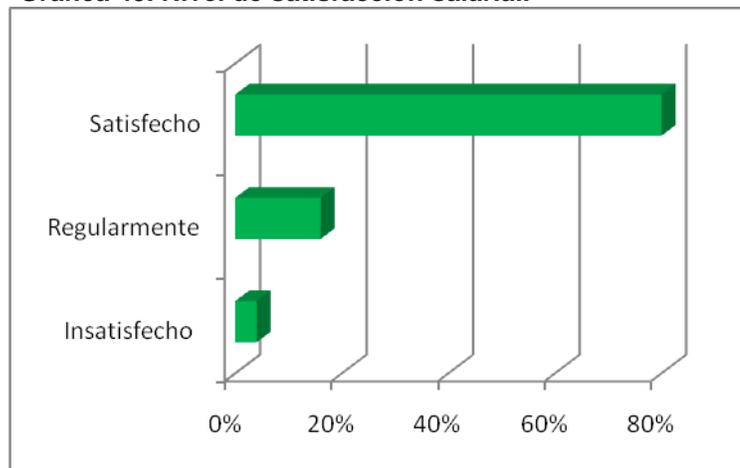
Fuente: elaboración de los autores.

### 2.6.4.5.3. Sueldos y salarios.

El estudio de la presente dimensión mostró los niveles de satisfacción del personal examinado en la empresa Cartagena Real, en la cual se obtuvo como resultado que el 80% de los empleados evaluados se encuentran satisfechos con el salario

que reciben, las razones que alegan tener para afirmar esto, son que el salario es puntual con una contribución del 66,7%, además también aparece que el salario que perciben compensa la tarea realizada con una participación del 33,3%. A pesar del alto nivel de satisfacción, un grupo de empleados argumentan poseer una regular satisfacción de la compensación recibida, con un 16% de participación, además existe una minoría representada en un 4% que no se siente satisfecho con dicho pago.

**Gráfica 45. Nivel de satisfacción salarial.**



**Fuente: elaboración de los autores**

Con relación a los motivos de insatisfacción de los trabajadores examinados, la encuesta aplicada reflejó que las causas de dicho inconformismo en el salario recibido son que las labores desempeñadas no son acordes con la compensación que les proporciona la empresa, con una contribución del 53,9%, además de esta razón, también se encuentra como motivo que el salario no es puntual con un 30,8% de participación, por ultimo aparece entre otras causas por las cuales se sienten insatisfechos los colaboradores de la organización analizada el hecho de que el salario que les brinda la empresa no compensa con la profesión y con el grado de las responsabilidades del cargo que ocupan.

En cuanto a las razones anteriormente mencionadas, es necesario que los empresarios se preocupen por eliminar las fuentes de insatisfacción laboral para evitar problemas posteriores. Puesto que cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de los servicios que ofrece e influir negativamente en el crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad.

## CONCLUSIONES

El estudio de la presente investigación se ha desarrollado con el fin de analizar los sistemas de compensación salarial de cuatro empresas del sector inmobiliario, las cuales fueron tomadas como una muestra representativa, donde se determinarán las diferentes variables que componen el tema; estructura salarial, sistemas retributivos, política salarial, contratos laborales y compensación salarial. Las conclusiones que arrojó el estudio fueron las siguientes:

- Para el análisis de las variables antes mencionadas se emplearon herramientas estadísticas tales como observación directa, estudio, tabulación, descripción gráfica y análisis de las encuestas que se aplicaron a las diferentes organizaciones examinadas, como son; Araujo & Segovia, Arenas S.A., SuCASA inmobiliaria y Cartagena Real. De esta manera se alcanzó a obtener y sistematizar la información pertinente, la cual contribuyó en el desarrollo de este proyecto, permitiendo así llegar a las siguientes conclusiones:
- De los factores o pasos para el diseño de la estructura salarial solo son aplicados el análisis y descripción de puestos, y valuación de puestos, los cuales de una forma estructurada y técnica brindan la oportunidad de obtener información acerca de los puestos: donde se tienen en cuenta las tareas, las responsabilidades, las condiciones de trabajo, las habilidades y destrezas, la experiencia, los conocimientos académicos y técnicos, así como los requisitos especiales o legales. Seguido de la valuación o valoración de puestos, el cual va a determinar la posición relativa de un puesto con respecto a los demás de la organización, incluyendo una

comparación formal y sistemática entre ellos, a fin de determinar el valor de cada uno con relación a los otros.

- El sector se encuentra enfocado primordialmente en el sistema retributivo orientado hacia el rendimiento, que bien es utilizado para los empleados del nivel operativo, los cuales son incentivados mediante comisiones por sus niveles de ventas o arriendos. El sistema basado en el puesto a pesar de no ser tan relevante como el anterior, comprende un grado significativo en el estudio de esta variable, siendo empleado para los cargos de los niveles administrativos.
- La política salarial de la industria resalta una pobre comprensión de esta por parte de los empleados, lo que debilita considerablemente los sistemas retributivos, debido a que la política hace parte de su base sustancial, ya que en ésta se fundamentan los principios que forjan la filosofía organizacional, de los que se destacan la equidad interna y la individualización.
- Siendo el principio de individualización sobresaliente en la política salarial del sector, es preciso resaltar que ésta va de la mano con la orientación hacia el rendimiento, como se mencionó anteriormente, demostró una correcta relación y orientación acorde de los sistemas de compensación salarial, como también se puede señalar la consecución de los resultados como principal factor en el diseño de dicha política, del mismo modo se basa en los rendimientos.

- Entre los contratos más celebrados están los de término indefinido, con el propósito de formar trabajadores para el futuro de la compañía y segundo el contrato a término fijo que posibilita al empleador contar con un trabajador en un tiempo determinado.
- Los contratos laborales se han definido como un aspecto positivo para el sector, ya que existe un amplio nivel de conocimiento confirmado por los empleados, lo que evidencia transparencia y buena fe en los convenios, lo que está soportado por un contrato escrito, el cual deja por sentado de una forma más clara lo pactado entre el empleador y el empleado, evitándose así de confusiones y posibles fraudes.
- Con respecto a la variable compensación salarial del sector examinado se llegó a la conclusión de que ésta es comprendida de forma regular por sus empleados, generándose de esta manera desventajas para la compañía, ya que teniendo de ante mano unas estrategias que permitan retener, mantener y motivar al personal idóneo que le permita obtener un crecimiento económico y/o rentabilidad a la empresa, no las están aprovechando por la falta de información.
- En cuanto a lo relacionado con la competencia externa, se plantea que los funcionarios por no saber acerca de su paquete de compensación no son motivados y fugan a otras compañías que en muchos casos no ofrecen mejores comodidades, ventajas, ni incentivos como la anterior, pero que si tienen la capacidad de proporcionarle a sus colaboradores la información acerca de estos temas de forma precisa y entendible.

- Entre los inconvenientes que posee esta industria en cuanto la dificultad de la comunicación de la variable en mención; encontramos en primera instancia la poca información brindada, la insuficiente claridad del tema y los espacios de tiempo para indagar acerca del tema como lo expresaron los encuestados.
- Siendo los beneficios la dimensión más representativa para los encuestados que conocen lo relacionado con la variable en estudio, se puede resaltar la recreación y los uniformes laborales. Mientras que en los incentivos se destacan el reconocimiento personal y la estabilidad en el cargo.
- Se descubrió que los empleados en su mayoría son satisfechos por los salarios ofrecidos, además de resaltar la puntualidad en el pago como un aspecto importante en el bienestar de los funcionarios.

## RECOMENDACIONES

En el desarrollo del estudio Sistemas de Compensación Salarial en la ciudad de Cartagena, se tomaron como muestra cuatro empresas del sector inmobiliario para realizar la investigación, en las que se llevo a cabo el análisis de las variables examinadas que permitieron efectuar conclusiones y recomendaciones sobre la mejor forma de lograr corregir falencias que se presentan dentro de cada una de las organizaciones. A continuación se exponen las recomendaciones en detalle.

1. Establecer una estructura salarial completa, en la que se apliquen todos los pasos que constituyen las técnicas de asignación salarial para de esta manera lograr que la compensación de los empleados sea adecuada y acorde al trabajo desempeñado, teniendo en cuenta las posibilidades de cada empresa.
2. Implementar planes periódicos de socialización de la información relacionada con la política salarial y los sistemas de compensación que utilizan las empresas del sector, con el propósito de comunicar al personal con claridad dichos temas.
3. Garantizar que los sistemas de compensación utilizados por las empresas del sector inmobiliario sean justos y equitativos, de manera que la retribución que reciben los empleados estén acorde con las labores desempeñadas.

4. Debido a que unas empresas del sector no utilizan técnicas de asignación salarial cuantitativas, es preciso recomendar que se implementen dichas técnicas, puesto que a diferencia de las cualitativas, las anteriores son más exactas.
  
5. Vincular personal idóneo para desarrollar las técnicas de asignación salarial cuantitativas, debido a la complejidad que conlleva la aplicación de éstas dentro de una organización.

## BIBLIOGRAFIA

ALONSO MAGDALENO, María I. (2004). Evaluación del rendimiento, Sistemas de Recompensas e Incentivos. Extraído 2 de Noviembre del 2004 desde <http://petra.euitio.uniovi.es/~i9792470/ORIGENINCENTIVOS.HTM>.

ARRULA Adriana CARRIBERO, Viviana GARBULINSKI, Soledad GENOVESE, Laura JAUREGUIBERRY, Eduardo LIGONIÉ, GEORGINA MANRIQUE, Mariano MARGARIT, Fernando M. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/planesbensocial.htm>  
20 Julio 2006

ARTILLA, John A. M y JAMES John C. Performance Analysis, Journal of Marketing, 1977.

BONILLA, Manuel. Salarios precios y productividad. Santa fe de Bogotá. FESCOL. 1996.

CALDAS, María E. y HIDALGO, María L. Formación y Orientación Laboral, formación básica. Ed. EDITEX.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, 5 ed. Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, Idalberto. (2002). Gestión del talento humano, ed. Mc Graw Hill.

CONDE MARÍN, Emilia. La Buena fe en el contrato de trabajo, Un estudio de la buena fe como elemento de integración del contrato de trabajo. Ed. LA LEY.

Conferencia Internacional De Recursos Humanos De La Asociación De Gerentes De Guatemala (15, 2003, GT). 2,003. "Gestión del Talento". Compensación Variable y desempeño superior. Ciudad de Guatemala.

CASAS ROMEO, Agustí. (2002). Remuneración, retribución y motivación de vendedores. Ed. ESIC.

CARRIÓN MAROTO, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción. 2da edición. Edit. ESIC.

DE CENZO, David a. y ROBBINS Stephen P. (2003). Administración de recursos humanos. Ed. Limusa wiley.

DE LA COLINA, Juan Manuel, política salarial, (2006) [en línea], Disponibilidad y acceso en internet: Extraído de. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhexitocolina.htm> 2006

DOLAN, Simón. (2003) La gestión de los recursos humanos, 2<sup>da</sup> ed. España. Ed. Mc Graw Hill.

DESSLER, Gary. Administración del personal. 8 ed. México: ed. Prentice Hall.

ENCARNI, RRHH, Rendimiento, [en línea]. (2008). Disponibilidad y acceso en internet: <http://www.rrhblog.com/2008/08/30/diferencias-entre-los-sistemas-retributivos/>

FANDOS IGADO, M. (2007). FORMACIÓN DE FORMADORES, Tomo 2. Escenario Institucional. Ed. Cifo.

FERNANDEZ CAVEDA Alberto. (1993) La gestión integrada de los recursos humanos, Ediciones Deusto S.A.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Esteban. (2010). ADMINISTRACION DE EMPRESAS. UN ENFOQUE DICIPLINAR. Ed. Paraninfo, Madrid: España,

FLEISHMAN, E. & Bass, A. (1976). Estudios de Psicología Industrial y del Personal. Ed. Trillas. México.

GARCÍA YUSTE, J. y SCHMITZ, R. Sistemas de retribución de las ventas, como remunerar a comerciales y vendedores para aumentar su rendimiento. Ed. Fundación Confemetal

GONZÁLEZ ARIZA, Ángel L. (2006). Métodos de Compensación basados en competencias. Ed. Uninorte.

HERNÁNDEZ JUÁREZ, Othón y CARRILLO CASTRO Ericka, Administración de la Compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones, segunda edición, Grupo Editorial Patria.

Management Sciences for Health. Proyecto Family Planning Management Development Marzo de 1999.

MILKOVICH George T., NEWMAN Jerry M., Compensation, Editorial Irwin, McGraw-Hill, USA, 1996.

MORALES ARRIETA, Juan Antonio, VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando, Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones, Ed. McGraw-Hill, 1999.

MURILLO AGUILAR, José Humberto, Director general de recursos humanos. [http://www.minsa.gob.ni/pol\\_salarial/pdf/ponencia\\_Lic\\_Murillo.pdf](http://www.minsa.gob.ni/pol_salarial/pdf/ponencia_Lic_Murillo.pdf)  
Desarrollo de una Política Salarial, (1999).

PLAZAS, Germán, Derecho laboral y seguridad social [en línea] Disponibilidad y acceso en internet: <http://www.germanplazas.com/confredet.asp?ld=19>

PORRET GELABERT, M. (2010). Gestión de Personas, Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Ed. ESIC.

R. WAYNE Mondy & NOÉ Robert M., Administración de recursos humanos. 9 ed. México Edit. Prentice Hall, 2005. p. 284

RAMÍREZ ÁLVAREZ, Juan Manolo, Sistemas de compensación y su aplicación; [jmra007@yahoo.com](mailto:jmra007@yahoo.com), Mba Recursos Humanos [http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos\\_Humanos/Sistemas\\_de\\_compensación\\_y\\_su\\_aplicación/F2E92C0660128D0841256B81003E0A1A!opendocument](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos_Humanos/Sistemas_de_compensación_y_su_aplicación/F2E92C0660128D0841256B81003E0A1A!opendocument) Fecha de publicación: 19/03/2002 12:17:38

ROBBINS, Stephen. (2004) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Decima edición. Ed. Pearson Educación, México.

RUIZ VIÑALS, Carmen. (2004) Políticas Socio laborales, Un enfoque pluridisciplinar. Ed. UOC.

ZELAYA LUCKE, J. (2006). Clasificación de puestos. Edi. EUNED.

# **ANEXOS**

## Anexos.

### Encuesta aplicada a las empresas objeto de estudio.

Ítem	Pregunta
1.	<p>¿En qué grado conoce usted la estructura salarial de la organización para la cual labora?</p> <p style="text-align: center;"><b>No la conozco 0 1 2 3 4 5 La conozco</b></p>
2.	<p>Si la respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación como le parece la estructura de la empresa.</p> <p>a. Es clara</p> <p>b. Atrae personal</p> <p>c. Retiene al personal comprometido y creativo</p> <p>d. Motiva a los empleados con el salario</p> <p>e. Otro ¿Cual?_____</p>
3.	<p>Si la respuesta no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de estos.</p> <p>a. No me han brindado información</p> <p>b. No estoy interesado en conocerla</p> <p>c. La información sobre estos no ha sido clara</p> <p>d. Otra ¿cuál?_____</p>
4.	<p>¿Qué pasos tiene en cuenta la empresa a la hora de definir su estructura salarial?</p> <p>a. La definición técnica de las obligaciones y responsabilidades del puesto (análisis y descripción de puestos).</p> <p>b. La valoración de manera objetiva de los factores que integran el puesto (valuación de puestos).</p> <p>c. La determinación técnica de la estructura de sueldos y salarios</p> <p>d. Una encuesta de sueldos y salarios.</p> <p>e. La categorización los sueldos y salarios.</p>
5.	<p>¿Cuál técnica (cuantitativa o cualitativa) de asignación salarial aplica su empresa?</p> <p>f. Método de puntos por factor.</p> <p>g. Método de alineamiento.</p> <p>h. Método de porcentaje de Turner.</p> <p>i. Método de jerarquización</p> <p>j. Método de clasificación por grados.</p>
6.	<p>¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted acerca de las formas de pago o sistemas retributivos ofrecidas por la empresa?</p> <p style="text-align: center;"><b>No la conozco 0 1 2 3 4 5 La conozco</b></p>
	<p>Si la respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los que brinda la empresa</p>

7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Basado en el rendimiento (basado en incentivos para cargos similares según su rendimiento).</li> <li>b. Basado en el puesto de trabajo (basado en jerarquización, ordenación de cargos)</li> <li>c. Basado en las habilidades.</li> <li>d. Basado en competencias.</li> </ul>
8.	<p>Si la respuesta no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de estos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. No me han brindado información Basado en el puesto de trabajo (basado en jerarquización, ordenación de cargos).</li> <li>b. No estoy interesado en conocerlos</li> <li>c. La información sobre estos no ha sido clara</li> <li>d. Otra ¿cuál? _____</li> </ul>
9.	<p>¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted ante la política salarial?</p> <p style="text-align: center;"><b>No existe 0 1 2 3 4 5 la conozco muy bien</b></p>
10.	<p>Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de esto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>g. No existe política salarial</li> <li>h. Falta de información</li> <li>i. No estoy interesado en conocerlos</li> <li>j. No es clara la política salarial</li> <li>k. La cambian muy seguido</li> <li>l. Otra ¿cuál? _____</li> </ul>
11.	<p>Considera usted que la política salarial de la compañía le permite alcanzar el objetivo general de esta.</p> <p style="text-align: center;"><b>No lo alcanza 0 1 2 3 4 5 si lo alcanza</b></p>
12.	<p>A la hora de diseñar o modificar la política salarial de la empresa, se tiene en cuenta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>g. El nivel de responsabilidad del cargo</li> <li>h. El desempeño de los empleados</li> <li>i. La consecución de los resultados</li> <li>j. Las competencias.</li> <li>k. Todas las anteriores</li> <li>l. Otro. ¿Cuál? _____</li> </ul>
13.	<p>¿Qué principios tiene en cuenta la organización en su política salarial?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>j. Uniformidad.</li> <li>k. Equidad.</li> <li>l. Individualización.</li> <li>m. Competencia externa.</li> <li>n. Coherencia.</li> <li>o. Participación.</li> <li>p. Persistencia.</li> <li>q. Comunicación</li> <li>r. Otro. ¿Cuál? _____</li> </ul>
14.	<p>¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene usted acerca de los contratos ofrecidos por la empresa?</p> <p style="text-align: center;"><b>No los conozco 0 1 2 3 4 5 Los conozco</b></p>
15.	<p>¿Cuál de los siguientes contratos celebra usted con la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>h. A término indefinido.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. A término fijo.</li> <li>j. Por obra.</li> <li>k. Practicas.</li> <li>l. Prestación de servicio.</li> <li>m. Por producción.</li> <li>n. Otro. ¿Cuál? _____</li> </ul>
16.	<p>Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales no conoce los tipos de contratos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>f. Falta de información</li> <li>g. No estoy interesado en conocerlos</li> <li>h. Solo conozco mi tipo de contrato</li> <li>i. No me entregan copia del mismo</li> <li>j. Otro. ¿Cuál? _____</li> </ul>
17.	<p>Ha celebrado contratos con sus empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>e. Verbal</li> <li>f. Escrito</li> <li>g. Ambos</li> <li>h. Otro. ¿Cuál? _____</li> </ul>
18.	<p>¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene usted sobre las compensaciones salariales ofrecidas por la empresa?</p> <p style="text-align: center;"><b>No los conozco 0 1 2 3 4 5 los conozco</b></p>
19.	<p>Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de estos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>e. No me han brindado información sobre compensación</li> <li>f. No estoy interesado en conocerlos</li> <li>g. La información sobre estos no han sido clara</li> <li>h. Otra ¿cuál? _____</li> </ul>
20.	<p>Si su respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los compensatorios que conoce.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>e. Beneficios</li> <li>f. Incentivos</li> <li>g. Sueldos</li> <li>h. Salarios</li> </ul>
21.	<p>¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted sobre los beneficios sociales ofrecidos por su empresa?</p> <p style="text-align: center;"><b>No los conozco 0 1 2 3 4 5 los conozco</b></p>
22.	<p>Si su respuesta corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los que brinda la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Prima de vacaciones</li> <li>j. Restaurante</li> <li>k. Transporte</li> <li>l. Recreaciones</li> <li>m. Asistenciales</li> <li>n. Gastos de medicamento</li> <li>o. Uniformes</li> <li>p. Vales de almuerzo.</li> </ul>
23.	<p>Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de estos.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>g. No existen beneficios.</li> <li>h. No me han informado que hay beneficios.</li> <li>i. No estoy interesado en conocerlos.</li> <li>j. No hay beneficios para mi cargo.</li> <li>k. La información sobre estos no han sido suficiente clara.</li> <li>l. No hay beneficios para el tipo de contrato que poseo actualmente.</li> </ul>
24.	<p>¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted sobre los incentivos sociales ofrecidos por su empresa?</p> <p style="text-align: center;"><b>No los conozco 0 1 2 3 4 5 Los conozco</b></p>
25.	<p>Si su respuesta corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los que brinda la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>f. Reconocimiento personal.</li> <li>g. Premios.</li> <li>h. Oportunidades de progreso.</li> <li>i. Asistencia a seminarios o conferencias.</li> <li>j. Estabilidad en el cargo.</li> </ul>
26.	<p>Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales no conoce estos incentivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>f. Falta de información</li> <li>g. No estoy interesado en conocerlos</li> <li>h. No hay incentivos para mi cargo</li> <li>i. La información sobre estos no ha sido suficientemente clara</li> <li>j. Otro. ¿Cuál? _____</li> </ul>
27.	<p>Califique el grado de satisfacción de su salario.</p> <p style="text-align: center;"><b>Insatisfecho 0 1 2 3 4 5 Completamente satisfecho</b></p>
28.	<p>Si su respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales se siente satisfecho</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d. Su salario compensa la labor desempeñada.</li> <li>e. El salario es puntual.</li> <li>f. Por la forma de pago (cheque, efectivo, transferencia)</li> </ul>
29.	<p>Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales no se siente satisfecho.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d. Su salario es muy bajo para la labor desempeñada.</li> <li>e. El salario no es puntual.</li> <li>f. Por la forma de pago (cheque, efectivo, transferencia)</li> </ul>