

**SISTEMAS DE COMPENSACIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR  
CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**GREHIS CUELLO PEREZ  
HAZNERY SIBAJA GONZÁLEZ**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2011**

**SISTEMAS DE COMPENSACIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR  
CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**GREHIS CUELLO PEREZ  
HAZNERY SIBAJA GONZÁLEZ**

**Asesor:  
ADOLFREDO PEÑA CARRILLO  
Administrador de Empresas**

**Memoria de Grado presentada como requisito parcial para optar al  
Título de Profesional en  
Administración de Empresas.**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

El desarrollo de este proyecto se hizo posible por la colaboración y aportes de algunas personas que invirtieron tiempo, esfuerzo y creatividad.

A Dios por acompañarnos todos los días durante el transcurso de nuestra carrera.

A nuestros padres y hermanos por ofrecernos todo su apoyo y confianza, y compartir sus conocimientos en los momentos de confusión.

A nuestros profesores por brindarnos todos los conocimientos y guiarnos a nuestra formación como Administradores de empresa.

A nuestro profesor y tutor Adolfo Peña Carrillo por sus asesorías y por todo el tiempo dedicado a esta meta de nuestra carrera personal y profesional.

A las empresas que nos permitieron realizar nuestro trabajo de grado en sus instalaciones conllevándonos de esta manera a afianzar todos los conocimientos teóricos adquiridos en la Universidad de Cartagena.

## CONTENIDO

	PÁG.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>0.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>15</b>
0.1.1. Planteamiento.....	15
0.1.2. Formulación.....	17
<b>0.2. ANTECEDENTES</b> .....	<b>18</b>
<b>0.3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>22</b>
<b>0.4. OBJETIVOS</b> .....	<b>25</b>
0.4.1. Objetivo general .....	25
0.4.2. Objetivos específicos .....	25
<b>0.5. MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>26</b>
0.5.1. Marco Teórico.....	26
0.5.2. Marco Conceptual .....	58
0.5.3. Marco Legal .....	62
<b>0.6. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>67</b>
0.6.1. Tipo De Investigación .....	68
0.6.2. Población .....	69
0.6.3. Muestra .....	70
0.6.4. Definición de variables de identificación y de clasificación. ....	71
0.6.5. Diseño de instrumentos de recolección de información.....	72
0.6.6. Definición de la población objeto de estudio .....	72
0.6.7. Diseño del procesamiento de los datos .....	73
0.6.8. Diseño del trabajo de campo.....	73
0.6.9. Recolección de datos .....	74
0.6.10. Digitación, depuración y procesamiento de los datos .....	74
0.6.11. Análisis de los resultados .....	75
0.6.12. Logros esperados .....	75
0.6.13. Factibilidad .....	76
0.6.14. Delimitación.....	76
<b>1. CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>78</b>
1.1. AICO E.U.....	78

1.1.1. Historia .....	78
1.1.2. Visión.....	79
1.1.3 Misión.....	79
1.2. C.H. PEREIRA CONSTRUCCIONES .....	80
1.2.1. Historia .....	80
1.2.2. Visión.....	81
1.2.3. Misión .....	81
1.3. JER INGENIERIA Y CONSULTORIA S.A.S.....	82
1.3.1 Historia.....	82
1.3.2 Visión.....	82
1.3.3. Misión .....	83
1.4. MEJIA Y VILLEGAS CONSTRUCCIONES .....	84
1.4.1 Historia .....	84
1.4.2 Visión.....	85
1.4.3 Misión .....	85
<b>2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>87</b>
2.1. ESTRUCTURA SALARIAL .....	89
2.2. SISTEMAS RETRIBUTIVOS .....	97
2.3. POLÍTICA SALARIAL .....	104
2.4. TÉCNICAS DE ASIGNACIÓN SALARIAL .....	110
2.5. CONTRATOS LABORALES .....	114
2.6. COMPENSACIÓN .....	121
2.6.1. Sueldos y salarios .....	130
2.6.2. Beneficios o retribuciones indirectas.....	135
2.6.3. Incentivos.....	140
2.7. RESULTADOS POR EMPRESA .....	145
2.7.1. AICO E.U. ....	145
2.7.1.1. Estructura salarial .....	145
2.7.1.2. Sistemas retributivos .....	146
2.7.1.3. Política salarial .....	147
2.7.1.4. Técnicas de Asignación Salarial .....	148
2.7.1.5. Contratos laborales.....	149
2.7.1.6. Compensación.....	149
2.7.1.6.1. Beneficios .....	150
2.7.1.6.2. Incentivos.....	151
2.7.2. C.H. PEREIRA CONSTRUCCIONES .....	153

2.7.2.1. Estructura salarial .....	153
2.7.2.2. Sistemas retributivos .....	154
2.7.2.3. Política salarial .....	155
2.7.2.4. Técnicas de Asignación salarial .....	156
2.7.2.5. Contratos laborales .....	157
2.7.2.6. Compensación.....	157
2.7.2.6.1. Beneficios .....	158
2.7.2.6.2. Incentivos.....	159
2.7.3. JER INGENIERIA Y CONSULTORIA S.A.S.....	161
2.7.3.1. Estructura salarial .....	161
2.7.3.2. Sistemas retributivos .....	162
2.7.3.3. Política salarial .....	163
2.7.3.4. Técnicas de asignación salarial .....	164
2.7.3.5. Contratos laborales.....	164
2.7.3.6. Compensación.....	165
2.7.3.6.1. Beneficios .....	166
2.7.3.6.2. Incentivos.....	167
2.7.4. MEJIA Y VILLEGAS CONSTRUCCIONES .....	168
2.7.4.1. Estructura salarial .....	168
2.7.4.2. Sistemas retributivos .....	169
2.7.4.3. Política salarial .....	170
2.7.4.4. Técnicas de asignación salarial .....	170
2.7.4.5. Contratos laborales.....	171
2.7.4.6. Compensación.....	172
2.7.4.6.1. Beneficios .....	173
2.7.4.6.2. Incentivos.....	174
<b>3. CONCLUSIONES</b>	<b>176</b>
<b>4. RECOMENDACIONES</b>	<b>176</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>182</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>187</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elementos relacionados con la compensación .....	38
Tabla 2. Población de las empresas objeto de estudio.....	70
Tabla 3. Operacionalización de variables .....	71
Tabla 4. Escala valorativa .....	87
Tabla 5. Estructura salarial. Aspectos evaluados .....	89
Tabla 6. Resultados de estructura salarial en empresas objeto de estudio.....	95
Tabla 7. Sistemas retributivos. Aspectos evaluados.....	98
Tabla 8. Resultados de sistemas retributivos de empresas objeto de estudio.....	103
Tabla 9. Política salarial. Aspectos evaluados .....	105
Tabla 10. Resultados de política salarial en empresas objeto de estudio.....	109
Tabla 11. Técnica de asignación salarial. Aspectos evaluados .....	110
Tabla 12. Resultados de técnicas de asignación salarial en empresas objeto de estudio. ....	113
Tabla 13. Contratos laborales. Aspectos valorados.....	115
Tabla 14. Resultados de los contratos laborales para las empresas objeto de estudio. ....	119
Tabla 15. Compensación y sus dimensiones. Aspectos valorados.....	122
Tabla 16. Resultados de compensación del sector objeto de estudio. ....	128
Tabla 18. Resultados obtenidos del salario en las empresas objeto de estudio. .	134
Tabla 20. Resultados obtenidos para los beneficios, en las empresas objeto de estudio. ....	139
Tabla 22. Resultados de los incentivo en empresas objeto de estudio.....	144

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Conocimiento de la estructura salarial.....	90
Gráfico 2. Pasos para definir la estructura salarial.....	93
Gráfico 3. Sistemas retributivos .....	100
Gráfico 4. Motivos de desconocimiento de sistemas retributivos.....	101
Gráfico 5. Grado de conocimiento de política salarial.....	106
Gráfico 6. Motivos de desconocimiento de política salarial.....	107
Gráfico 7. Asignación salarial.....	111
Gráfico 8. Contratos laborales utilizados en empresas.....	117
Gráfico 9. Motivos de desconocimiento de tipos de contratos .....	118
Gráfico 10. Formas de contrato .....	120
Gráfico 11. Conocimiento de compensaciones.....	124
Gráfico 12. Compensaciones brindadas a empleados.....	126
Gráfico 13. Motivos de desconocimiento de compensaciones .....	127
Gráfico 14. Grado de satisfacción de salario .....	131
Gráfico 15. Motivos de insatisfacción del salario .....	132
Gráfico 16. Motivos de satisfacción de salario recibido .....	133
Gráfico 17. Grado de conocimiento de beneficios sociales .....	135
Gráfico 18. Beneficios conocidos por empleados .....	137
Gráfico 19. Motivos de desconocimiento de beneficios salariales. ....	138
Gráfico 20. Nivel de conocimiento de incentivos sociales.....	141
Gráfico 21. Incentivos conocidos por empleados.....	142
Gráfico 22. Motivos de desconocimiento de incentivos .....	143
Gráfico 23. Técnicas de definición de estructura salarial.....	146
Gráfico 24. Sistemas retributivos utilizados por la empresa .....	147
Gráfico 25. Motivos de desconocimiento de política salarial.....	148
Gráfico 26. Contratos utilizados por la empresa .....	149
Gráfico 27. Compensaciones conocidas en la empresa .....	150
Gráfico 28. Beneficios brindados a empleados.....	151
Gráfico 29. Incentivos brindados a empleados .....	152
Gráfico 30. Técnicas de definición de estructura salarial.....	153
Gráfico 31. Sistemas retributivos utilizados por la empresa .....	154
Gráfico 32. Motivos de desconocimiento de política salarial.....	155
Gráfico 33. Técnicas utilizadas para asignación de salarial.....	156



Gráfico 34. Contratos utilizados por la empresa .....	157
Gráfico 35. Contratos utilizados por la empresa .....	158
Gráfico 36. Beneficios ofrecidos a empleados .....	159
Gráfico 37. Incentivos ofrecidos a los empleados .....	160
Gráfico 38. Técnicas de definición de estructura salarial .....	161
Gráfico 39. Sistemas retributivos utilizados por empresa .....	162
Gráfico 40. Motivos de desconocimiento de política salarial .....	163
Gráfico 41. Contratos utilizados por empresa .....	164
Gráfico 42. Compensaciones ofrecidas a empleados .....	165
Gráfico 43. Beneficios ofrecidos a empleados .....	166
Gráfico 44. Incentivos ofrecidos a empleados .....	167
Gráfico 45. Técnicas de definición de estructura salarial .....	168
Gráfico 46. Sistemas retributivos utilizados en la empresa .....	169
Gráfico 47. Motivos de desconocimiento de política salarial .....	170
Gráfico 48. Técnicas utilizadas para asignar salarios .....	171
Gráfico 49. Contratos utilizados en la empresa .....	172
Gráfico 50. Compensaciones ofrecidas a empleados .....	173
Gráfico 51. Beneficios ofrecidos a empleados .....	174
Gráfico 52. Incentivos ofrecidos a empleados .....	175

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo A encuesta.....</b>	<b>188</b>
------------------------------	------------

## RESUMEN

El proyecto de investigación **“ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE CARTAGENA”**, es realizado por estudiantes del programa de administración de empresas de la Universidad de Cartagena. El propósito del presente estudio es analizar cómo se encuentra actualmente este sector respecto al tema en estudio, lo cual en el caso de encontrar dificultades, poder recomendar a sus directivos acerca de los resultados obtenidos y que puedan afectar de manera positiva en el aspecto de las compensaciones.

Por lo anterior, se realizó la medición de los sistemas de compensación en cuatro empresas de la ciudad de Cartagena, las cuales son: C.H Pereira construcciones, Mejía y Villegas construcciones, Jer ingeniería y consultoría S.A.S y Aico E.U; tomando como muestra una población total de 170 funcionarios y aplicando un instrumento de valoración del mismo. Después de obtener los resultados, se analizaron acorde a las variables propuestas en el mismo estudio.

El análisis de los resultados evidenció cuáles de las variables evaluadas necesitaban atención inmediata. De acuerdo a dichos resultados, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones de mejora de estos sistemas de las empresas objeto de estudio.

## INTRODUCCIÓN

El tema de lo que se debe pagar por un trabajo dado o como crear un programa de remuneración aceptable para el empleado y el empleador es de constante preocupación en todas las organizaciones a nivel mundial.

Todos los que de una u otra forma reciben retribuciones, compensaciones o salarios están centrados en lo que perciben de la organización y/o de la actividad que ejerza. Quien trabaja para una empresa sea pequeña, mediana o grande, se pregunta si lo que le pagan es lo justo o no, igualmente se pregunta que si lo que le pagan a los demás guarda relación con lo que él recibe. Y quien trabaja independiente se pregunta si no sería mejor estar como empleado.

En el contexto de la globalización el programa de pagos de cada empresa debe estar en función de la visión y misión que la organización haya definido. El programa de remuneración y/o compensación debe responder a la cultura empresarial, a la realidad económica de la empresa, al sector económico en el que se encuentre y a las decisiones políticas en materia salarial.

Existen entonces condiciones internas y externas que impactan los sistemas de remuneraciones, la dinámica de las organizaciones, las tendencias de los negocios y los ciclos económicos a los que se enfrenta el sector de la economía, especialmente el de la construcción, en la cual se encuentran inmersas las empresas.

La preocupación de los directivos empresariales por retener el talento requerido en la empresa para cumplir con su cometido ha hecho que cada día se busquen alternativas de compensación que cumplan con las expectativas de los empleados.

Expectativas que van desde el desarrollo profesional, obtener mayores ingresos, tener mayor poder e influencia en la organización, tener trabajos retadores, mayor toma de decisiones, tener mayor personal a cargo, tener una mejor red de relaciones o acceder a una mejor oficina.

Por lo anterior puede decirse entonces que toda actividad organizacional es un proceso 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 en las empresas del sector CONSTRUCCIÓN, enmarcan un proceso crucial para el capital humano, ya que de este proceso depende su motivación y realización profesional, el cual si la organización sabe emplearlos, como resultado dará una producción mayor y también una mayor satisfacción del recurso humano, sintiéndose el trabajador más atraído, fiel y motivado hacia su entorno laboral.

La presente investigación se realiza para conocer y determinar cómo se diseñan y escogen los sistemas compensacionales en la actualidad en empresas del sector CONSTRUCCIÓN en la ciudad de Cartagena.

Igualmente se pretende responder el interrogante de cuáles son los sistemas de compensación que se utilizan en las empresas del sector Construcción en la ciudad de Cartagena, identificando así los sistemas retributivos aplicados en las empresas del sector.

Se definirán 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 de un sistema de compensación.

Por último se realizará el diseño metodológico que consta de fuentes de información o clases de recolección de datos 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 gran debate en la administración, y desde los tiempos de Taylor, se han ingeniado 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.

Desde la creación del salario como forma de pago el ser humano en toda su complejidad ha dado paso para que este no solo quede en las leyes sino que influyan en su bienestar y crecimiento tanto personal como económico. Las leyes de la naturaleza siempre están a base de querer más, mas aun así muchas empresas sugieren y siguen reglamentos legales, “evitándose gastos” que pueden afectar drásticamente su producción.

Al hablar de sistemas de compensación en las organizaciones, se puede decir que estos 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 este 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 estas 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, puede asegurarse que los salarios son uno de los factores que tiene 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 este; para las empresas estos salarios son importantes puesto que constituyen parte de los costos de producción de los empleadores.

Vale 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 contexto en que mueve a 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 empleadores de empresas del



sector CONSTRUCCIÓN 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 organización dependerá, en gran parte, la productividad de la misma y el entorno laboral de sus empleados.

### **0.1.2. Formulación**

¿Cuáles son los sistemas de compensación que se utilizan en empresas del sector de la construcción en la ciudad de Cartagena?

## 0.2. ANTECEDENTES

Los sistemas de Compensación cumplen un papel importante dentro de una organización. Existen varios estudios respecto al tema, entre los que se encuentran:

LLANOS URIBE Cielo Margarita, TATIS CERVERA Ella Rosa, De la Universidad de Cartagena, en el año 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.

ÁLVAREZ ANGULO Ana M, PEREIRA SERJE Diana M, De la Universidad de Cartagena, en el año 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 elaboró 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?

L. BARÓN, de la Universidad de los Andes, Bogotá D.C., elaboró una investigación acerca de la situación que presentaba el trabajador del sector Construcción en Colombia, el cual tenía como objetivo plantear una propuesta de mejoramiento para estos trabajadores.

De acuerdo a esta ultima investigación, se puede destacar los siguiente: “la situación del trabajador de la construcción en Colombia es muy precaria. Diagnósticos realizados muestran problemas sociales, de salud, educación y capacitación, inestabilidad laboral, bajos ingresos, informalidad en contratación y selección de personal, etc.

Uno de los participantes más importantes en un proyecto de construcción o en un proyecto cualquiera donde se desempeñe una actividad de tipo constructivo; es el trabajador de la construcción. Entendiéndose este como la persona que labora directamente en las obras: maestros, oficiales, obreros carpinteros, ornamentadores, pintores, plomeros, etc. Se descartan a otros dos tipos de trabajadores que laboran en proyectos de esta clase, tales como: el personal de apoyo logístico en la obra y el personal de oficina. (Castiblanco, 2004).

Su situación desde el punto de vista social, económico, legal, administrativo y de la productividad ha sido muy golpeada. En muchos casos no se les trata dignamente, hay violaciones a sus derechos legales, bajo nivel de ingreso, problemas en la estabilidad laboral, selección de personal en el sector informal y alta rotación. Adicionalmente no cuentan con la seguridad social obligatoria, tienen mínimas oportunidades para la recreación y capacitación, señalando solo unas de las más críticas. Todo esto fomentado por los mismos empleadores que se aprovechan de las características de la actividad, del sector y de la ausencia de entidades que realicen funciones de auditoría.

Según resultados obtenidos de las distintas investigaciones se ha podido observar que en el aspecto de contratación el subcontrato es la modalidad más frecuentemente utilizada, por otro lado se evidenció la participación de entidades o sistemas financieros colaborando al sector de igual manera que instituciones de normalización, educativas, gremiales e institucionales.

Las características generales del trabajador son: sexo masculino en su mayoría, bajo nivel educativo, informalidad en la contratación y sus capacidades están basadas en la experiencia.

El sector de la construcción es uno de los más importantes sectores a nivel económico en Colombia, el intervalo de porcentajes sobre el PIB total está entre 3.58% y 7.48% como valores mínimos y máximos, para los años 2004 hasta 2008. Estas son cifras considerables que muestran un gran impacto del sector en la economía Colombiana, y que repercute en otros planos como el social, debido a la gran capacidad de generar empleo. En los años de 1991, 1996 y 2004 se

terminaron tres investigaciones sobre el estado de la situación del trabajador de la construcción en la ciudad de Bogotá D. C. y el comportamiento del sector en el momento.

Los parámetros de evaluación dan una pauta para identificar los aspectos críticos que afectan este tipo de actividades y cómo se han comportado en el tiempo. Los parámetros de comparación para el sector fueron: las fluctuaciones del mercado, el nivel de empleo, la oferta, demanda y contratación, la irregularidad en el volumen de construcción, la sensibilidad a las políticas gubernamentales, la dependencia de las corporaciones financieras, los costos de construcción y los costos relacionados con la mano de obra.

Los parámetros de comparación para el trabajador fueron: sexo, edad, salud, educación, estabilidad laboral, seguridad social, condiciones sociales, los menores trabajadores, el nivel salarial, el tipo de contratación y su problemática, la selección de personal y las alternativas de solución.

Se puede sintetizar de estos estudios que el sector es un generador de empleo que promedia un 4.61% de ocupados en construcción del total de ocupados en Colombia (2004-2008). La demanda de empleo depende del ritmo de inversión, la oferta es grande y a personas de baja calificación y experiencia. El tipo de contrato más usado es el subcontrato y el salario tiene un nivel relativamente bajo.”

### **0.3. JUSTIFICACIÓN**

La realización del presente proyecto de investigación acerca de sistemas de compensación en empresas del sector Construcción en la ciudad de Cartagena, tiene como objeto conocer cómo son estos en la actualidad, su aplicación y su utilización para determinar si se establece o no un equilibrio entre la organización y el trabajador.

El grupo de investigación dará a conocer a los grupos de interés tales como, universidad, empresas del sector e investigadores, los diferentes sistemas de compensación utilizados en el sector CONSTRUCCIÓN 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.

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

A las empresas les permitirá conocer como se sienten sus empleados respecto a 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 permitirá conocer las diferentes formas como las empresas del sector Constructor aplican los sistemas compensacionales, permitiendo así obtener mayor información para revalidar los conocimientos adquiridos.

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.

La función de la administración de salarios en conjunto con las sub-funciones 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 de empresa se entienda que una buena implementación del sistema de compensación trae consigo muchos beneficios no solo para los trabajadores de la organización sino también para la maquina que se denomina organización o empresa, el sistema de compensaciones es un proceso que debe retroalimentarse y renovarse cada vez mas generando más productividad y un mejor ambiente laboral.

Hay que destacar también que dicha investigación hará entender a muchas organizaciones no solo al sector de investigación, que el sistema de compensaciones no solo son un costo sino una inversión en donde se implementa justa y valorativamente generara grandes estándares de productividad para la empresa u organización.



## **0.4. OBJETIVOS**

### **0.4.1. Objetivo general**

Analizar los sistemas de compensación que se utilizan en empresas del sector construcción en la ciudad de Cartagena.

### **0.4.2. Objetivos específicos**

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

Analizar las técnicas empleadas para la asignación salarial en las empresas del sector Construcción de la ciudad de Cartagena.

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

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

Identificar los beneficios e incentivos utilizados por las empresas del sector Construcción de la ciudad de Cartagena.

## 0.5. MARCO REFERENCIAL

### 0.5.1. Marco Teórico

Las compensaciones son elementos importantes tanto en el grado competitivo de la empresa, como en las relaciones de la organización con los trabajadores, ya que la compensación es el área relacionada con la remuneración, básicamente es una relación de intercambio entre las personas y la organización.

El marco teórico de la presente investigación se desarrollará considerando un concepto fundamental: **LOS SISTEMAS COMPENSACIONALES**. Definidos estos como toda aquella remuneración que recibe un empleado por prestar sus servicios a una empresa, generándole productividad y ganancia a la misma. De aquí, que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante, el cual lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte elemental de 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.

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.

Toda empresa, sin importar su tamaño, presenta un sistema que le permite medir la compensación que se le retribuye a cada empleado.

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, considerando cuatro conceptos fundamentales; **1. Salarios, 2. Beneficios, 3. Compensación, 4. Política salarial.** Determinando la comparación que existe entre estos tres últimos con el proceso de Sistemas de Compensación, en las empresas del sector Construcción de la ciudad.

Hay muchos autores que abarcan estos conceptos, dentro de los cuales puede mencionarse a Idalberto Chiavenato, como también lo que aporta Werther W., Davis H., Juan Antonio Morales Arrieta, Néstor Fernando Velandia Herrera, entre otros.

Un concepto que es de mucha importancia para obtener y la base para la cual toda persona trabaja es el salario; citado por Idalberto Chiavenato “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 que es para la organización el salario, 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 – el trabajo - .

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 conlleva 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.

“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>2</sup>

---

<sup>1</sup> para M.J. Wallace y C. H. Fay (citado por Idalberto Chiavenato 2002:233)

<sup>2</sup> Idalberto Chiavenato 2002, pp. 255.

Para Germán Plazas<sup>3</sup> "el Salario es la remuneración ordinaria, fija o variable, que recibe el trabajador como contraprestación directa del servicio, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte".

Independientemente del tipo de salario que emplee o maneje la organización va ser el pago del empleador al trabajador por su servicio prestado directamente a la empresa.

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>4</sup>.

A diferencia de Germán Plazas, Manuel Bonilla recae en que el salario es no 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 incentivos, el empleador debe pagar adicionalmente del salario, como es el ejemplo de las primas de servicio, vacaciones, cesantías entre otras.

---

<sup>3</sup> Plazas, Germán, Derecho laboral y seguridad social [en línea] Disponibilidad y acceso en internet: <http://www.germanplazas.com/confredet.asp?Id=19>

<sup>4</sup> BONILLA, Manuel. Salarios precios y productividad. Santa fe de Bogotá. FESCOL. 1996.

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>5</sup>.

En la actualidad muchas empresas ven el término beneficio como una obligación y no como un incentivo 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”<sup>6</sup>.

Los beneficios “Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”.<sup>7</sup> Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

---

<sup>5</sup> <http://www.definicionabc.com/general/beneficio-2.php>

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, 5 ed. Mc Graw Hill, cap. 11. P. 471

<sup>7</sup> Administración de Recursos Humanos, Autor: Idalberto Chiavenato, 5ta Edición. pp. 586.

Como la argumenta el autor, los beneficios en la organización ayudan a mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel 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.

Este autor también expone las ventajas de los beneficios tanto para los empleados, como para la organización en sí, 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 publicas 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 optimo 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>.

Chiavenato<sup>9</sup> “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:

- 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.

Los Beneficios están relacionados con aseguramiento de la familia. “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.

---

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

<sup>9</sup> Chiavenato, I. **Compensación. Planes de beneficios sociales. Op Cit. p. 410.**

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. 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 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<sup>10</sup>, “La compensación (sueldos, Salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

El autor comprende el concepto de compensación como todo lo que se le paga al trabajador por su servicio.

---

<sup>10</sup> Dessler, Gary. Administración del personal. 8 ed. México: ed. Prentice Hall, 2001. p. 336

Según R. Wayne Mondy – Robert M. Noé<sup>11</sup> “La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios” Agregan también 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”.

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

Para el autor R. Wayne y Robert M. no difiere en el concepto de la compensación con el autor Gary pero Wayne y Robert si traen apelación 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<sup>12</sup> “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>11</sup> R. Wayne Mondy – Robert M. Noé, Administración de recursos humanos. 9 ed. México Edit. Prentice Hall, 2005. p. 284

<sup>12</sup> Morales Arrieta, J. A. y Velandia Herrera, N. F. 1,999. Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Santa Fe de Bogotá D.C., CO, Mcgraw Hill Interamericana, S.A. p. 7.

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 trabajador para que se alcancen los objetivos empresariales y satisfacciones personales en la misma estos dos últimos aspectos son de gran importancia para el óptimo desarrollo de la empresa.

Para Idalberto Chiavenato.<sup>13</sup> “La administración de compensaciones o salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”

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.

“Se emplea el termino compensación empresarial, puesto que se considera que en el medio laboral el significado salario enmarca todo elemento monetario y/o especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor”<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano, Bogotá: ed. Mc Graw Hill, 2002. p. 238

<sup>14</sup> Morales Arrieta, J. A. y Velandia Herrera, N. F. 1,999. Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Santa Fe de Bogotá D.C., CO, Mc graw Hill Interamericana, S.A. p. 13.

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>15</sup>, “Las compensaciones empresariales incluyen salarios, prestaciones legales, sociales y todos los beneficios que se deriven del trabajo y los desarrollos sociales”.

Juan Antonio Morales difiere del autor anterior pues el argumenta que las compensaciones no solo son el salario sino además, las prestaciones, los beneficios entre otros. Para el autor Juan el término de compensación es mucho más amplio y complejo.

---

<sup>15</sup> Juan Antonio Morales Arrieta, Néstor Fernando Velandia Herrera, *Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, Ed., McGraw-Hill, 1999.

Por su parte Alberto Fernández Caveda<sup>16</sup>, expresa que “las compensaciones están influidas y a la vez son afectadas, por elementos externos e internos de la organización”, tal como lo muestra el tabla 1.

TABLA 1. ELEMENTOS RELACIONADOS CON LA COMPENSACIÓN

<b>ECONOMICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución de los precios.</li> <li>• Competitividad Global.</li> <li>• Nivel de consumo.</li> </ul>
<b>SOCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de empleo.</li> <li>• Nivel de vida.</li> </ul>
<b>EMPRESARIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos.</li> <li>• Productividad.</li> </ul>
<b>LABORALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraprestación.</li> <li>• Incentivo.</li> </ul>

*Fuente: Alberto Fernández Caveda, La gestión integrada de los recursos humanos, Ediciones Deusto S.A., p. 146, 1993.*

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

George Milkovich en su libro Compensation<sup>17</sup> define la compensación “como una relación de intercambio o retribución del trabajo, que puede ser o no de carácter financiero”, describe también como la compensación tiene significados distintos para el empleado y el empresario”.

<sup>16</sup> Alberto Fernández Caveda, La gestión integrada de los recursos humanos, Ediciones Deusto 1993, S.A., p. 146.

<sup>17</sup> George T. Milkovich, Jerry M. Newman, Compensation, Editorial Irwin, McGraw-Hill, USA, 1996.

“Para el empleado la compensación es una retribución por el esfuerzo 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”.

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 convierta en una inversión productiva para la organización.

Idalberto Chiavenato<sup>18</sup> 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”

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

---

<sup>18</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano, Bogotá: ed. Mc Graw Hill, 2002. p. 230

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

Para Juan Manolo Ramírez Álvarez<sup>19</sup>; “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”.

Una compensación adecuada provoca identificación del personal con el puesto y con la institución, buen rendimiento, cumplimiento de las 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 un adecuada compensación esta no va estar por el mínimo de productividad ya que si el trabajador se siente a justo y bien compensado va a poner más empeño y motivación a las tareas encomendadas.

Idalberto Chiavenato hace una nueva intervención en su libro, Administración de Recursos Humanos<sup>20</sup> donde expresa que la Compensación es el área relacionada

---

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



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>21</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 que las personas buscan un empleo,... la compensación define el nivel de importancia de una persona para la organización”<sup>22</sup>.

Para S. Dolan, R. Valle, S. Jackson, R. Schuler<sup>23</sup> “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.”

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

---

<sup>21</sup> Administración de Recursos Humanos, aut. Idalberto Chiavenato, edit. Mc Graw Hill, Quinta edición, Cap. X compensación (administración de salarios), pág. 409

<sup>22</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, p. 8.

<sup>23</sup> Dolan, Simón. La gestión de los recursos humanos, 2 ed. España, Grupo editos, Mc Graw Hill, 2003, p. 201

satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas necesidades del trabajador y el grado en que éste vez realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo ya sean de tipo social, personal, económico entre otros. Pero a este respecto se sabe que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción, a la búsqueda de soluciones. Esta es la ineludible conexión entre “satisfacción laboral”, “motivación” y “conducta o acción, lo cual genera una mayor productividad de la empresa.

La organización debe tener unos objetivos para lograr los resultados esperados en la administración de las compensaciones.

La Administración de las Compensaciones tiene unos Objetivos bastante específicos y que ayudan a las organizaciones hacer concretos en el momento de asignar los sueldos.

“Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas”<sup>24</sup>.

Estos objetivos son:

---

<sup>24</sup> Chiavenato I, (1994) Administración de Recursos Humanos. (2da Ed.) Colombia.

**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.

**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.

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, el cual lo define el autor Gary Dessler,<sup>25</sup> como “el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo”.

El autor Gary hace referencia al término de remuneración como todo lo que se le paga al trabajador además del salario.

---

<sup>25</sup> Dessler, Gary. Administración del personal. 8 ed. México: ed. Prentice Hall, 1997. p. 421

<sup>25</sup> John M. Ivancevich, op. Cit., 1995, pp. 701.

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

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>26</sup>.

Patra “Remuneración, es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo.”<sup>27</sup>

“Remuneración, es la función de Recursos Humanos que maneja las recompensas que reciben las personas a cambio del desempeño de tareas organizacionales.”<sup>28</sup>

“La remuneración incluye retornos financieros y servicios tangibles, además de beneficios de los empleados como parte de las relaciones de empleo.”<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> George T. Milkovich, Jerry M. Newman, Compensation, Editorial Irwin, McGraw-Hill, USA, 1994, pp.541.

<sup>27</sup> Gary Dessler. Human Resource Management, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, pp. 694-695.

<sup>28</sup> John A. Martilla y John C. James- Performance Analysis, Journal of Marketing, 1977, pp. 77-79, citado en: Philip Kotler, Sao Paulo, Atlas, 1998, p. 557.

<sup>29</sup> John M. Ivancevich, op. Cit., pp. 665-666.

“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>30</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>31</sup>

El objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y para los empleados.

Se resalta que todos los autores tienen conceptos parecidos en el significado de la remuneración y haciendo un conjunto de los diferentes autores la remuneración es la retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien, los procesos de remuneración o compensación de los trabajadores constituyen los elementos fundamentales para la motivación de todos los empleados de la organización.

“Dentro del concepto de Sistemas de Compensación, cabe resaltar un término que es muy importante, la política salarial, la cual conforman las bases del sistema”<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> *Ibíd.*, pp. 661-662

<sup>31</sup> Juárez Hernández Othón y Ericka Carrillo Castro, *Administración de la Compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*, segunda edición, Grupo Editorial Patria, 396 pp.

<sup>32</sup> Juan Antonio Morales Arrieta, Néstor Fernando Velandia Herrera, *Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, Edi., McGraw-Hill, 1999.

También se puede definir la “Política salarial 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”<sup>33</sup>

Para Idalberto Chiavenato<sup>34</sup> “política salarial es el conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados.

Según Thomas Patton.<sup>35</sup> “Para que sea eficaz, la política salarial debe atender simultáneamente siete criterios:

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

---

<sup>33</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, edí. McGraw-Hill, pp. 234.

<sup>34</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, edí. McGraw-Hill, pp. 401.

<sup>35</sup> Citado por I. Chiavenato, del Talento Humano, edí. McGraw-Hill, 2002, pp. 255)

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>36</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 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>37</sup>.

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la

---

<sup>36</sup> Juárez Hernández Othón y Ericka Carrillo Castro, Administración de la Compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones, segunda edición, Grupo Editorial Patria, 392 pp.

<sup>37</sup> Sistemas de retribución de las ventas, como remunerar a comerciales y vendedores para aumentar su rendimiento, editorial Fundación Confemetal



remuneración de sus empleados,... la política salarial no es estática; por el contrario es dinámica y evoluciona, y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez.

Los objetivos de una Política Salarial son captar a la persona más calificada disponible 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 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.

Para el licenciado José Humberto Murillo Aguilar<sup>38</sup>.” La Política de Salario es una Política Institucional que proporciona el marco referencial común para determinar los salarios de una organización”.

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>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Lic. José Humberto Murillo Aguilar, 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)

Para Juan Manuel de la Colina<sup>40</sup> política salarial es el conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones.

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.

Para una efectiva administración de sueldos y salarios o de compensaciones el instrumento más importante es la descripción del puesto de trabajo.

Varios autores utilizan a continuación diferentes vocablos como sinónimos, términos como: cargo, puesto de trabajo, empleo o tarea.

---

<sup>39</sup> Desarrollo de una Política Salarial, (1999),. [en línea]. Disponibilidad y acceso en internet: <http://erc.msh.org/newpages/spanish/toolkit/DSP.pdf>

<sup>40</sup> Juan Manuel de la Colina, política salarial, (2006) [en línea], Disponibilidad y acceso en internet: Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhexitocolina.htm>04 Julio 2006

“Cargo es el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado”

Para Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue (citado por Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, 2005: 295) “Puesto de trabajo es la agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas.”<sup>41</sup>

“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>42</sup>

“El propósito básico de la evaluación de puestos es eliminar las desigualdades salariales internas que existen debido a estructuras ilógicas de pago.”<sup>43</sup>

La esencia de la administración de las compensaciones la constituye la evaluación de los puestos de trabajo y el establecimiento de la estructura salarial.

La evaluación del puesto de trabajo es el proceso por medio del cual una organización sistemáticamente establece su programa de compensación.<sup>44</sup>... 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. La evaluación o análisis de cargo es indispensable en el sistema de compensación, este proceso debe realizarse de manera clara, precisa y cuidadosa

---

<sup>41</sup> Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, *Gestión de Recursos humanos*, Editorial Irwin, McGraw-Hill, 1996.

<sup>42</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, edi. McGraw-Hill, pp. 239.

<sup>43</sup> Juárez Hernández Othón y Ericka Carrillo Castro, *Administración de la Compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*, segunda edición, Grupo Editorial Patria, 394 pp.

<sup>44</sup> *Administración de recursos humanos*, David a. de cenzo y Stephen p. robbins, editorial, limusa wiley, 2003

ya que a partir de esta se genera, la obtención, análisis y registro de la información 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 de estos son los que se manejan en las empresas objeto de estudio e identificar cual de los mismos es el mejor al aplicarlos en dichas organizaciones.

Existen dos sistemas retributivos, la retribución basada en las habilidades (RBH) y la retribución basada en el puesto (RBP).

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>45</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.

---

<sup>45</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>

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>46</sup>.

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:

1. Una valoración inicial del comportamiento de la persona recién incorporada.
2. El seguimiento de lo aprendido, lo que implica un avance en el escalón salarial por tarea aprendida.
3. 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

---

<sup>46</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>

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>47</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.

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

---

<sup>47</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>

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>48</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.

**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.

---

<sup>48</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 sistemas de 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>49</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.

**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 hacía la formación de habilidades. El corolario

---

<sup>49</sup> Encarni, RRHH, Rendimiento, [en línea]. (2008). Disponibilidad y acceso en internet: <http://www.rrhhblog.com/2008/08/30/diferencias-entre-los-sistemas-retributivos/>

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 las mismas 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 d 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.
- **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.
- **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.
- **Sistemas retributivos:** Es la actividad mediante al cual la organización evalúa la contribución de los empleados, con el fin de distribuir recompensas monetarias (extrínsecas) y no monetarias (intrínsecas), directas (las hay vinculadas al puesto “salario base” y vinculadas al rendimiento, habilidades, capacidades y competencias “complementos salariales”) e indirectas, de acuerdo a la normativa vigente y a la capacidad de paga de la organización.

### **0.5.3. Marco Legal**

En Colombia la relación de trabajo está definida por el artículo 22 del Código Sustantivo de Trabajo (CST) en donde “Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración”. De tal forma que quien presta el servicio se designa trabajador y quien lo recibe y remunera se le denomina patrono. Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), dicha relación se sustenta en el nexo jurídico entre una persona que se denomina trabajador, empleado o asalariado y otra persona denominada empleador o patrono, quien recibe y se beneficia del trabajo de quien lo presta bajo ciertas condiciones, a cambio de una remuneración.

El que un trabajador Colombiano tenga una relación de trabajo establecida, le permite tener un medio de acceso jurídico a derechos y beneficios como partícipe del empleo dependiente. En donde el empleador o patrono está obligado por ejemplo en lo referente a lo menos en salario, al salario mínimo legal mensual vigente, que para el año en curso en Colombia se decreto en \$ 515.000, de igual forma el patrono debe; afiliar al trabajador al sistema de seguridad social integral en salud, pensiones y riesgos profesionales, así como afiliarlo a una caja de compensación familiar, también el contar con las prestaciones sociales de auxilio de cesantía, prima semestral de servicios, así como al descanso remunerado en vacaciones, a ser protegido por la seguridad industrial y salud ocupacional de la empresa, entre otras. Sin embargo, cuando el trabajador no está regido por dicha relación, donde su relación jurídica está dada por disposiciones civiles,

comerciales o cooperativas, no cuenta con los mismos beneficios de un trabajador con una relación dependiente o subordinada.

En el caso específico del sector de la construcción, quienes cuentan con un tipo de trabajo con cláusulas y derechos especiales, mantienen un actividad laboral que puede llegar a considerarse intermitente, pues la variación en la actividad del trabajo está directamente relacionada con ciclos y diversidad de actividades de alto riesgo que experimentan los trabajadores en las diferentes etapas del proceso productivo, según sea el tipo de obra. En Colombia el sector de la construcción se divide en dos rama a saber: la edificación, que se dedica a soluciones de vivienda; y la de las obras civiles de infraestructura. De igual forma, existen otras empresas que están relacionadas como lo son: las de fabricación de porcelana sanitaria, las ladrilleras, las cementeras, las de terminados en madera, las de pinturas, las de acero, entre otros.

Surge otro concepto que es necesario relacionar en el sector de la construcción como lo es la Tercerización, entendida como el proceso mediante el cual se le transfieren actividades a otras empresas, dejando de ser desarrolladas dichas actividades por los trabajadores de una empresa. En el caso concreto del sector de la construcción, se observa en la cadena donde una empresa inicial, para ilustración como ejemplo, denominada Constructora, hace uso del servicio de una empresa Contratista, quien a su vez contrata a un Maestro de Obra, y éste contrata trabajadores. De tal forma que se genera la contratación y la subcontratación, es común que las empresas denominadas constructoras utilicen la mano de obra suministrada por los contratistas, quienes a su vez subcontratan el personal para la realización de las labores específicas de acuerdo con las diferentes fases de las obras.

El Código Sustantivo de Trabajo a través de los artículos 22, 23 y 24, regula la vinculación de los trabajadores por medio del contrato de trabajo en donde, una persona natural (trabajador) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (patrono o empleador), bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración, de tal forma que la norma señala que una vez se tengan los elementos de: prestación personal de servicio, subordinación y remuneración se entiende que existe un contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen (principio de la primacía de la realidad).

De otro lado, es importante mencionar el artículo 34 del CST, que es aplicable frente a los trabajadores de la construcción, subrogado por el artículo 3° del Decreto Ley 2351 de 1965 donde se define los Contratistas Independientes de la siguiente forma: “Son contratistas independientes y, por lo tanto, verdaderos patronos y no representantes ni intermediarios las personas naturales o jurídicas que contraten la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficio de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva. Pero el beneficiario del trabajo o dueño de la obra, a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio, será solidariamente responsable con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones que tenga derecho los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores”. “El beneficiario del trabajo o dueño de la obra también será solidariamente responsable, en las condiciones fijadas en el inciso anterior, de las obligaciones de los subcontratistas



frente a sus trabajadores, aun en el caso de que los contratistas no estén autorizados para contratar los servicios de subcontratista”.

Con lo referente a las Cesantías y vacaciones para este sector, el CST en el artículo 310 dice: "A los trabajadores de obras o actividades de construcción cuyo valor exceda de diez mil pesos (\$10.000) se les reconocerá el auxilio de cesantía y las vacaciones, así: El auxilio de cesantía por todo el tiempo servido, a razón de tres (3) días salario por cada mes completo de trabajo, siempre que se haya servido siquiera un mes, y debe pagarse a la terminación del contrato por cualquier causa".

Respecto a las vacaciones remuneradas de los trabajadores de la construcción, el artículo 310 del CST afirma: "Las vacaciones remuneradas de quince (15) días hábiles y consecutivos por cada año de servicios y proporcionalmente por fracciones de año, cuando se haya trabajado por lo menos un mes (1)". De igual forma, debe tenerse en cuenta que en relación a las vacaciones de los trabajadores de la construcción, si estos no gozaron durante la ejecución del contrato de sus vacaciones legales en términos de descansos en días, se les puede otorgar una remuneración a título de vacaciones, con la aclaración, siempre que no hubieren disfrutado de las vacaciones en tiempo. La remuneración se entregará en dinero proporcionalmente por los servicios prestados (Artículo 189 Numeral 2 CST – Sentencia C – 035 de 2005 Corte Constitucional). Para estimar el valor de las vacaciones que se deben reconocer a los trabajadores que no disfrutaron de éstas, durante el tiempo laborado, se debe tomar como base el último salario devengado.

Según las prestaciones a las cuales tienen derecho los trabajadores de la construcción, de acuerdo al artículo 311 del CST la asistencia médica; “Los trabajadores gozarán de asistencia médica, farmacéutica, quirúrgica, y hospitalaria por enfermedad no profesional que ocurra durante la ejecución del contrato de trabajo, hasta por tres (3) meses, además del auxilio monetario correspondiente. Esta asistencia sólo se debe desde cuando la prescriba el médico del patrono o empresa, y, en su defecto, un médico oficial”. En el artículo 313 se hace explícito la norma frente a la Suspensión del trabajo por lluvia: “Debe suspenderse el trabajo a la intemperie en las obras o labores de construcción en caso de lluvia que impliquen peligro para la salud del trabajador, salvo en las que no sean susceptibles de interrupción a juicio del patrono, empresario o contratista”.

Los anteriores artículos, se han dictado de forma exclusiva para el sector de la construcción, según lo denominado por el CST por mandato expreso legal. Dependiendo de las situaciones que a nivel jurídico tenga afectación en los integrantes del sector que soporta el actual documento. De otra parte es importante citar otra serie de artículos contenidos en el CST, que deben ser considerados dentro de las características propias del sector de la construcción según éste sea el caso, estos artículos son: 133 correspondiente a salarios según sea como Jornal o sueldo. El artículo 134 hace referencia a los Períodos de pago, de igual forma deben considerarse, según sea el requerimiento las Normas protectoras de las prestaciones que se ubican en el CST de Colombia en el Título X, en artículos como 340, 343 y 344, entre otros.

## 0.6. DISEÑO METODOLÓGICO

En la presente investigación el aspecto fundamental en la metodología es el estudio de casos acerca de los sistemas compensacionales en el sector de la Construcción 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.

Los elementos metodológicos de este proyecto de investigación se relacionan directamente con su marco teórico. Para la recolección de la información, la cual será realizada directamente por los investigadores, se aplicarán tres métodos: 1. Análisis de contenido de documentos, 2. Observación directa y, 3. Encuesta.

En el primero se establece una clasificación y muestra de los elementos analizados en los documentos que categorizar el tema de estudio con miras a alcanzar una comprensión de la exactitud y precisión del mensaje. Aquí se trata de descubrir el sentido oculto de los mensajes, palabras y frases, que están representados en el material analizado.

La observación directa es el proceso que se da en la interrelación directa entre el observador (investigador) y los sujetos dentro del medio ambiente a analizar. Se trata de obtener información lo más fiable posible. En éste punto lo fundamental es la interpretación de los hechos y la pertinencia de su información.

La encuesta será el principal instrumento metodológico en el desarrollo del presente proyecto. Consiste en obtener información directa 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 de la Construcción 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:

- C.H PEREIRA Y CONSTRUCCIONES
- MEJIA Y VILLEGAS S.A
- AICO E.U
- JER INGENIERIA Y CONSULTORIA S.A.S

#### **0.6.1. Tipo De Investigación**

La presente propuesta de investigación relacionada con el análisis de los sistemas compensaciones utilizados en las empresas del sector de la construcción en la ciudad de Cartagena, se identifica con los estudio de casos, los cuales son un tipo

de propuesta en donde se aplica conocimientos de la carrera con competencia a problemas específicos.

### **0.6.2. Población**

La población está constituida por 170 empleados que se encuentran trabajando en las cuatro empresas, mencionadas anteriormente, pertenecientes al sector Construcción de la ciudad de Cartagena D. T. y C., las cuales se dedican a la labores de construcción, interventorías y consultorías.

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 estudio 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 EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.

CONSTRUCTORAS	AREA			TOTAL EMPLEADOS
	OPERATIVA	ADMINISTRATIVA	SERVICIO GENERAL Y MENSAJERIA	
C. H. PEREIRA & CIA LTDA.	60	15	5	80
MEJIA Y VILLEGAS S.A	34	13	3	50
AICO E.U	10	8	2	20
JER INGENIERIA Y CONSULTORIA S.A.S	14	4	2	20
<b>TOTAL</b>	118	40	12	170

Fuente: información suministrada por las empresas objeto de estudio

### 0.6.3. Muestra

La muestra escogida para aplicar las encuestas en las empresas de estudio será del 40% del total de la población, lo cual corresponde a 68 encuestas. 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.

Las 68 encuestas serán distribuidas en 17 encuestas por empresa, para lo cual se aplicaran 12 para cargos operativos y 5 para administrativos, por cada una.

#### 0.6.4. Definición de variables de identificación y de clasificación.

Las variables de identificación y clasificación son las siguientes:

TABLA 3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES
<b>Estructura salarial</b>	
<b>Sistemas retributivos</b>	Formas de pago
<b>Política Salarial</b>	
<b>Técnicas de asignación salarial</b>	Fijación de salario
<b>Contratos laborales</b>	Forma de contrato Tiempo de contrato
<b>Compensación</b>	Salarios Beneficios Incentivos

Fuente: Elaboración propia

#### **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 Construcción, las cuales se dedican a la prestación de servicios de construcción de Obras Civiles de Ingeniería y todo lo relacionado con la construcción de Edificios y Casas para Vivienda Familiar, Interventorías y Diseños de Obras de Ingeniería y consultorías



y, en la ciudad de Cartagena de Indias y en otras partes del territorio nacional. Para el análisis de contenido de documentos; se contará con el apoyo del área de gestión humana de cada una de las empresas, 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 con 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 de la construcción 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 C.H Pereira y Construcciones, Jer ingeniería y consultoría S.A.S, Mejía y Villegas Construcciones y Aico E.U, 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 se realizara en la ciudad de Cartagena en las instalaciones de 4 hoteles de la ciudad. Los cuales son:

- Empresa C.H Pereira y Construcciones
- Empresa Jer Ingeniería y Consultoría S.A.S.
- Empresa Mejía y Villegas Construcciones
- Empresa Aico E.U

#### **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 tabulara e interpretara la información obtenida, por último se elaborara un informe de la investigación.

## **1. CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO**

A través de este punto se dará a conocer la información correspondiente a las empresas objeto de estudio, en el cual se mostrará una breve historia acerca de la constitución de cada una de ellas, la misión, la visión y los valores que estos han definido para su organización. A continuación se muestra la información correspondiente a cada empresa.

### **1.1. AICO E.U**

#### **1.1.1. Historia**

Desde 1995, la empresa AICO E.U., se ha consolidado como líder en la administración y construcción de proyectos comerciales, industriales y residenciales.

Su constante búsqueda de la excelencia, basada en el trinomio calidad, plazo y precio, hace de AICO E.U. una empresa 100 por ciento identificada con las necesidades de sus clientes, con la calidad y puntualidad de las obras que desarrolla y con la transparencia de sus acciones. AICO E.U es hoy una empresa consolidada y reconocida con más de 150,000 m<sup>2</sup> de construcción para aproximadamente 150 Clientes.

A través del tiempo, AICO E.U. se ha caracterizado por la excelencia en el servicio al cliente; prueba de ello es que un gran porcentaje de éstos son repetitivos o por recomendación. Su fundador es el Ingeniero Civil Álvaro Covo Torres.

### **1.1.2. Visión**

“Ser reconocidos en el mercado como una empresa líder de construcción, que piensa, desarrolla y entrega productos y servicios de calidad, con un absoluto compromiso con sus clientes, siendo sensibles a lo que ellos desean y necesitan, brindándoles confianza y seguridad.”

### **1.1.3 Misión**

“La transformación del entorno para el bienestar del ser humano es nuestro principal aporte a la sociedad. Con esta meta trabajamos en equipo, en permanente búsqueda de procesos que nos permite ser más productivos y competitivos en el mercado, obteniendo mayores beneficios para nuestros clientes, colaboradores y nuestra propia razón de ser.”

### **1.1.4. Valores**

“Para llevar a cabo nuestro trabajo y los proyectos de nuestros clientes, AICO E.U., funciona en base a los siguientes valores: Confianza, Eficiencia, Transparencia compromiso y responsabilidad.

## 1.2. C.H. PEREIRA CONSTRUCCIONES



### 1.2.1. Historia

**C.H. PEREIRA CONSTRUCCIONES** tiene sus orígenes en el año 1990, fecha en la que el ingeniero Cesar H. Pereira Crespo puso en marcha la primera empresa de la que años más tarde llegaría a ser uno de los mayores grupos familiares. Luego, para el año 2000 paso a convertirse en C.H. Pereira y compañía Ltda. Y actualmente modifíco su razón social reemplazándola por **C.H. PEREIRA CONSTRUCCIONES**. En la actualidad, su actividad abarca la investigación, el diseño, desarrollo, fabricación, distribución e instalación de productos destinados a todos los sectores del ámbito de la construcción.

**C.H. PEREIRA CONSTRUCCIONES** está presente, no sólo a nivel local, sino que ha expandido su actividad a nivel nacional, en los que ha alcanzado un reconocido prestigio nacional.

**C.H. PEREIRA CONSTRUCCIONES** se ha consolidado como Líder en el Mercado de la Construcción, a través de la mayor red comercial existente hasta el momento, de su sector y posicionado como la mejor compañía de Sistemas Especiales para la construcción en este país.



### **1.2.2. Visión**

Convertirnos en el principal proveedor en las etapas básicas de la construcción ofreciendo productos de excelente calidad así como variedad y confiabilidad en servicios complementarios.

### **1.2.3. Misión**

**C.H. PEREIRA CONSTRUCCIONES** es una empresa familiar que aporta soluciones en campos específicos de la construcción, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, sus empleados y sus accionistas, con vocación de continuidad y liderazgo y estando comprometida con la sociedad y su entorno.

### **1.3. JER INGENIERIA Y CONSULTORIA S.A.S.**



#### **1.3.1 Historia**

El origen de nuestra empresa data del año 2005 ayudando en el desarrollo rural en la construcción de diferentes vías de los departamentos de Bolívar, sucre, córdoba y magdalena con el fondo nacional de caminos vecinales.

Su liderazgo se consolida en el movimiento de tierra, construcción de carreteras, dragados y explotación minera, transporte masivo de agregados y materiales en general, manejo de insumos en la industria cementera.

#### **1.3.2 Visión**

En el 2014 nos vemos como una compañía líder en el mercado regional de movimiento de tierras, la construcción, transporte de materiales, dragados y vías, reconocida a nivel nacional por nuestras capacidades técnicas y administrativas, apoyados un grupo humano dinámico, calificado y cambiante ante las nuevas exigencias del mercado y con una filosofía de trabajo fundamentada en la gestión integral de nuestros procesos y en la actualización constante de nuestros equipos, garantizando el posicionamiento y sostenibilidad de la empresa en el mercado.

### **1.3.3. Misión**

JER INGENIERIA Y CONSULTORIA S.A.S, es una empresa reconocida en el mercado local por la prestación de servicio de movimiento de tierra, transporte de agregados y materiales, explotación minera, obras civiles y dragados, la cual se apoya en principios integrales esbozando profesionalismo, cumplimiento y responsabilidad.

Nuestra experiencia en el medio, sumada a la competitividad de nuestro talento humano y a lo confiable de la maquinaria y herramientas con que se cuentan, hacen de JER INGENIERIA Y CONSULTORIA S.A.S, una compañía fortalecida y encaminada a un futuro integral en gestión, administración y desarrollo técnico, capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, fundamentados en el cumplimiento de los altos estándares de calidad, seguridad y medio ambiente y la normativa legal vigente.

## 1.4. MEJIA Y VILLEGAS CONSTRUCCIONES



MEJIA VILLEGAS CONSTRUCTORES S.A.  
INGENIERÍA CIVIL, CONSTRUCCIONES E INTERVENTORÍA

---

### 1.4.1 Historia

La Sociedad se constituyó mediante Escritura Pública No. 3313 de 27 de Diciembre de 1985 de la Notaría Primera del Círculo Notarial de Cartagena y ha sido reformada mediante las Escrituras: 5162 de 12 de Octubre de 1987 y 3722 de 6 de Noviembre de 1994 de la Notaría Tercera del Círculo Notarial de Cartagena y la Escritura 3827 de 25 de Noviembre de 1995 de la Notaría Segunda del Círculo Notarial de Cartagena, mediante Escritura Pública 4699 de 18 de Diciembre de 1996 de la Notaría Segunda del Círculo Notarial de Cartagena protocoliza la transformación a Sociedad Anónima, con el ingreso de cuatro nuevos accionistas, mediante la venta de acciones por parte de los antiguos socios.

Por Escritura Pública No. 520 de 19 de Junio de 1997 de la Notaría Sexta de Cartagena cambia su razón social a **MEJIA VILLEGAS CONSTRUCTORES S.A.** Su objeto principal es la construcción de Obras Civiles de Ingeniería y todo lo relacionado con la construcción de Edificios y Casas para Vivienda Familiar, Interventorías y Diseños de Obras de Ingeniería, venta de materiales y suministros necesarios para la ejecución de los mismos y en general de toda clase de negocios lícitos de comercio relacionados con el objeto social, la sociedad podrá ser socia de otras sociedades.

Desde su fundación ha mantenido excelentes relaciones comerciales con clientes diversos del sector público y privado y aspira a consolidarse como una de las mejores compañías de la costa Atlántica con presencia en los grandes proyectos de desarrollo tanto nacional como internacionalmente.

Como una de sus estrategias para alcanzar esta visión de negocios, la compañía ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad, tomando como referencia el cumplimiento de los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001: 2000 y espera ratificar este reconocimiento con la satisfacción permanente de sus clientes.

#### **1.4.2 Visión**

“Nuestra visión corporativa es ser la empresa líder en el mercado local con participación en macro proyectos a nivel nacional e internacional, manteniendo la confianza de nuestros clientes y accionistas. “

#### **1.4.3 Misión**

“Mejía y Villegas constructores s.a. es una empresa creada para atender las necesidades de clientes del sector público y privado, relacionados con la administración y ejecución de proyectos de construcción de obras civiles, a nivel local, nacional e internacional.

Nuestra meta es la satisfacción del cliente, el crecimiento rentable y sostenible de nuestro negocio, en armonía con los intereses del gobierno, los trabajadores, proveedores, subcontratistas y la sociedad.”

## 2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

EL presente trabajo apunta a realizar un análisis de los sistemas de compensación en el Sector de la Construcción de la ciudad de Cartagena. Se decidió usar el método más reconocido de recopilación de información como es la encuesta, que permite alcanzar los objetivos definidos al inicio de la investigación.

La encuesta cuenta con seis variables, que ayudan a determinar, de una u otra manera, 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 poco clara	Identifican el tema de manera totalmente clara

Fuente: Elaboración propia

La segunda pregunta, plantea las diversas alternativas por las cuales la variable se está manifestando de una manera u otras, esta pregunta 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, esta respuesta es opcional y la cuarta pregunta dado el caso manifiesta lo que conocen los empleados que brinda la organización.

Igualmente se encuentran preguntas que son específicamente para los cargos administrativos, por lo cual van encaminados 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 construcción 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 el 5 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

En esta variable se desea conocer cuáles son los pasos que tienen en cuenta las empresas del sector de la construcción en la ciudad de Cartagena, a la hora de construir su estructura de sueldos y salarios, para lo cual se establecieron las preguntas que se muestran en la siguiente tabla.

TABLA 5. ESTRUCTURA SALARIAL. ASPECTOS EVALUADOS

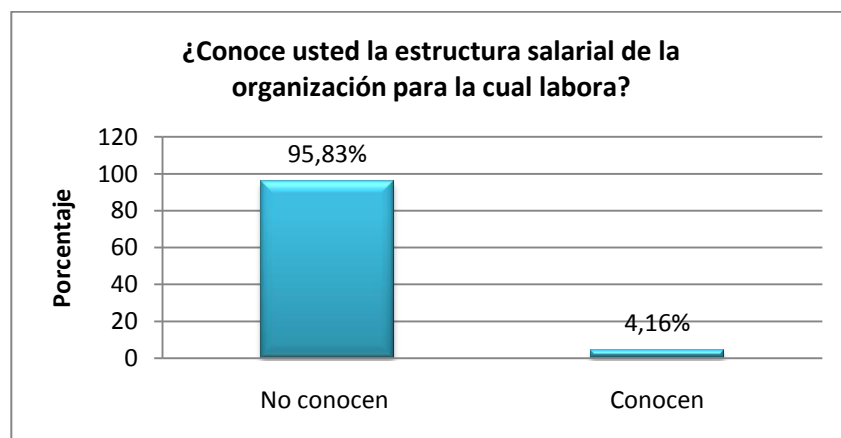
Ítem	Pregunta
1	<p>¿En qué grado conoce usted la estructura salarial de la organización para la cual labora?</p> <p><b>No la conozco 0 1 2 3 4 5 La conozco</b></p>
2	<p>Si la respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación como le es la estructura 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>

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos para la variable estructura salarial en el sector de la construcción fueron los siguientes:

Para el ítem 1 (grado de conocimiento de estructura salarial), se logró observar que el tema que se trata aquí no es de gran importancia para los empleados del sector, solo se maneja en la gerencia, ya que es aquí donde se define todo lo correspondiente a sueldos y salarios; esto se ve reflejado en el 95,83% que equivale a la mayoría que aseguran no conocer el tema en estudio, mientras que el 4,16% restante y que representa a la gran minoría asegura tener conocimientos acerca de esto. (Ver gráfico 1).

**GRÁFICO 1. CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL**



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar de acuerdo a lo expuesto por Juan Orue-Echevarría Deusto (2004), “se debe optar por informar a los empleados acerca de estos temas que bien se sabe son de gran importancia, y se debe hacer a través de separación de grupos. Igualmente, afirma que esta información se puede incluir en un anuncio y una circular como medio de comunicación. Reduciendo en este caso el tiempo dedicado a este menester, y a la vez puede ser eficaz como las charlas si se

acompaña este anuncio de una adecuada labor informativa complementaria por los mandos y analistas en el momento oportuno”.

Teniendo en cuenta el ítem 2 (como es la estructura salarial), se logró notar que del 4,16% que asegura tener conocimiento del tema de estructura en sus empresas, el 50% que lo representa opina que esta es clara, es decir, que se encuentra de manera notoria para ellos y el 50% restante dice que atrae al personal, es decir que esta es capaz de llamar la atención del factor humano que necesita sus empresas para ocupar los cargos correspondientes.

De acuerdo con el ítem 3 (motivos de desconocimiento de estructura salarial), correspondiente al 95.83% que desconoce la información acerca de la estructura salarial, se puede decir que el 84%, asegura que no le han brindado información acerca de este tema, razón por la cual los empleados de estas organizaciones se muestran poco preocupados por conocer, puesto que para ellos es más importante conocer simplemente la cantidad de dinero que van a recibir por realizar sus labores. El 8,70% opina que la información que ha sido brindada es poco clara y el 6,52% restante dice no estar interesado en conocer acerca de este tema.

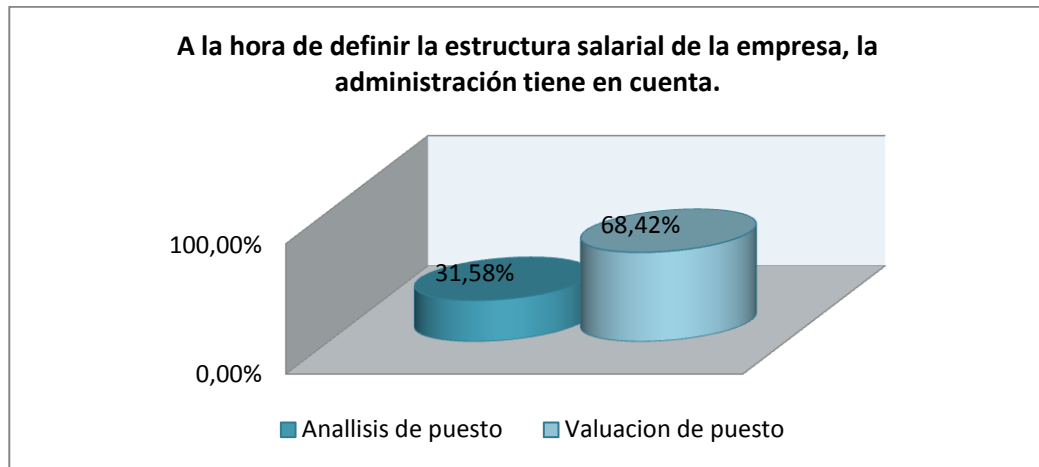
Lo anterior permite deducir que en las organizaciones trabajadas, no se realiza un proceso de gestión humana adecuado, teniendo en cuenta que este proceso es de alta importancia, ya que es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o fracaso de una empresa. Pues, la información suministrada a los empleados les va a permitir tener una mejor administración por parte de los mismos en todo lo que corresponde a sus salarios.

Igualmente a través de la realización de una buena administración de recursos humanos se va a escoger las mejores prácticas y políticas para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; específicamente se habla de remunerar y ofrecerle un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. Estas prácticas y políticas puede basarse en determinar la naturaleza de la función de cada trabajador, administrar los sueldos y salarios de manera justa, entre otros no menos importantes tales como la mejora del desempeño laboral de los trabajadores y controlar los costos de mano de obra.

En cuanto al ítem 4 (los pasos para definir la estructura de sueldos y salarios), se pudo establecer que de acuerdo a la información recolectada de las empresas encuestadas, estas tienen en cuenta, la definición técnica de las obligaciones y las obligaciones del puesto (análisis y descripción de puestos) y la valoración de manera objetiva de los factores que integran el puesto (valuación de puestos), representados en un 31.58% y 68.42% respectivamente, tal como se muestra en el gráfico 2.

Estos pasos tienen gran importancia puesto que para que haya un buen cumplimiento de la función administrativa resulta muy representativo tener en cuenta una parte especializada del estudio de trabajo y valoración de puestos, que se conoce como el estudio de cargos o puestos de trabajo, tal como lo indica José I. Poiró (2001), en su libro “El análisis de puestos y las posibilidades que ofrece su aplicación”.

**GRÁFICO 2. PASOS PARA DEFINIR LA ESTRUCTURA SALARIAL**



**Fuente: Elaboración propia**

Vale la pena destacar, que estos pasos deben gozar de mucha objetividad y seriedad y de igual manera debe ser un tema a nivel general en la organización, ya que de esta manera se va a construir una estructura salarial que permita ofrecer sueldos y salarios justos y equitativos, conllevando así a que los empleados se sientan más cómodos en sus organizaciones.

La utilización de estos pasos, es decir, el análisis y descripción de puestos y la valoración de puestos se muestran como algo esencial en la administración de recursos humanos, ya que el contenido de un puesto de trabajo, siguiendo a Peña Baztan (1975) abarca las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formalidad, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. De aquí se puede deducir entonces que el análisis y descripción de puestos es una técnica básica, tanto a efectos de planificación de personal, como elemento residual y de referencia a otras

herramientas de gestión tales como los perfiles de competencias, evaluación de desempeño, sistemas de retribución, formación., etc.

“Por su parte la valuación de puestos determina la complejidad de los cargos, sirviendo de base para la asignación de los salarios en las organizaciones. Esto se hace importante porque para llevar a cabo esta técnica en la organización hay que implicar a todo el personal, con la expectativa de que se va a poner en tela de juicio la situación actual de la retribución, para mejor o para peor”. (Juan Orue-Echevarría, Deusto, 2004).

De acuerdo a lo anterior se considera que es muy conveniente que la dirección tenga muy bien en cuenta lo que esto le puede suponer, pues en caso de no llegar al establecimiento de una escala salarial con todas sus consecuencias, aunque se ponga en práctica en varias etapas, el desconcierto entre el personal se puede agravar.

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

ITEM		AICO E.U	CH PEREIRA	JER INGENIERIAS	MEJIA Y VILLEGAS CONSTRUCCIONES	PROMEDIO
<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO DE ESTRUCTURA SALARIAL</b>						
<b>1</b>	<b>Conocimiento</b>	0%	8,33%	8,33%	0%	<b>4,16%</b>
	<b>Desconocimiento</b>	100%	91,67 %	91,67%	100%	<b>95,83%</b>
<b>COMO ES LA ESTRUCTURA SALARIAL</b>						
<b>2</b>	<b>Clara</b>	0%	100%	0%	100%	<b>50%</b>
	<b>Atrae personal</b>	100%	0%	100%	0%	<b>50%</b>
	<b>Retiene el personal Comprometido y creativo</b>	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	<b>Motiva a los empleados con el salario.</b>	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE ESTRUCTURA SALARIAL</b>						
<b>3</b>	<b>No han brindado información</b>	50%	100%	90.91%	100%	<b>85.23%</b>
	<b>No están interesado en conocerla</b>	25%	0%	0%	0%	<b>6.25%</b>
	<b>Información no es clara</b>	25%	0%	9.09%	0%	<b>8.52%</b>
<b>PASOS PARA DEFINIR LA ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS</b>						
<b>4</b>	<b>Valuación de puestos</b>	60%	68,42%	68,42%	61,42%	<b>64,57%</b>
	<b>Análisis y descripción de puestos</b>	40%	31.68%	31.68%	31.68%	<b>33.76%</b>
	<b>Determinación técnica de la estructura de sueldos y salarios</b>	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	<b>Encuesta de sueldos y salarios</b>	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	<b>Categorización de sueldos y salarios</b>	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados que se muestran en la tabla 6, se puede decir entonces que el desconocimiento del tema de estructura de sueldos y salarios es más común en las empresas del sector de la construcción de lo que debería ser, pues los directivos al parecer no le dan gran importancia al hecho de que los empleados se deberían mantener más informados, puesto que dentro de esta variable se definen claramente las políticas que establecen los pagos que reciben ellos por la labor realizada.

De igual manera se puede notar que para algunas empresas como es el caso de C.H. Pereira construcciones, Jer ingeniería y consultoría S.A.S, y Mejía y Villegas construcciones el tema de la estructura se puede integrar mas, pues, algunos de sus trabajadores consideran que esto le permite atraer al personal mas calificado.

Finalmente se puede decir que también deben intentar utilizar las demás técnicas mostradas en la tabla 6, para que de esta manera le resulte una estructura completa técnicamente que defina claramente los salarios de sus empleados de una manera más justa.

Por lo anterior, la estructura salarial en el sector de la construcción es un tema que se muestra con mayor interés en la parte directiva de las organizaciones, mostrando estos poco interés en buscar las formas adecuadas para que sus empleados conozcan acerca de este tema, teniendo en cuenta que hace parte de su sistema de compensaciones, pues es aquí donde se definen claramente los principios tales como equidad y justicia que permiten establecer una remuneración adecuada para los empleados de manera global, partiendo del hecho que estos trabajadores ocupan un puesto, tienen una eficiencia, unas



necesidad y muchas posibilidades de ascensos en las organizaciones para las cuales laboran.

A pesar de que las empresas en estudio utilizan algunos pasos para su estructura, se puede decir entonces que en estas no aplican estructuras salariales técnicamente definidas, pues no cumplen con la totalidad de los pasos establecidos para construir y definirla.<sup>50</sup>

## **2.2. SISTEMAS RETRIBUTIVOS**

A través de esta variable se desea conocer los tipos de sistemas retributivos que utilizan las empresas del sector objeto de estudio y para lo cual se aplicaron las siguientes preguntas. (Ver tabla 7).

Para la variable en estudio se ha podido establecer que en el sector de la construcción, en lo correspondiente al ítem 1 (conocimiento/desconocimiento de sistemas retributivos), el 62.5% de los empleados que representan la población no poseen conocimiento de los sistemas retributivos utilizados por sus empresas para realizar sus pagos, debido a que estos sistemas no existen dentro de la organización, de acuerdo a las afirmaciones dadas por estos

---

<sup>50</sup> Administración de recursos humanos. Escrito por R. Wayne Mondy, Robert. N. Noe. Novena edición. Pearson prentice hall. Mexico 2005. Pags., 299-300.

TABLA 7. SISTEMAS RETRIBUTIVOS. ASPECTOS EVALUADOS

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>No las conozco _____ Si las conozco _____</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 puesto de trabajo(basado en jerarquización, ordenación de cargos)</p> <p>b. Basado en el rendimiento (basado en incentivos para cargos similares según su rendimiento)</p> <p>c. Basado en las habilidades</p> <p>d. Basado en competencias.</p> <p>e. Otro. ¿Cuál? _____</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 conocerlos</p> <p>c. La información sobre estos no ha sido clara</p> <p>d. Otra ¿cuál? _____</p>

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el 37.5% restante tiene conocimientos acerca del tema, destacan para el ítem 2, que los sistemas utilizados en sus organizaciones son los sistemas basados en el puesto, el cual se encuentra representado con un 84.21%, esto se debe a que este tipo de sistema presupone que el trabajo lo realizan aquellas personas a quienes se les paga por realizar las tareas de unos puestos bien definidos. De igual manera este tipo de sistema busca asignar los salarios de forma que los puestos más importantes reciban los salarios más elevados, ya que percibe la retribución ligada al puesto de trabajo, con independencia de que se desarrolle la competencia necesaria para desempeñar el trabajo en forma debida

o no. Además con este tipo de sistema la retribución por lo normal cambia en forma automática cuando cambia el puesto.<sup>51</sup>

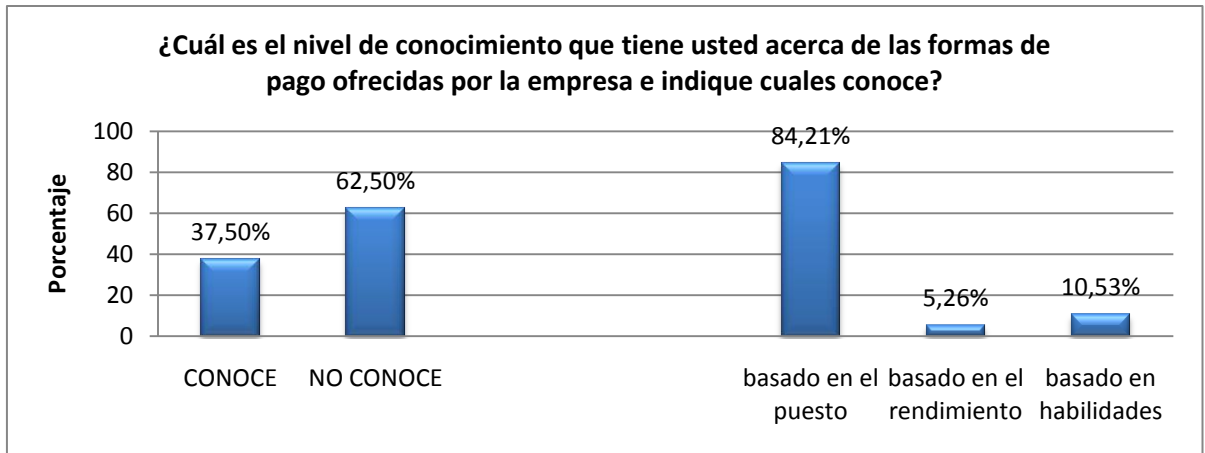
Otro sistema utilizado en el sector es el basado en las habilidades, representado en un 10.53%, el cual permite brindar sueldos y salarios de acuerdo con la amplitud, la profundidad y los tipos de habilidades y conocimientos que puede usar, en lugar de percibirlo por el puesto que ocupa en la actualidad, tal como lo afirma Gary Dessler (2001), en su libro Administración del personal. Esto quiere decir, que este tipo de sistema le permite a las empresas estudiadas pagarle a sus empleados de acuerdo a las capacidades que estos tienen para realizar las diferentes tareas, recompensando así el grado de flexibilidad que aportan los trabajadores a la organización. Por ello, cuantas más habilidades relacionadas con el puesto tenga un empleado, mayor será su salario.

Igualmente estas empresas utilizan aunque en menor proporción el sistema basado en el rendimiento, representado en 5.26%, (ver gráfico 3), el cual le permite recompensar a los empleados de acuerdo al rendimiento de los empleados y de los equipos, ya que estos determinan en gran medida los resultados de la organización.

---

<sup>51</sup> Administración de personal. Escrito por Gary Dessler. Octava edición. Prentice Hall. Mexico. 2001. Pág. 411-412.,

**GRÁFICO 3. SISTEMAS RETRIBUTIVOS**



Fuente: Elaboración propia

Estas empresas utilizan este tipo de sistemas, ya que les permite establecer de manera interna diferencias retributivas adecuadas entre los diferentes empleados en función de la contribución de sus tareas en el éxito de la organización. Pues, siendo estos sistemas consistentes van a influir de manera positiva en las decisiones de los empleados relativas a permanecer en la empresa, el grado de flexibilidad, la búsqueda de mayores responsabilidades y una mayor satisfacción de los clientes.

Por otra parte, del 62.5% de la población que no conoce estos sistemas, el 78.79 % afirma que no les han brindado la información adecuada acerca del tema, teniendo en cuenta el ítem 3 (motivos de desconocimiento de sistemas retributivos), para lo cual se debe destacar que es vital que la gerencia de estas organizaciones tengan mayormente en cuenta el hecho de informar a los empleados acerca de los sistemas retributivos que manejan como empresa, pues ellos deben comprometer al personal a sus labores y esto debe ser compartido

junto con una clara información de lo esencial para los trabajadores y es su pago; por tal razón ellos merecen el conocimiento de las formas de pago que utilizan ya sea de acuerdo a su cargo, o sus labores.

**GRÁFICO 4. MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE SISTEMAS RETRIBUTIVOS**



Fuente: Elaboración propia

También se encuentra un grupo representado en un 15.15% que asegura no poseer una información clara del tema. Esto se debe evitar en todas las formas en las empresas puesto que el hecho de apartar a los empleados de los temas de la empresa hace que estos se desmotiven en gran medida, y no se sientan muy interesados de temas como el que se trata en esta variable. Bien se sabe que las personas que exigen más por las labores que realizan son los empleados de una organización.

Por otra parte se encuentra un 6.06% que dicen no estar interesados en conocer del tema, como se muestra en la gráfica 4. Y, esto se da por las razones

expuestas antes, pues los empleados desean sentir que hacen parte de sus empresas, de aquellas a las que se entregan diariamente a hacer sus labores cotidianas.

Lo anterior conlleva a deducir que en las empresas del sector, el sistema retributivo utilizado por ellos, no ayuda a contribuir en su totalidad al logro de los objetivos estratégicos de la organización, pues no lo toman como parte global de gestión del factor humano, que es en realidad lo que conlleva a la consecución de la estrategia organizativa. Pues, el sistema retributivo de estas empresas debe motivar y comprometer al personal y al mismo tiempo ser suficientemente competitivo para atraer y retener al mejor personal, facilitar la promoción de las personas y posibilitar el alcance de óptimos niveles de rendimiento y desempeño en términos de calidad, productividad y eficacia, tal como lo afirma Juan Carlos Rodríguez Serrano, en su libro, *El modelo de gestión de recursos humanos (2004)*.

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

ITEM		AICO E.U	CH PEREIRA	JER INGENIERIAS	MEJIA Y VILLEGAS CONSTRUCCIONES	PROMEDIO
<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO DE SISTEMAS RETRIBUTIVOS</b>						
<b>1</b>	<b>Conocimiento</b>	33,33%	50%	50%	75%	<b>52%</b>
	<b>Desconocimiento</b>	66,67%	50%	50%	25%	<b>47,9%</b>
<b>SISTEMAS RETRIBUTIVOS UTILIZADOS EN EMPRESAS</b>						
<b>2</b>	<b>Sistema basado en puestos</b>	75%	83,83%	100%	66,67%	<b>81.3%</b>
	<b>Sistema basado en habilidades</b>	0%	16,67%	0%	33,33%	<b>12.5%</b>
	<b>Sistema basado en rendimiento</b>	25%	0%	0%	0%	<b>6,25%</b>
	<b>Sistema basado en competencias</b>	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE SISTEMAS RETRIBUTIVOS</b>						
<b>3</b>	<b>No han brindado información</b>	88.89%	75%	66.67%	80%	<b>77.64%</b>
	<b>No están interesados en conocerla</b>	0%	12.5%	16.67%	0%	<b>7.3%</b>
	<b>Información no es clara</b>	11.11%	12.5%	16.67%	20%	<b>15.07%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tomando como base la tabla 8 se puede concluir que para el sector de la construcción, los sistemas que tienen mayor importancia son los basados en el puesto y en las habilidades, no descartando las otras, ya que igual cumplen una función que se hace necesaria para los tipos de trabajo que se realizan. Sin embargo, se manejan datos muy altos en lo que se refiere a la desinformación acerca de este tema, ya que se puede notar con mayor indicador la primera opción de respuesta del ítem 3, el cual es la falta de información por parte del departamento de recursos humanos.

Teniendo en cuenta la afirmación antes expuesta, se debe aclarar que estas empresas aparentan mostrar poca importancia a la hora de retener al personal más calificado, ellos simplemente cumplen con los requisitos del sistema, mas no con lo primordial desde el punto de vista humano, el cual es la motivación de sus empleados, que son en realidad los que conllevan a la subsistencia de sus organizaciones. Pues, se opina que la motivación de los empleados basada en elementos meramente económicos no es suficiente para una correcta implicación y una intensidad de compromiso con la organización en la que prestan sus servicios. Se supone que los aspectos económicos son fácilmente interiorizados y, por consiguiente, su efecto tiende a diluirse con rapidez en el tiempo.<sup>52</sup>

### **2.3. POLÍTICA SALARIAL**

En esta variable se desea conocer si las empresas del sector de la construcción tienen diseñado una política salarial que les permita tener un mejor orden de sus salarios, cargos y todo lo referente a las compensaciones salariales. Las preguntas correspondientes para hacer el análisis de la política salarial se muestran a continuación.

---

<sup>52</sup> Gestión diaria del hospital. Miguel Ángel Asenjo. Primera edición. Elsevier Masson, 1998. Pág. 160.



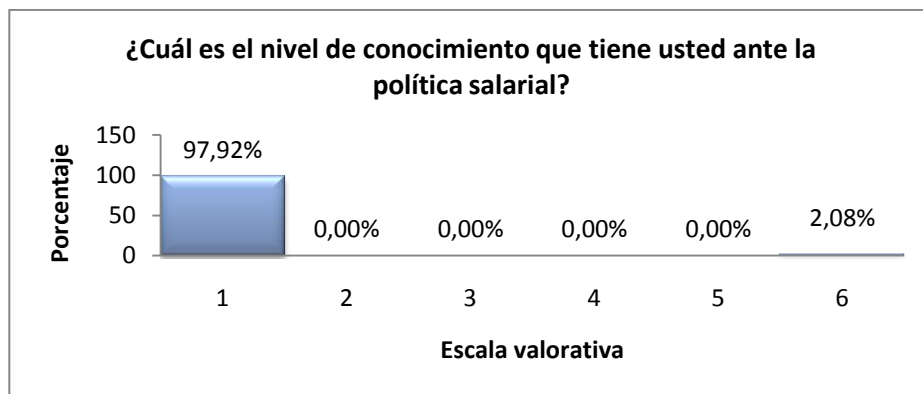
TABLA 9. POLITICA SALARIAL. ASPECTOS EVALUADOS

Ítem	Pregunta
1	<p>¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted ante la política salarial?</p> <p>No la conoce 0 1 2 3 4 5 la conoce</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>a. No existe política salarial</p> <p>b. Falta de información</p> <p>c. No estoy interesado en conocerlos</p> <p>d. No es clara la política salarial</p> <p>e. La cambian muy seguido</p> <p>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>No la alcanza 0 1 2 3 4 5 la alcanza totalmente</p>
4	<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 la política salarial de la compañía no permite alcanzar el objetivo general.</p> <p>a. La empresa no posee una política salarial.</p> <p>b. La política salarial se desvía del objetivo general de la empresa.</p> <p>c. La política salarial de la organización es confusa.</p> <p>d. Otra ¿Cuál? _____</p>
5	<p>A la hora de diseñar o modificar la política salarial de la empresa, se tiene en cuenta.</p> <p>a. El nivel de responsabilidad de los empleados.</p> <p>b. El desempeño de los empleados</p> <p>c. La consecución de los resultados</p> <p>d. Las competencias.</p> <p>e. Todas las anteriores</p> <p>f. Otro. ¿Cuál? _____</p>
6	<p>¿Qué principios tiene en cuenta la organización en su política salarial?</p> <p>a. Uniformidad</p> <p>b. Equidad</p> <p>c. Individualización</p> <p>d. Competencia externa</p> <p>e. Coherencia</p> <p>f. Participación</p> <p>g. Persistencia</p> <p>h. Comunicación</p> <p>i. Otro. ¿Cuál? _____</p>

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el ítem 1 (conocimiento/desconocimiento de política salarial), se logró identificar que las empresas objeto de estudio no poseen políticas salariales, por lo que se justifica el hecho de que sus empleados no la conozcan, lo cual está representado en un 97.92% como se muestra en la gráfica 5. Pero, estas empresas no tienen en cuenta que la implementación de una política salarial que les permita dinamizar el desarrollo del sistema retributivo o de compensación en la empresa, ya que esta política le va a hacer referencia a un marco de actuación amplio, comportando un conjunto de pautas generales. De igual manera, la idea de la política retributiva en la empresa es fidelizar a los empleados, por lo que se debe para ello establecerse unas bases y principios, claros y transparentes, porque no se puede olvidar que uno de los pilares de esta es trasladar los valores a la organización.<sup>53</sup>

**GRÁFICO 5. GRADO DE CONOCIMIENTO DE POLÍTICA SALARIAL**

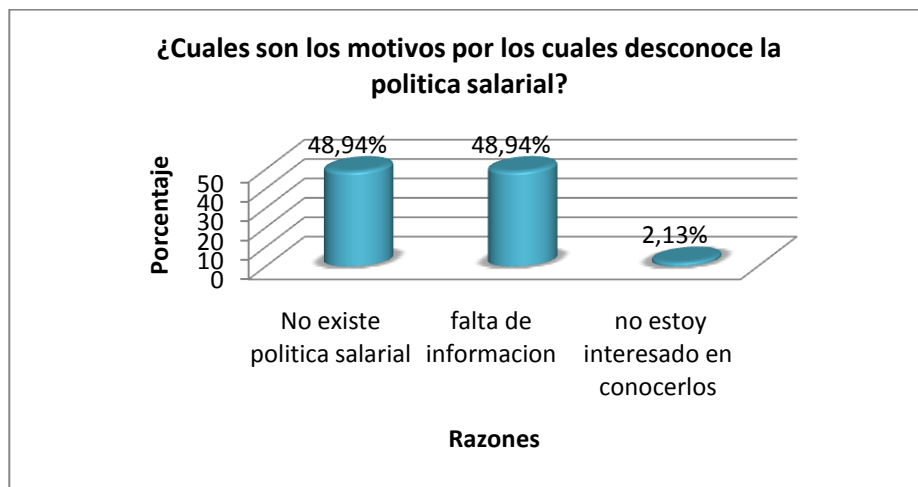


Fuente: Elaboración propia

<sup>53</sup> La retribución. Daniel Jimenez. Esic editorial. España.

Por otra parte algunos empleados manifiestan conocer la política salarial, representada en un 2.08%, pero a la hora de aclarar lo que significa esta, se puede observar que lo que existe es una confusión de temas o términos.

**GRÁFICO 6. MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE POLÍTICA SALARIAL**



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 6 se puede observar que el 48.94% dicen no conocer la política salarial porque no existe en las empresas. Puede verse entonces que a estas empresas les importa poco implementar una política salarial; quizás esto se debe a que ellos no consideran que una política de salarios bien administrada, sea la base para la estabilidad de una empresa, mediante motivaciones que influyan en el comportamiento positivo del individuo.

Existe otro 48.94% que aseguran que no conocen la política por la falta de información; en lo que se refleja que ni siquiera tiene valor este tema para la gerencia mucho menos para los empleados. Pues, a ellos básicamente les interesa recibir sus salarios por el servicio que prestan.

El 2.13% restante dicen no estar interesado en conocer este tema, pues en estas empresas no miran la política salarial como un componente de la gestión de recursos humanos, representando esta en gran medida un incentivo para los empleados.

De aquí, se puede indicar que estas empresas no se preocupan por establecer o diseñar una política salarial que les permita captar a las personas más calificadas disponibles con el objeto de lograr la misión de la empresa, brindar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades asignadas. Igualmente se debe destacar que el sistema de compensación y las políticas que en base al mismo se desarrollan, son parte esencial en toda planificación estratégica, ya que la retribución, en si misma considerada, es una herramienta práctica e irremplazable para el crecimiento de toda organización.

Como ya se sabe que no existe política retributiva en las empresas estudiadas, para el ítem 5 (elementos de una política retributiva), se puede decir que estas se están perdiendo de la importancia que tiene el nivel de responsabilidad de los empleados, puesto que este elemento permite establecer un pago por lo que hace el empleado, además de que se identifican los puestos que conforman la organización y su nivel de responsabilidad; así mismo el desempeño que tiene la persona va a permitir brindarle un mejor pago a aquella persona que tenga un desempeño superior a su puesto de trabajo. En cuanto a la consecución de los resultados y las competencias, se puede realizar un pago ponderado ya sea de

manera individual o colectiva que solo afectar a la parte variable de la retribución<sup>54</sup>.

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

ITEM		AICO E.U	CH PEREIRA	JER INGENIERIAS	MEJIA Y VILLEGAS CONSTRUCCIONES	PROMEDIO
<b>GRADO DE CONOCIMIENTO DE POLITICA SALARIAL</b>						
1	<b>Conocimiento</b>	8.33%	0%	0%	0%	<b>2.08%</b>
	<b>Desconocimiento</b>	91.67%	100%	100%	100%	<b>97.91%</b>
<b>MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE POLITICA SALARIAL</b>						
2	<b>No existe política salarial</b>	36.36%	75%	58.33%	25%	<b>48.67%</b>
	<b>No están interesado en conocerla</b>	9.09%	0%	0%	0%	<b>2.27%</b>
	<b>No han brindado información</b>	54.55%	25%	41.67%	75%	<b>49.05%</b>
	<b>No es clara la política salarial</b>	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	<b>La cambian muy seguido</b>	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>¿LA POLITICA SALARIAL ALCANZA EL OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA?</b>						
3	<b>La alcanza</b>	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	<b>No la alcanza</b>	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
<b>¿POR QUÉ CREE QUE LA POLITICA NO ALCANZA EL OBJETIVO?</b>						
4	<b>La empresa no posee una política salarial.</b>	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
	<b>La política salarial se desvía del objetivo general de la empresa.</b>	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	<b>La política salarial de la organización es confusa.</b>	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>54</sup> Retribución del personal. Publicaciones Vértice. España

Partiendo de los resultados, se ha podido establecer que las organizaciones del sector de la construcción deben diseñar una política salarial y que además esta debe ser informada a los empleados, para que de esta manera, se sientan que hacen parte de la empresa y se sientan mucho más motivados. Ya que, todas las organizaciones deben orientarse por las directrices establecidas en la política que reflejan la orientación y filosofía de las mismas; y a su vez las políticas salariales deben ser precisas, de modo que los jefes de área puedan interpretarlas y explicarlas a los empleados de la misma manera para evitar que sean malinterpretadas. (Rodríguez V. Joaquín, 2005)

## 2.4. TÉCNICAS DE ASIGNACIÓN SALARIAL

En esta variable se busca identificar cuáles son las técnicas de asignación salarial utilizadas por las empresas del sector de la construcción. Para lo cual se crearon los interrogantes que se muestran a continuación.

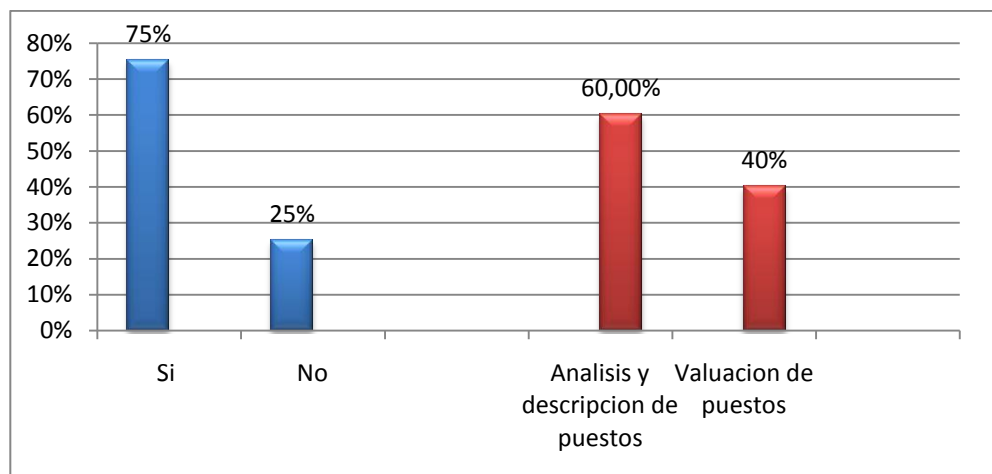
TABLA 11. TÉCNICA DE ASIGNACIÓN SALARIAL. ASPECTOS EVALUADOS

Ítem	Pregunta
1	¿Utiliza la empresa algún método cuantitativo o cualitativo para fijar los salarios a sus empleados?  No utiliza _____ Si utiliza _____
2	¿Si su empresa utiliza algún tipo de técnica (cualitativa o cuantitativa), señale a continuación cual es el utilizado?  a. Análisis y descripción de puestos b. Valuación de puestos c. g. Otro. ¿Cuál? _____

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los ítems expuestos en la tabla 9, se pudo observar de esta variable que se utilizan algunos tipos de metodología, representado en un 75% equivalente a la mayoría de la población escogida, mientras que el 25% no utiliza método alguno, solo se basa en la competencia para establecer los salarios de sus empleados. Como se muestra en la gráfica 7.

**GRÁFICO 7. ASIGNACIÓN SALARIAL**



**Fuente: Elaboración propia**

De las técnicas más utilizadas se pueden identificar la valuación de puesto con un 40%, esta se utiliza mayormente debido a que permite valorar de manera equitativa la calidad o categoría de los trabajos que se desarrollan en el puesto y en función de ella, se establecen salarios muchos más justos.

De igual manera se utiliza esta técnica, ya que proporciona elementos más objetivos indiscutibles para fijar el salario con mayor justicia, como son la habilidad que exige, las condiciones en que se realiza, los riesgos que supone, etc., elementos que se estiman y ponderan dentro de esta técnica. Teniendo en

cuenta que un sistema de valuación de puestos bien administrado, permite hacer ajustes de salarios cada vez que ellos requieran, evitando que se acumulen injusticias, descontentos que, reunidos provocan intenso malestar y hasta un rompimiento de la armonía que debe existir entre el personal y la empresa, tal como lo afirma el autor Agustín Reyes Ponce (2004) en su libro Administración de personal.

También se encuentra el análisis y descripción de puestos con un 60%, el cual es utilizado porque les permite determinar los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocupar los cargos que tiene la empresa, teniendo en cuenta la experiencia de los trabajadores y su capacidad para desempeñarse. Igualmente, a través de este método, el departamento de recursos humanos puede comparar entre los cargos de una manera global y sintética, sin efectuar ningún análisis ni descomposición, en consecuencia, la comparación tiende a ser superficial, por lo que se hace un método mucho más fácil. De igual manera, este método tiene una contribución muy importante y es que los grupos en conflicto estructuran el problema en conjunto desde el principio, en vez de que esto sea hecho por un tercero.

El 25% restante, correspondiente a la minoría de las empresas del sector en estudio, que utiliza los tipos de técnicas antes mencionado no los tienen en cuenta para la fijación de los salarios de sus empleados, es decir, a pesar de que estas empresas en su momento utilizan algún método incluido en estas técnicas como es el método de jerarquía, no se basan en ella para definir los salarios de sus empleados, sino que le pagan al empleado de acuerdo a los compañeros que ocupan los mismos cargos.



Estas técnicas cumplen gran función en estas organizaciones ya que tienen propósitos claramente encaminados a asignar salarios que cumplan con los principios de ser atractivos, retener el personal calificado y mantener un clima favorable en las relaciones laborales, tal como lo afirma R. Wayne Mondy (2005).

TABLA 12. RESULTADOS DE TÉCNICAS DE ASIGNACIÓN SALARIAL EN EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.

ITEM		AICO E.U	CH PEREIRA	JER INGENIERIAS	MEJIA Y VILLEGAS CONSTRUCCIONES	PROMEDIO
<b>UTILIZACION DE METODO PARA ASIGNAR SALARIOS</b>						
1	<b>Utiliza</b>	100%	100%	0%	100%	<b>75%</b>
	<b>No utiliza</b>	0%	0%	0%	100%	<b>25%</b>
<b>METODO UTILIZADO EN EMPRESAS DEL SECTOR DE ESTUDIO</b>						
2	<b>Evaluación de puestos</b>	100%	100%	0%	0%	<b>50%</b>
	<b>Análisis y descripción de puesto</b>	100%	0%	0%	100%	<b>50%</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 12, se puede decir que la gran mayoría de las empresas utilizan algún tipo de técnica para fijar o establecer los salarios. Estos métodos les permiten ver desde el punto de vista de la administración de personas, que aunque el salario no es el único interés del trabajador, con todo, constituye una de las mejores formas de estimular su cooperación con la empresa. Puede ser incluso uno de los elementos que mas estorben a esa cooperación si no está bien administrado. He aquí entonces la importancia de una buena asignación en la administración de sueldos y salarios, ya que de ella va a depender la actitud, cooperación del personal y las relaciones obrero-patronales.

Igualmente puede asegurarse que en las organizaciones del sector de estudio se utilizan estas técnicas, ya que les permite en cierta manera establecer una buena estrategia de compensación, “garantizando así a la misma empresa los factores claves tales como el bienestar y la motivación del talento humano desde el punto de vista de la formación técnica y humana, ya que este relaciona directamente con el aspecto quizás más importante para los empleados como lo es el Salario” (González, Ángel. 2006).

## **2.5. CONTRATOS LABORALES**

En esta variable se desea identificar los tipos de contratos laborales que están utilizando actualmente las empresas del sector de la construcción en la ciudad de Cartagena, además de estudiar la relación que tienen estos con los sistemas retributivos, para lo cual se establecieron las preguntas que se muestran en la tabla 13.

En el sector se logró establecer para la variable contratos laborales, que aproximadamente el 75% equivalente a la mayoría de los empleados que representa la población, conoce los tipos de contrato que normalmente se manejan en las empresas del sector objeto de estudio. Entre los cuales se utiliza con mayor frecuencia el contrato por obra y contrato a término fijo; y con menor frecuencia se utiliza el indefinido, por prácticas y solo en algunos casos por prestación de servicio (Ver gráfico 8).

TABLA 13. CONTRATOS LABORALES. ASPECTOS VALORADOS

Ítem	Pregunta
1	<p>¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene usted acerca de los contratos ofrecidos por la empresa?</p> <p>No los conozco 0 1 2 3 4 5 Los conozco</p>
2	<p>Si su respuesta corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los que conoce.</p> <p>a. Indefinido  b. Fijo  c. Por obra  d. Practicas  e. Prestación de servicio  f. Por producción  g. Otro. ¿Cuál? _____</p>
3	<p>Si su respuesta 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 de tipo:</p> <p>a. Verbal  b. Escrito  c. Ambos  d. Otro. ¿Cuál? _____</p>

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior se muestra como resultado ya que, como lo afirma LÓPEZ, Valdemar (2002):

“en el país los trabajadores de la construcción pueden vincularse mediante cinco tipos de contratos, reglamentados en el Régimen Laboral Colombiano: el contrato a término de obra, cuya vigencia está determinada por la labor encomendada; el contrato a término fijo, cuya duración es inferior a un año y se suscribe por el período que dure la actividad, etapa o fase de la obra; el contrato a término indefinido, que se usa normalmente para el personal que labora en las oficinas centrales de las compañías constructoras, en cargos administrativos y directivos; el contrato con duración inferior a un mes (accidental o

transitorio), el cual se establece frecuentemente en la construcción de carreteras o trabajos de construcción en áreas rurales con un proceso constructivo inferior a un mes, así como en obras civiles de infraestructura, especialmente en los grandes proyectos por fuera de las zonas urbanas en los cuales, para suplir la mano de obra, se recurre a las personas que viven en el campo; por último, la contratación verbal, que es la que con mayor frecuencia se presenta en el medio, y que se realiza básicamente en el ámbito de los subcontratistas cuando requieren vincular personal o mano de obra para un determinado proceso de construcción.

Tomando como referencia lo expuesto por Emilia Conde Marín (2007),

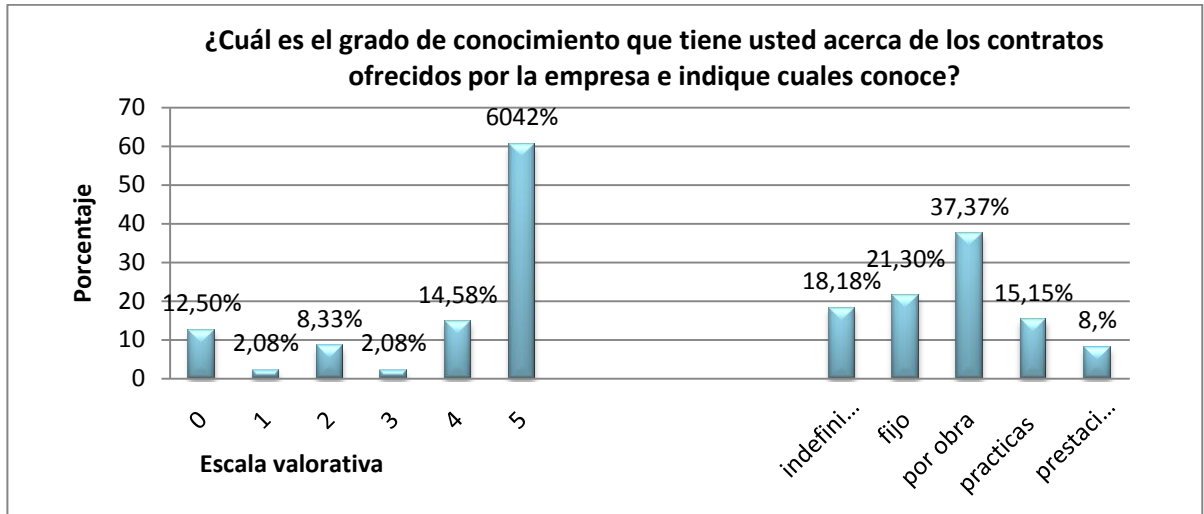
“la información debe estar al alcance de quien la busca y que pueda ser descubierta por la diligencia media de un hombre normal. Las partes, durante el tiempo que dure el proceso de formación del contrato, tienen la obligación, ex bona fide (la buena fe), no solo de proveerse mutuamente de una información 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>55</sup>

De aquí puede establecerse entonces que estas empresas si se encuentran al alcance de sus trabajadores, actuando de buena fe, permitiendo así el conocimiento claro de los componentes del contrato por parte de cada uno de los empleados.

---

<sup>55</sup> Emilia Conde Marín. La Buena fe en el contrato de trabajo, Un estudio de la buena fe como elemento de integración del contrato de trabajo. Edi. LA LEY. Pág. 172

GRÁ-FICO 8. CONTRATOS LABORALES UTILIZADOS EN EMPRESAS.



Fuente: Elaboración propia

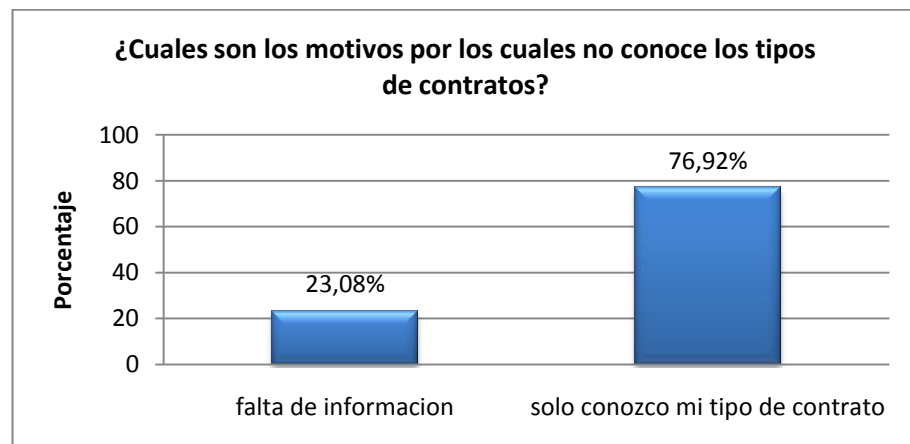
Se puede decir que estas empresas utilizan usualmente el contrato por obra o fijo debido a que por lo general deben ajustar su nómina en forma más o menos sensible a la cantidad de producción, y estos dos contratos se convierten en la alternativa ideal cuando la decisión no es contratar el personal a través de terceros (outsourcing), (Villa R., Santiago, 2007).

Pues, en estas empresas los trabajos son generalmente por un tiempo determinado, por ejemplo para realizar la cimentación y pilotaje en la construcción de un edificio, por lo general se gastan entre seis y ocho meses; así mismo es para cualquier trabajo correspondiente a estas organizaciones, por lo que se puede asegurar entonces, que no es conveniente contratar a termino indefinido por ejemplo a una persona que solo brindará sus servicios por un tiempo determinado.

Se hace de gran importancia que las organizaciones en estudio manejen estos tipos de contratos, es decir, el contrato fijo y el contrato por obra, ya que este elemento lo caracteriza la subordinación entendida como la facultad que tiene el empleador de dar instrucciones e imponer reglamentos al trabajador.

Por otra parte, la minoría representado en un 25% aproximadamente solo conoce su tipo de contrato y además no le informan cuales son los otros que se manejan en la empresa. (Ver gráfico 9).

**GRÁFICO 9. MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE TIPOS DE CONTRATOS**



Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores que aseguran conocer solo el tipo de contrato que firman a la hora de entrar a la empresa, se encuentran representado en un 76.92%. Estos consideran que no es muy importante informarse del tema, pues es cuestión de cada empleado conocer todo acerca de sus contratos, sus términos, cláusulas y todo lo que especifique este para la labor que se vaya a desempeñar.

El 23.08% restante dicen no conocer los contratos, ya que existe falta de información por parte de los directivos, y que en verdad no es que sea el tema que genere gran incógnita entre los empleados.

TABLA 14. RESULTADOS DE LOS CONTRATOS LABORALES PARA LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.

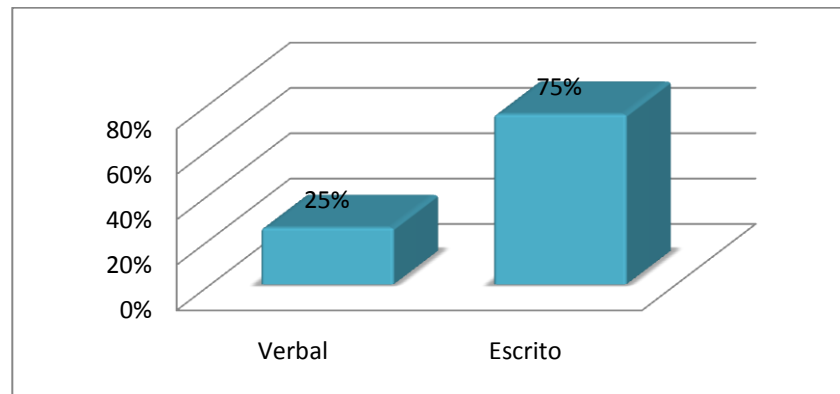
ITEM		AICO E.U	CH PEREIRA	JER INGENIERIA S	MEJIA Y VILLEGAS CONSTRUCCIO NES	PROMEDIO
<b>GRADO DE CONOCIMIENTO DE CONTRATOS LABORALES</b>						
<b>1</b>	<b>Conocimiento</b>	66,67%	83,34%	0%	58,33%	<b>52,08%</b>
	<b>Desconocimiento</b>	33,33%	16,67%	100%	41,67%	<b>47,92%</b>
<b>TIPOS DE CONTRATOS UTILIZADOS POR EMPRESAS EN ESTUDIO</b>						
<b>2</b>	<b>Fijo</b>	40%	0%	29,41%	9,52%	<b>19,73%</b>
	<b>Indefinido</b>	5%	45.83%	2,94%	23,81%	<b>19,39%</b>
	<b>Por obra</b>	30%	45.83%	35,29%	38,10%	<b>37,3%</b>
	<b>Prestación de servicio</b>	5%	8,33%	32,35%	4,76%	<b>12,61%</b>
	<b>Practicas</b>	15%	0%	0%	23,81%	<b>9,70%</b>
	<b>Producción</b>	5%	0%	0%	0%	<b>1,25%</b>
<b>MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE CONTRATOS LABORALES</b>						
<b>3</b>	<b>Solo conozco mi tipo de contrato</b>	100%	50%	100%	60%	<b>77.5%</b>
	<b>Falta de información</b>	0%	50%	0%	40%	<b>22.5%</b>

Fuente: Elaboración propia

Se manejan casi todos los tipos de contratos en el sector debido a que se trabaja con una variada gama de cualificación del personal, lo que conduce emplear todo tipo de contratos de trabajos de acuerdo con las necesidades y los perfiles de ellos.

De los contratos celebrados en estas empresas, los más utilizados son de manera escrita, puesto que muestra mayor formalidad ante el contrato verbal, como se puede observar en el gráfico 10. Teniendo en cuenta que estos de acuerdo a su forma pueden ser verbal o escrito, sin que se requiera una forma especial y se clasifica, por su duración, en contratos a término indefinido, contratos a término fijo, contratos por la duración de una obra o labor determinada y contratos accidental o transitorio, los cuales se mencionan en el punto anterior.

**GRÁFICO 10. FORMAS DE CONTRATO**



**Fuente: Elaboración propia**

A pesar de la variedad de contratos laborales que posee el sector de la construcción a la hora de contratar al personal necesario, se puede observar que el contrato escrito prima ante el verbal debido a que legalmente se debe cumplir con unos requisitos importantes como lo es la seguridad del trabajador, hablando en términos de seguridad industrial y salud ocupacional, de seguridad laboral, social, Seguro de todo riesgo de construcción (pólizas abiertas / pólizas por obra), seguro de todo riesgo de montaje y pruebas, y para lo cual deben tener constancia de la contratación de dichos empleados.



## **2.6. COMPENSACIÓN**

En esta variable se busca identificar que tanta información poseen los empleados del sector de la construcción acerca del tema, y de las dimensiones correspondientes a la misma, tal como son, los sueldos y salarios, beneficios e incentivos.

En cuanto a los sueldos se busca conocer que tan a gusto se sienten los empleados con los salarios que reciben, debido a que este es un factor elemental y motivador para que haya productividad en las empresas. Respecto a los beneficios se desea saber si estos son brindados a los empleados y cuáles son los ofrecidos, que un plan de beneficios permite motivar en gran medida a estos, permitiendo que realicen sus labores de manera más eficiente. Y para los incentivos

Para lo cual se establecieron las preguntas que se muestran a continuación en la tabla 15.

TABLA 15. COMPENSACIÓN Y SUS DIMENSIONES. ASPECTOS VALORADOS

Ítem	COMPENSACION
1	<p>¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene usted sobre las compensaciones salariales ofrecidas por la empresa?</p> <p>No los conozco 0 1 2 3 4 5 los conozco</p>
2	<p>Si su 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 sobre compensación</p> <p>b. No estoy interesado en conocerlos</p> <p>c. La información sobre estos no han sido clara</p> <p>d. Otra ¿cuál? _____</p>
3	<p>Si su respuesta 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</p> <p>b. Incentivos</p> <p>c. Sueldos</p> <p>d. Salarios</p> <p>e. Otro ¿Cual? _____</p>
Ítem	SUELDOS Y SALARIOS
1	<p>Califique el grado de satisfacción de su salario</p> <p>Insatisfecho 0 1 2 3 4 5 Completamente satisfecho</p>
2	<p>Si su respuesta 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> <p>a. Su salario compensa la labor desempeñada.</p> <p>b. El salario es puntual.</p> <p>c. Por la forma de pago (cheque, efectivo, transferencia)</p> <p>d. Otro. ¿Cuál? _____</p>
3	<p>Si su respuesta 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> <p>a. Su salario es muy bajo para la labor desempeñada.</p> <p>b. El salario no es puntual.</p> <p>c. Por la forma de pago (cheque, efectivo, transferencia)</p> <p>d. Otro. ¿Cuál? _____</p>

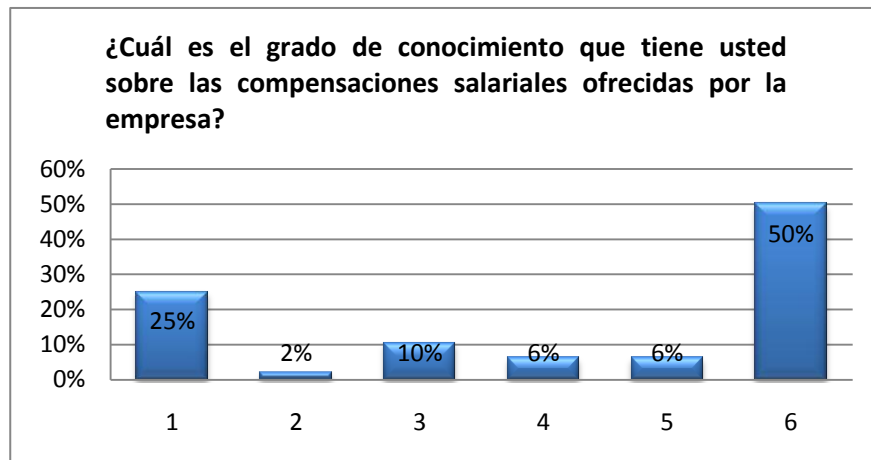
Ítem	BENEFICIOS
1	<p>¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted sobre los beneficios sociales ofrecidos por su empresa?</p> <p>No los conozco 0 1 2 3 4 5 los conozco</p>
2	<p>Si su respuesta corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los que brinda la empresa</p> <p>a. Prima de vacaciones  b. Restaurante  c. Transporte  d. Recreaciones  e. Asistenciales  f. Gastos de medicamento  g. Uniformes  h. Vales de almuerzo.  i. Otros ¿Cuáles? _____</p>
3	<p>Si su 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 existen beneficios  b. No me han informado que hay beneficios  c. No estoy interesado en conocerlos  d. No hay beneficios para mi cargo  e. La información sobre estos no han sido suficiente clara  f. No hay beneficios para el tipo de contrato que poseo actualmente  g. Otra ¿cuál? _____</p>
Ítem	INCENTIVOS
1	<p>¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted sobre los beneficios sociales ofrecidos por su empresa?</p> <p>No los conozco 0 1 2 3 4 5 Los conozco muy bien</p>
2	<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> <p>a. Reconocimiento personal  b. Premios  c. Oportunidades de progreso  d. Asistencia a seminarios o conferencias  e. Estabilidad en el cargo  f. Otros. ¿Cuáles? _____</p>
3	<p>Si su 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. 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>
--	--

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados, se ha podido determinar que en el sector de la construcción, el 50% equivalente a la gran mayoría de los empleados que representan la población tienen conocimientos claros acerca de las compensaciones que les brindan las organizaciones para las cuales laboran, como se puede observar en la gráfica 11.

**GRÁFICO 11. CONOCIMIENTO DE COMPENSACIONES**



Fuente: Elaboración propia

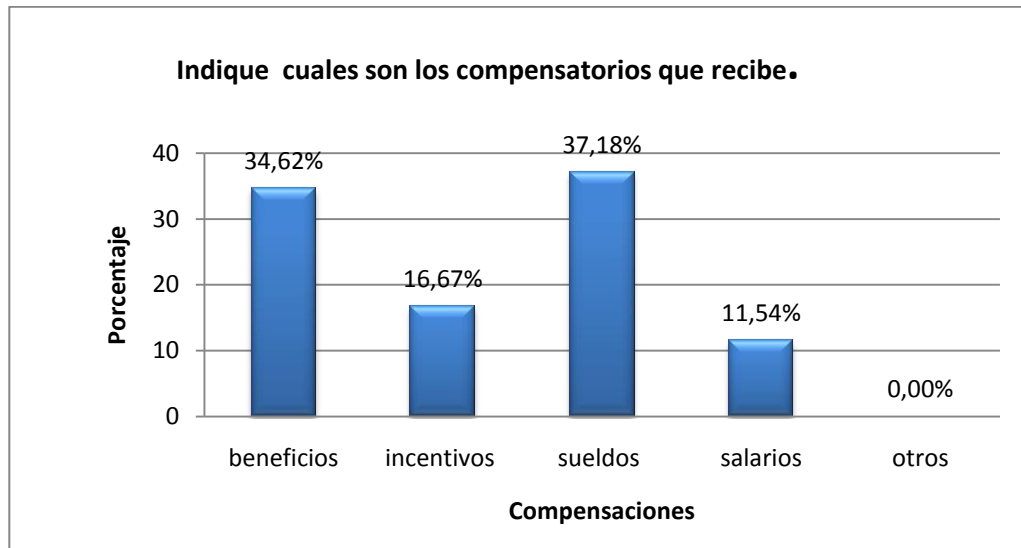
Es indispensable que los empleados conozcan acerca de este tema, ya que las organizaciones deben atraerlos, motivarlos y retenerlos, mejor aun si son los más

competentes. “Como el sistema de compensación económica de una empresa desempeña un papel importante en el logro de estas metas, las organizaciones deben esforzarse en lograr la equidad, el cual busca que exista un trato salarial justo para los empleados”, (R. Wayne Mondy, Robert M. Noé, 2005).

Las compensaciones que dicen conocer con mayor claridad son los sueldos y los beneficios, representados en un 37.18% y 34.62% respectivamente, tal como lo muestra la gráfica 12. Esto se debe, a que siempre han recibido estos tipos de compensaciones en las empresas donde laboraban anteriormente relacionadas en este mismo sector, sin embargo también tienen conocimiento sobre algunos incentivos que pueden recibir por parte de la empresa.

Se puede decir entonces que conocen más este tipo de compensación debido a que los primeros son los que ellos reciben a cambio de las tareas realizadas en forma de trabajo, pues bien se sabe que los sueldos son aquellos que reciben el personal administrativo en las organizaciones. Por su parte los beneficios, motivan a los empleados, lo cual conlleva a que se produzca una mayor productividad y a su vez mayores ganancias empresariales.

**GRÁFICO 12. COMPENSACIONES BRINDADAS A EMPLEADOS**



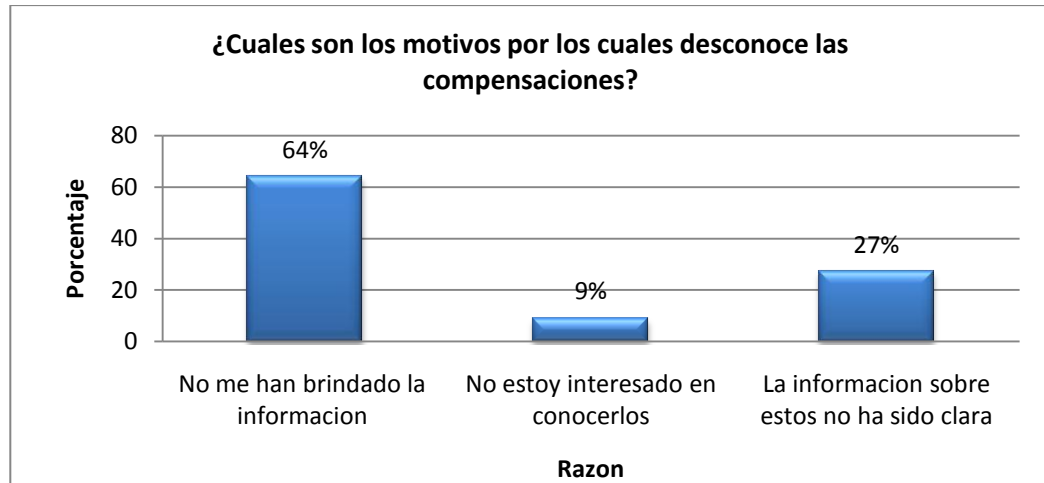
Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, el 28.21% restante, correspondiente a la minoría que dice no conocer las compensaciones lo hacen considerando que no les han brindado la información necesaria y adecuada acerca del tema. (Ver gráfico 12). Siendo esto de gran importancia ya que “la compensación del personal constituye los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales, como los individuales que se deben alcanzar”. (Espinoza F., Sofía, 2009).

Lo anterior se da respecto a que los empleados que fueron encuestados, saben que tienen derecho a recibir un pago por su servicio, sin embargo, como el sector maneja empleados poco calificados en cuanto a educación, no manejan los términos y no saben con claridad que corresponde a una compensación, estando

está compuesta por todos aquellos elementos que reciben los trabajadores, como son los beneficios, incentivos y prestaciones.

**GRÁFICO 13. MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE COMPENSACIONES**



Fuente: Elaboración propia

El 64% correspondiente al grupo que considera que no le han brindado la información necesaria, desea con gran motivación se les informe acerca del tema de las compensación, pues básicamente es por esta razón por la que los empleados se encuentran en la organización; es esta en gran medida la que le permite suplir sus necesidades primarias como es la vivienda y la comida. Este es el factor fundamental que mueve a una persona dentro de una organización. Pues se debe tener en cuenta que todo individuo tiene un objetivo cuando ingresa a la gran masa de la población económicamente activa y es la de recibir una compensación por su trabajo y conocer claramente que hace parte de ese sistema de compensación que recibe.

Existe un 27% que asegura que la información que le han brindado no ha sido clara, esto porque a la hora de ser contratados simplemente se acuerda lo correspondiente al pago y el tiempo de trabajo, más no se especifica claramente a que más tienen derecho dentro del plan de compensación que tiene la empresa para sus trabajadores.

Y existe un 9% que dice no estar interesado en conocer del tema; tal vez esto se deba porque en este sector se maneja mucho los obreros, que simplemente se interesan en recibir su sueldo el día correspondiente para suplir las necesidades que tenga en el momento.

TABLA 16. RESULTADOS DE COMPENSACIÓN DEL SECTOR OBJETO DE ESTUDIO.

ITEM		AICO E.U	CH PEREIRA	JER INGENIERIAS	MEJIA Y VILLEGAS CONSTRUCCIONES	PROMEDIO
<b>GRADO DE CONOCIMIENTO DE COMPENSACION</b>						
1	<b>Conocimiento</b>	66,67%	66,67%	83,33%	41,33%	<b>64,5%</b>
	<b>Desconocimiento</b>	33,33%	33,33%	16,66%	58,67%	<b>35,49%</b>
<b>MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE COMPENSACION</b>						
2	<b>No han brindado información</b>	60%	57.14%	50%	75%	<b>60.54%</b>
	<b>No está interesado en conocer el tema</b>	20%	0%	50%	0%	<b>17.5%</b>
	<b>La información no ha sido clara</b>	20%	42.86%	0%	25%	<b>21.97%</b>
<b>TIPOS DE COMPENSACION OFRECIDAS POR EMPRESAS</b>						
3	<b>Beneficios</b>	41,18%	21.05%	35.71%	42.86%	<b>35.2%</b>
	<b>Sueldos</b>	41.18%	52.63%	32.14%	7.14%	<b>33.27%</b>
	<b>Incentivos</b>	11.76%	15.79%	25%	21.43%	<b>18.50%</b>
	<b>Salarios</b>	5.88%	10.53%	7.14%	28.57%	<b>13.03%</b>

Fuente: Elaboración propia



De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla 16 puede decirse entonces que para los empleados del sector de la construcción, las compensaciones más relevantes son los beneficios e incentivos, ya que los motiva en gran medida a realizar su trabajo. Los primeros se hacen de mayor importancia debido a que como lo explica José Castillo Aponte, en su libro *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*, (2006):

“los empleadores crean con su propia iniciativa, nuevos beneficios complementarios para sus trabajadores, con la creencia de que estos constituyen un factor de mantenimiento necesario para motivar a su fuerza de trabajo. También actúan en ese sentido los empleadores por razones de competencia de la fuerza laboral, especialmente cuando tienen necesidad de atraer trabajadores con conocimientos, destrezas y actitudes poco comunes.

Por otra parte a través de los incentivos reconocen mediante premio monetarios o simbólicos, el desempeño excelente.

Se puede concluir, teniendo en cuenta lo anterior, que los planes de compensación deben fomentar el logro de los niveles más altos de desempeño y la lealtad de los empleados, a la vez que deben disminuir en forma concurrente los costos generales y aumentar las utilidades.

Esto permite determinar que en el sector de la construcción las compensaciones solo son tema de la alta dirección, por lo cual los empleados solo se ven preocupados por realizar sus labores y recibir el sueldo correspondiente. Sin embargo, se debe tener en cuenta que se debe informar al empleado y empapararlo más del tema, pues las compensaciones son un elemento esencial tanto en el

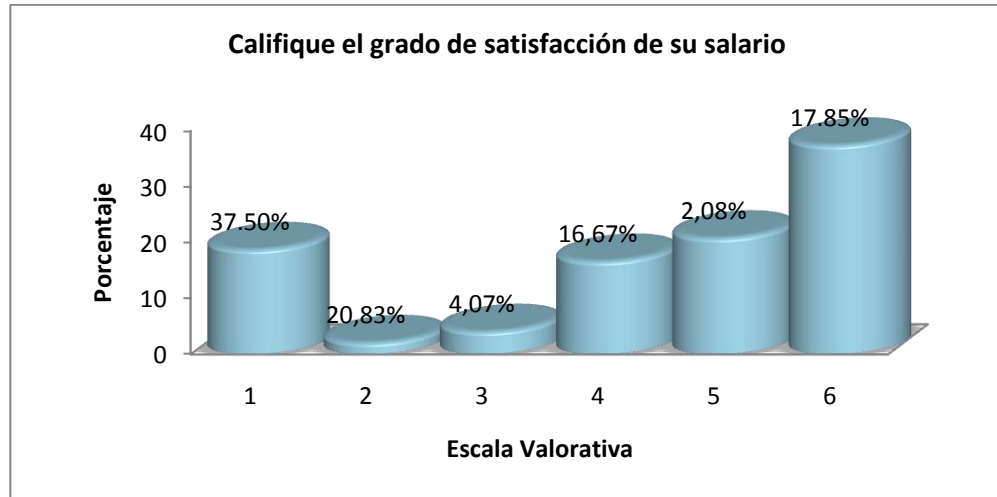
grado competitivo de la empresa, como en las relaciones de la organización con los trabajadores. Este es el área relacionada con la remuneración, básicamente es una relación de intercambio entre las personas y las organización.

### **2.6.1. Sueldos y salarios**

De acuerdo al estudio realizado y a las encuestas aplicadas se ha establecido que en las empresas del sector de la Construcción el 62,4% equivalente a la mayoría de la población, no se sienten satisfechos con el salario que reciben. (Ver gráfica 14).

Lo anterior se da debido a que no existe una relación de igualdad entre la aportación y el salario (input/output) con el de las otras personas o trabajadores con las que se compara, ya sean de la propia empresa o ajenas a la misma. (Rosa María Pujol y Manuel Osorio, 2003). Tomando como base lo expuesto por Jordi Costa en su libro, el modelo de compensación integral, (2004), “desde el punto de vista ético, lo fundamental es asegurar internamente la equidad y la justicia y, una vez alcanzado esto, internamente, confrontar el resultado con el mercado laboral”. Cosa que no se está cumpliendo en estas organizaciones, y para lo cual ellos deben” a través de sus evaluaciones de desempeños constituir formas de mejora en el rendimiento, de detección de necesidades de formación, de correcciones de planes de carrera y de formas de remuneración adecuadas a quienes aporten un mayor esfuerzo o eficacia”.

**GRÁFICO 14. GRADO DE SATISFACCIÓN DE SALARIO**



Fuente: Elaboración propia

Los empleados se sienten insatisfechos debido a que consideran que el salario que reciben no compensa la labor que ellos realizan en un 76% y porque sus salarios no son puntuales en un 24%. (Ver gráfico 15). Puede verse entonces que para este grupo de empleados el departamento de recursos humanos no realiza una labor eficiente en el cual le garanticen su propia satisfacción, lo que a su vez le evita que la organización no pueda retener la fuerza de trabajo mayormente productiva.

Igualmente se percibe esa reacción por otro grupo de empleados ya que se ha demostrado que la compensación es uno de los elementos que probablemente causa la mayor insatisfacción de los empleados.

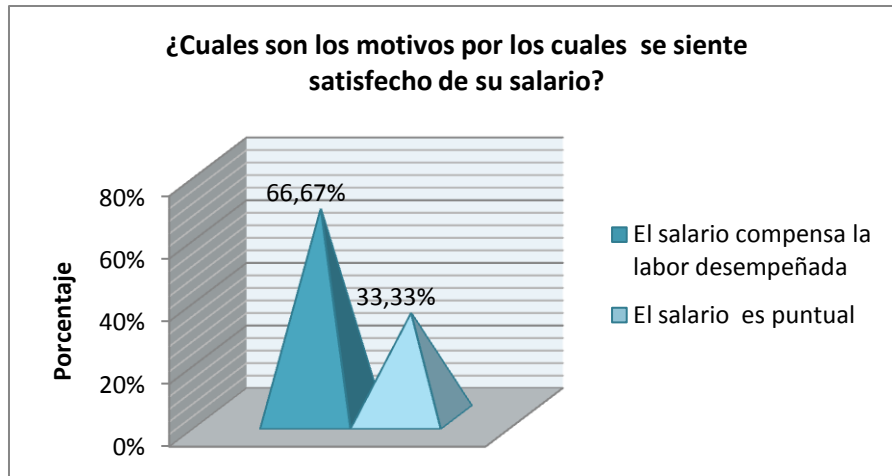
**GRÁFICO 15. MOTIVOS DE INSATISFACCIÓN DEL SALARIO**



**Fuente: Elaboración propia**

Los empleados que se sienten satisfechos, representando la minoría manifiesta en un 36,6% que esto se debe a que su salario compensa la labor que desempeñan. (Ver grafico 16). Este comportamiento se da cuando los empleados de las empresas consideran que existe una situación de igualdad entre los que aportan y el salario que reciben, lo que lugar a la aparición de una opinión positiva en los mismos empleados. (Rosa María Pujol y Manuel Osorio, 2003).

**GRÁFICO 16. MOTIVOS DE SATISFACCIÓN DE SALARIO RECIBIDO**



Fuente: Elaboración propia

Considerando el punto de vista de Ricardo Fernández García (2006), el salario es un factor de insatisfacción. “En efecto, el dinero solo resulta motivador en el momento y en el corto plazo en que se produce el aumento de sueldo”. Pero luego es rápidamente asumido como natural, con pensamientos del tipo: “es normal que me paguen esto con lo que yo trabajo a cambio”, o “existen muchas otras personas que ganan más que yo y son mucho menos productivas”. De tal forma que la remuneración económica solo se recuerda como factor negativo (cuando la cantidad percibida es francamente insuficiente) y casi nunca como factor positivo.

TABLA 17. RESULTADOS OBTENIDOS DEL SALARIO EN LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.

ITEM		AICO E.U	CH PEREIRA	JER INGENIERIAS	MEJIA Y VILLEGAS CONSTRUCCIONES	PROMEDIO
<b>GRADO DE SATISFACCION DEL SALRIO</b>						
<b>1</b>	<b>Insatisfecho</b>	66.66%	33.34%	16,67%	50%	<b>41.67%</b>
	<b>Satisfecho</b>	33.34%	66.67%	83.34%	50%	<b>58.34%</b>
<b>MOTIVOS DE SATISFACCION</b>						
<b>2</b>	<b>Salario compensa la labor desempeñada.</b>	50%	25%	88.89%	80%	<b>60.97%</b>
	<b>Salario es puntual</b>	50%	75%	11.11%	20%	<b>39.03</b>
	<b>Por la forma de pago</b>	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
<b>MOTIVOS DE INSATISFACCION</b>						
<b>3</b>	<b>Salario es muy bajo</b>	50%	100%	66.67%	71.43%	<b>72.03</b>
	<b>El salario no es Puntual</b>	50%	0%	33.33%	28.57%	<b>27.98%</b>
	<b>Por la forma de pago</b>	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>

Fuente: Elaboración propia

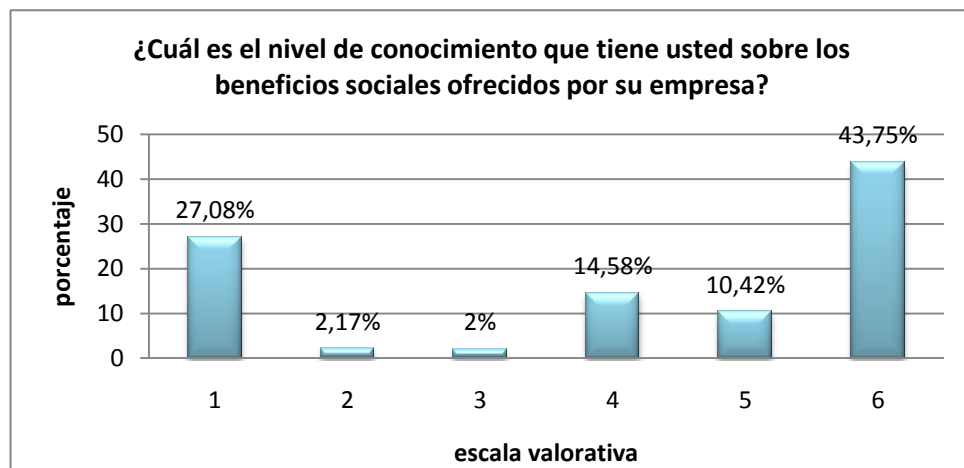
Teniendo en cuenta los resultados obtenidos para los sueldos y salarios, se puede decir que la insatisfacción laboral es una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales dado que la gran mayoría de los empleados de una organización siempre van a pretender tener un salario más alto del que reciben.

## 2.6.2. Beneficios o retribuciones indirectas

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo establecer que en el sector de la construcción, el 54.17% equivalente a la gran mayoría de los empleados que representan la población tienen conocimientos claros acerca de los beneficios laborales o sociales que les brindan las organizaciones para las cuales laboran (ver gráfico 18). Para lo cual los más representativos para ellos son los uniformes y el transporte.

El personal de la empresa le da gran importancia a los uniformes debido a que como trabajan en el campo abierto es casi que vital que tengan uniformes que los proteja del sol, la lluvia y otros agentes externos que le pueden ocasionar enfermedades. Igualmente le dan importancia al transporte, porque estos trabajos le exigen casi siempre que haya un traslado de su casa o trabajo hasta el lugar donde están realizando las obras.

GRÁFICO 17. GRADO DE CONOCIMIENTO DE BENEFICIOS SOCIALES



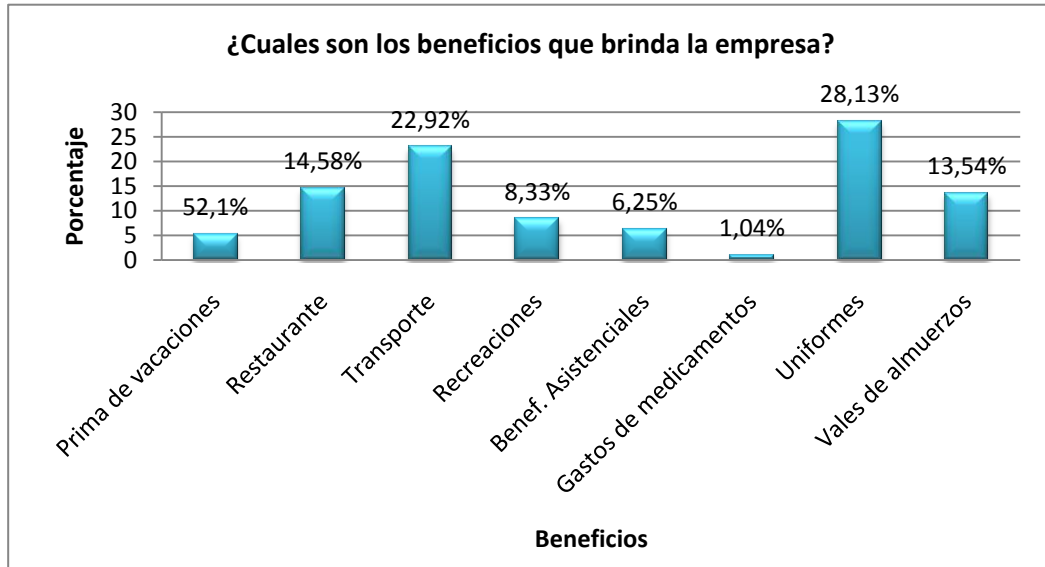
Fuente: Elaboración propia

Igualmente cuentan con otros beneficios los cuales reciben en menor proporción, y no son todas las empresas las que las brindan como son el servicio de restaurante, los vales de almuerzo, entre otros beneficios (ver gráfico 19). El servicio de restaurante y vales de almuerzo es para aquellos trabajadores que se encuentren realizando labores fuera de la empresa, es decir, cuando están realizando una obra, ellos en este caso tienen prácticamente derecho a su almuerzo y según se dé el caso de sobrepasar el horario de trabajo. Estos beneficios se dan prácticamente a los cargos operativos, los administrativos no gozan de beneficios adicionales a los que exige la ley.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede considerar que los planes de beneficios sociales deberían ser parte de preocupación del departamento de recursos humanos para todos los empleados de la organización pues estos logran mantener al personal y reducir la rotación, especialmente en las organizaciones cuya actividad se desarrolla en condiciones rudas y adversas. La iniciativa se amplía con rapidez a casi todas las clases de organizaciones. En la actualidad, los planes de beneficios se evalúan intensamente y se analizan sus propósitos, costos y valores, responsabilidad de su administración, criterios de evaluación, etc., lo cual ayuda a las empresas en el caso de retención de sus empleados más calificados.



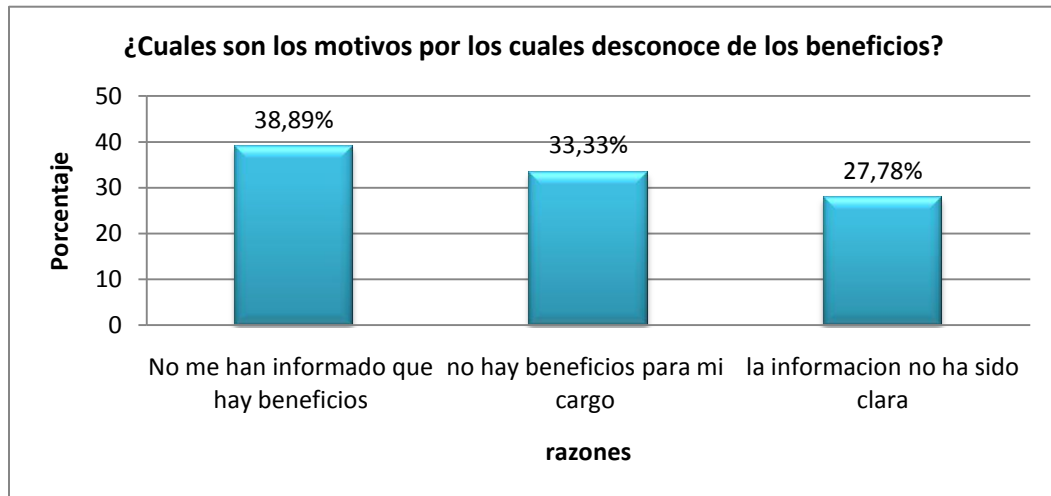
**GRÁFICO 18. BENEFICIOS CONOCIDOS POR EMPLEADOS**



**Fuente: Elaboración propia**

Por otra parte la minoría, es decir el 45.83%, que no conoce estos beneficios dice que esto se debe a que no le dan información acerca del tema y que además para sus cargos no utilizan este tipo de compensaciones; al igual que si conocen del tema no tienen la información de una manera más clara. (Ver gráfico 20).

**GRÁFICO 19. MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE BENEFICIOS SALARIALES.**



**Fuente: Elaboración propia**

Se logró observar que solo para algunos cargos administrativos se les brindan beneficios diferentes que a los cargos operativos, representado este en un 35%, entre los cuales se encuentran fondos de créditos y flex time (horarios flexibles); sin embargo, al 65% que representa la mayoría de la población reciben los mismos beneficios que los demás empleados.

Por otra parte, en las organizaciones del sector construcción de la ciudad de Cartagena, están considerando la posibilidad de brindarle o agregarle a sus empleados beneficios, tales como, préstamos para estudio y aumento en porcentaje al sueldo dependiendo del nivel de calificación.

TABLA 18. RESULTADOS OBTENIDOS PARA LOS BENEFICIOS, EN LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.

ITEM		AICO E.U	CH PEREIRA	JER INGENIERIAS	MEJIA Y VILLEGAS CONSTRUCCIONES	PROMEDIO
<b>GRADO DE CONOCIMIENTO DE BENEFICIOS</b>						
1	<b>Conocimiento</b>	50%	75%	91.66%	58.33%	<b>68.75%</b>
	<b>Desconocimiento</b>	50%	25%	8.33%	41.67%	<b>31.25%</b>
<b>TIPOS DE BENEFICIOS</b>						
2	<b>Beneficios asistenciales</b>	0%	0%	8.82%	0%	<b>2.20%</b>
	<b>Transporte</b>	26.09%	29.17%	17.65%	20%	<b>23.23%</b>
	<b>Recreación</b>	13.04%	0%	8.82%	13.33%	<b>8.79%</b>
	<b>Uniformes</b>	26.08%	37.5%	23.53%	46.67%	<b>35.45%</b>
	<b>Vales de Almuerzo</b>	30.44%	12.5%	41.18%	20%	<b>26.03%</b>
	<b>Primas de vacaciones</b>	4.34%	16.67%	0%	0%	<b>10.51%</b>
	<b>Gastos de medicamento</b>	0%	4.17%	0%	0%	<b>1.04%</b>
<b>MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE BENEFICIOS</b>						
3	<b>No han brindado información de que existen beneficios.</b>	60%	16.67%	100%	33.33%	<b>52.5%</b>
	<b>No hay beneficios para el cargo</b>	40%	16.67%	0%	50%	<b>26.67%</b>
	<b>La información no es clara</b>	0%	66.67%	0%	16.67%	<b>29,83%</b>

Fuente: Elaboración propia

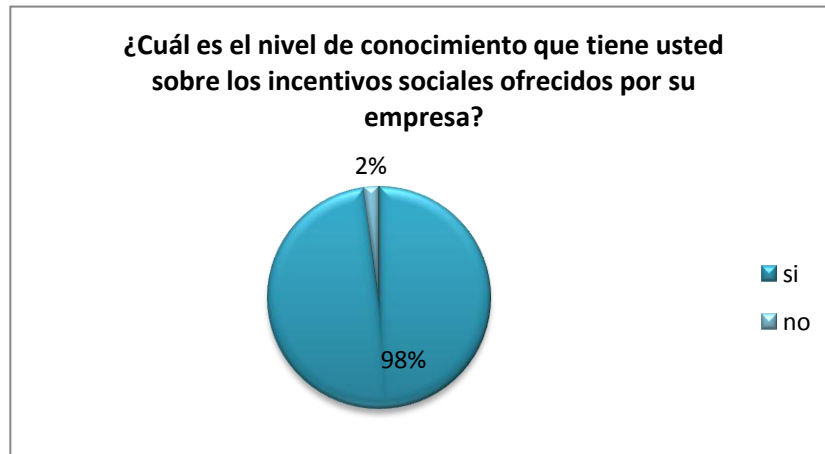
Teniendo en cuenta los resultados que se muestran en la tabla 20, se puede concluir de esta variable que las empresas del sector de la construcción le dan gran importancia a los beneficios que les pueden dar a sus empleados, ya que a través de estos se atraen de manera directa, los motiva a realizar sus tareas de una forma eficiente y retiene al personal mas calificado que tienen para sus empresas, conllevándolo así al éxito o fracaso. De igual manera estos beneficios hacen que los empleados opinen que los sus empleadores se preocupan por su bienestar y el de su entorno.

### **2.6.3. Incentivos**

En el sector se logró determinar que el 97,92% equivalente a la gran mayoría de los empleados que representan la población tienen conocimientos claros de los incentivos que les brindan las organizaciones para las cuales laboran. (Ver gráfico 21).

Esto tiene gran importancia, ya que de esta manera se motiva a los empleados en todos los niveles de la organización, y hablando del sector de la construcción se hace más necesaria en los niveles operativos, la cual se puede llevar a cabo mediante un buen plan de incentivos, ya que los trabajadores son la carta de presentación que la empresa tiene y si se encuentran motivados y satisfechos con sus trabajos van a generar un mayor desempeño como lo afirman William et. al., en donde los niveles de desempeño y satisfacción están altamente relacionados (1998).

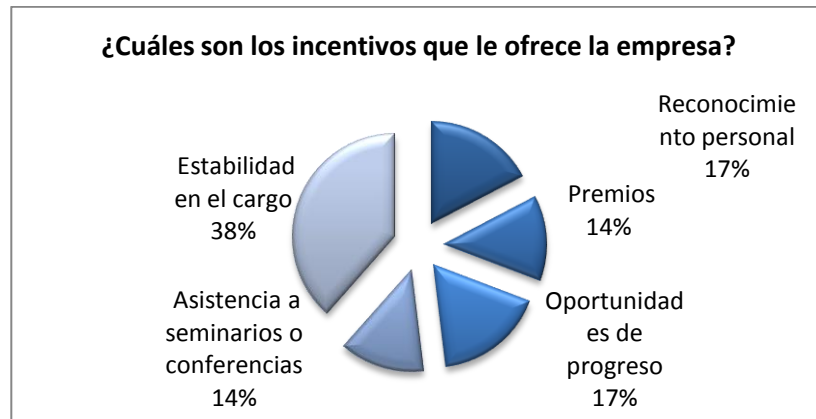
**GRÁFICO 20. NIVEL DE CONOCIMIENTO DE INCENTIVOS SOCIALES**



**Fuente: Elaboración propia**

De aquí, se pudo observar que la estabilidad en el cargo es el incentivo más importante para estas organizaciones, representado en un 38.46%, esto se debe a que existen muchos empleados antiguos en las organizaciones, y son ellos los que consideran que este es el incentivo que mejor reciben; de igual manera esto depende de los contratos a término indefinido que corresponden a este mismo personal, es decir los antiguos. (Ver gráfico 22). No siendo menos importantes y que brindan también las organizaciones, se pueden encontrar el reconocimiento de personal y las oportunidades de progreso, con un 17% cada uno.

**GRÁFICO 21. INCENTIVOS CONOCIDOS POR EMPLEADOS**

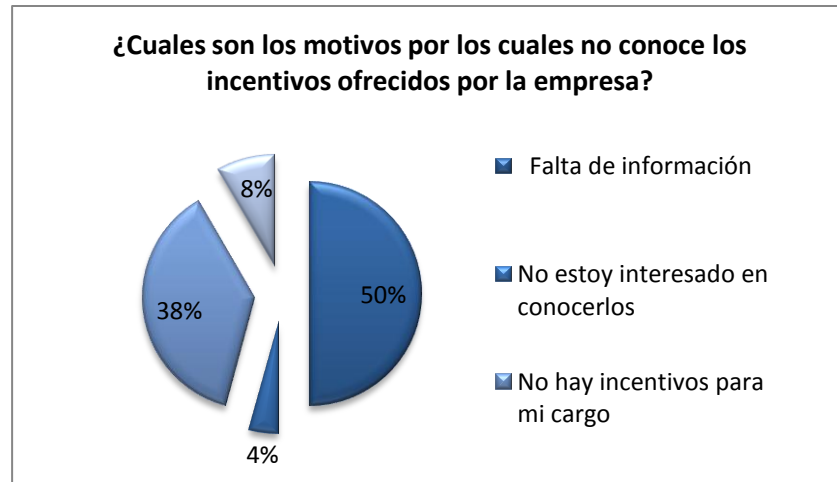


**Fuente: Elaboración propia**

Estos incentivos brindados a los empleados, son las más conocidas debido a que a las empresas en estudio les interesa motivar a sus trabajadores para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo, lo que conlleva a que haya más calidad, mas producción, menos costos y una mayor satisfacción por ambas partes, es decir, empleados y gerente.

Por otra parte, los empleados que manifestaron no conocer los incentivos que ofrecen las empresas en estudio, aseguran en un 50% que esto se debe a falta de información por parte de la alta gerencia y un 37,5 % dice no tener incentivos para el cargo en el que se encuentra. (Ver gráfico 23).

**GRÁFICO 22. MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE INCENTIVOS**



Fuente: Grupo investigador

Se puede decir que estas empresas a pesar de brindar incentivos no lo hace para todos los cargos, repercutiendo esto de forma negativa en la productividad de la empresa, ya que un plan de incentivos debe ir orientado hacia todos sus empleados sin importar el cargo o área. Pues, los incentivos estimulan a los trabajadores a realizar sus tareas de una manera más eficiente permitiendo así, la consecución de los objetivos de la empresa. Igualmente un programa de incentivos benefician tanto al patrón como al trabajador, por tanto 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 (Gary Dessler, 2001).

TABLA 19. RESULTADOS DE LOS INCENTIVO EN EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.

ITEM		AICO E.U	CH PEREIRA	JER INGENIERIAS	MEJIA Y VILLEGAS CONSTRUCCIONES	PROMEDIO
<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO DE INCENTIVOS</b>						
<b>1</b>	<b>Conocimiento</b>	41.67%	91.67%	83.33%	58.33%	<b>68.75%</b>
	<b>Desconocimiento</b>	58.33%	8.33%	16.67%	41.67%	<b>31.25%</b>
<b>TIPOS DE INCENTIVOS</b>						
<b>2</b>	<b>Reconocimiento personal</b>	21.43%	17%	16.67%	14.29%	<b>17.35%</b>
	<b>Premios</b>	7.14%	33.33%	11.11%	14.29%	<b>13.77%</b>
	<b>Oportunidades de progreso</b>	35.71%	0	11.11%	14.29%	<b>15.27%</b>
	<b>Seminarios y talleres</b>	21.43%	0	11.11%	14.29%	<b>11.70%</b>
	<b>Estabilidad del cargo</b>	14.29%	50%	50%	42.86%	<b>39.30%</b>
<b>MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE INCENTIVOS</b>						
<b>3</b>	<b>Falta de información</b>	42.86%	40%	100%	60%	<b>60.71%</b>
	<b>No estoy interesado en conocerlos</b>	14.29%	0%	0%	0%	<b>3.12</b>
	<b>No hay incentivos para mi cargo</b>	42.86%	50%	0%	20%	<b>28.21%</b>
	<b>La información no es clara</b>	0%	10%	0%	20%	<b>7.5%</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 22, puede concluirse que los incentivos tienen gran importancia para los empleados de las empresas del sector de la construcción, ya que le permiten a estas organizaciones elevar la moral de la fuerza laboral y reforzar la seguridad laboral. Un programa de incentivos y prestaciones benefician tanto al empleador como al trabajador, por tanto puede coadyuvar 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.



## **2.7. RESULTADOS POR EMPRESA**

Se iniciará realizando el análisis descriptivo de la empresa AICO E.U, luego se hará la de la C.H. PEREIRA CONSTRUCCIONES, se proseguirá con JER INGENIERIA Y CONSULTORIA S.A.S y por último se mostrará lo correspondiente a la empresa MEJIA Y VILLEGAS CONSTRUCCIONES.

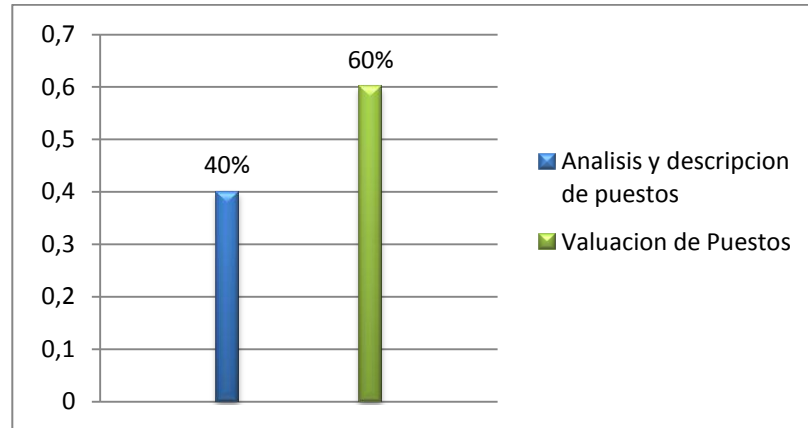
### **2.7.1. AICO E.U.**

#### **2.7.1.1. Estructura salarial**

Se puede determinar para esta empresa que sus empleados no tienen conocimientos acerca de la estructura de sueldos y salarios que posee la empresa. Esto se debe a que al 50% de los empleados encuestados no le han brindado la información acerca de este tema. Un 25% asegura no estar interesado en conocer del tema y otro 25% opina que la información no es clara.

En cuanto a la definición de la estructura, tiene en cuenta la definición técnica de las obligaciones o responsabilidades del puesto, es decir, análisis de puestos, con un indicador de 40%. Así mismo tienen en cuenta la valoración objetiva de los factores que integran el puesto o más conocida como valuación de puestos, representado con un 60%, de acuerdo a lo expuesto con los directivos de la empresa.

**GRÁFICO 23. TÉCNICAS DE DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA SALARIAL**



Fuente: Elaboración propia

### **2.7.1.2. Sistemas retributivos**

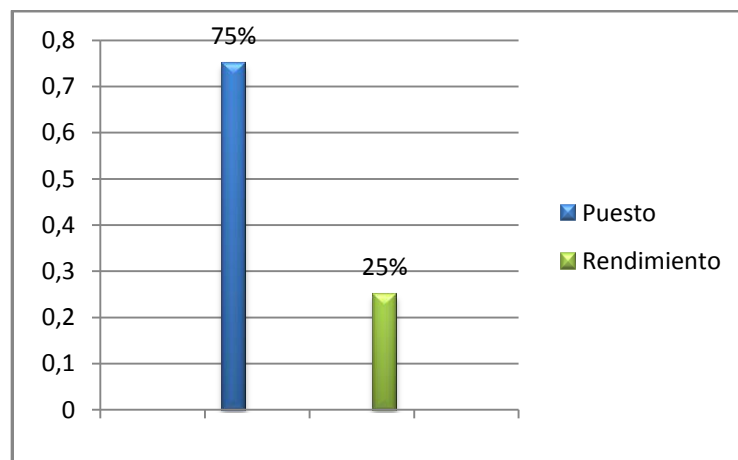
En esta variable se pudo determinar que el 66.67% de la muestra obtenida que representa al total de la población asegura no tener conocimientos acerca de las formas de pago o sistemas retributivos que la empresa posee para sus empleados. Lo cual demuestra que la empresa en estudio no se preocupa por aclarar un tema que se hace de gran importancia para sus trabajadores.

Del 33.33% que asegura conocer las formas de pago utilizadas, identifican con un indicador de 75% el sistema basado en el puesto y con un 25% el sistema basado en el rendimiento.

Del porcentaje que dice no conocer del tema citan que esto se debe a que no le han brindado información en un 88.89%, mientras que el 11.11% restante dice

que la información no ha sido brindada de una forma clara. Sin embargo, se debe aclarar que los empleados de esta organización no le dan la importancia que merece el tema, teniendo en cuenta que esto tiene mucho que ver con sus pagos o compensaciones que reciben por cumplir con las labores que se le establecen.

**GRÁFICO 24. SISTEMAS RETRIBUTIVOS UTILIZADOS POR LA EMPRESA**



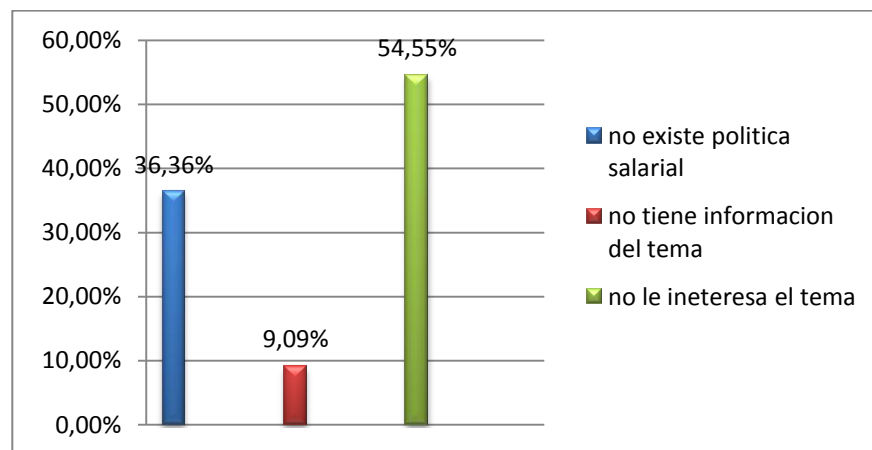
Fuente: Elaboración propia

### 2.7.1.3. Política salarial

En cuanto a la política salarial, esta empresa no ha establecido una política de sueldos y salarios que les permita en cierta manera ofrecer pagos equitativos y que haya una mejor organización del tema. Por lo que se puede justificar que el 91,67% de la población encuestada no conozca este tema. Sin embargo el 2,08% asegura conocerla, sin saber lo que compone a esta.

De aquí se logro ver que el 36,36% dice que no existe política salarial en la empresa, el 54.55% ni siquiera tiene información de estos y el 9,09% restante no muestran interés por saber si existe o no.

**GRÁFICO 25. MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE POLÍTICA SALARIAL**



**Fuente: Grupo investigador**

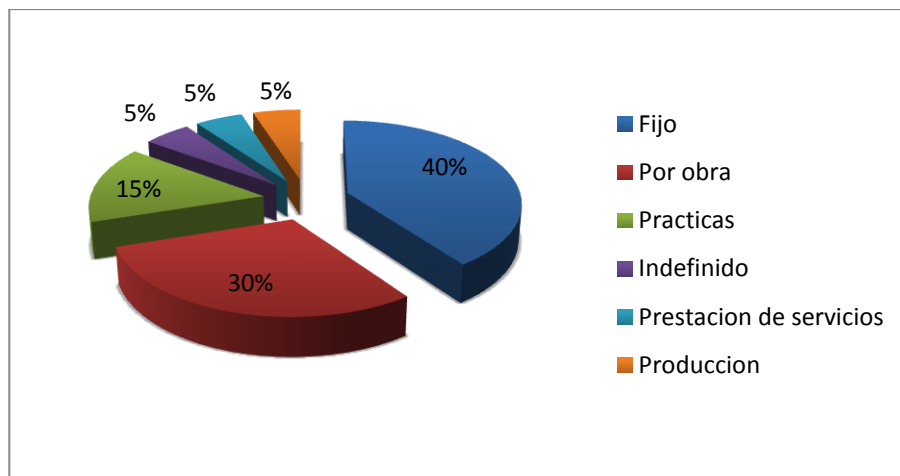
#### **2.7.1.4. Técnicas de Asignación Salarial**

La técnica utilizada por Aico E.U. para fijar los salarios a sus empleados es la valuación de puestos, representado en un 100%, arrojado de las encuestas realizadas a los cargos administrativos de la empresa.

### 2.7.1.5. Contratos laborales

Acercas del tema, la empresa utiliza de acuerdo a los resultados que muestran las encuestas aplicadas, el contrato fijo representado en un 40%, por obra con un 30%, de prácticas con un 15% y el indefinido, de prestación de servicios y por producción con un 5% cada uno respectivamente.

GRÁFICO 26. CONTRATOS UTILIZADOS POR LA EMPRESA

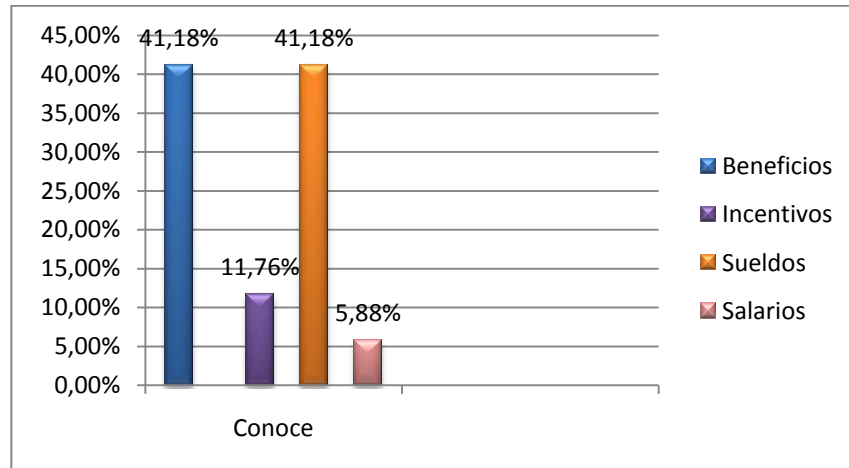


Fuente: Elaboración propia

### 2.7.1.6. Compensación

En lo que se refiere a este tema, la gran mayoría que representa a la población de los trabajadores sabe cuáles son las compensaciones que esta le brinda a ellos lo que se demuestra con un resultado de 58.33%. Entre los que resaltan los beneficios y los sueldos con un 41.18% cada una, pero igualmente saben que les brindan incentivos lo que se representa en un 11.76%, y los salarios que reciben algunos empleados con un 5.88%.

**GRÁFICO 27. COMPENSACIONES CONOCIDAS EN LA EMPRESA**



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, existe un 41.66% que no tiene ningún conocimiento de esta tema. Lo cual se debe en un 60% a la falta de información por parte de sus superiores. Así mismo el 40% restante no está interesado en conoce del tema o afirma que la información que tiene no ha sido aclarada.

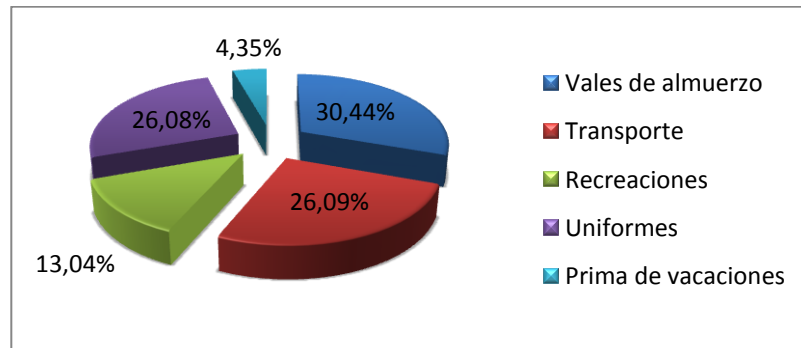
#### **2.7.1.6.1. Beneficios**

En el tema de los beneficios se logro observar que el 50% de los trabajadores conocen los beneficios que ofrece la organización para sus empleados, igual existe otro 50% que no tiene conocimientos de este tema, lo que se debe a la falta de información y a que para algunos de estos empleados no existen beneficios. Esto se encuentra representado en un 60% y 40% respectivamente.

Los beneficios que ofrecen para algunos empleados de la empresa son, el transporte, recreaciones, uniformes, vales de almuerzo y prima de vacaciones,

representado cada una en, 26.09%, 13.04%, 26.08%, 30.44% y 4.35% respectivamente.

**GRÁFICO 28. BENEFICIOS BRINDADOS A EMPLEADOS**

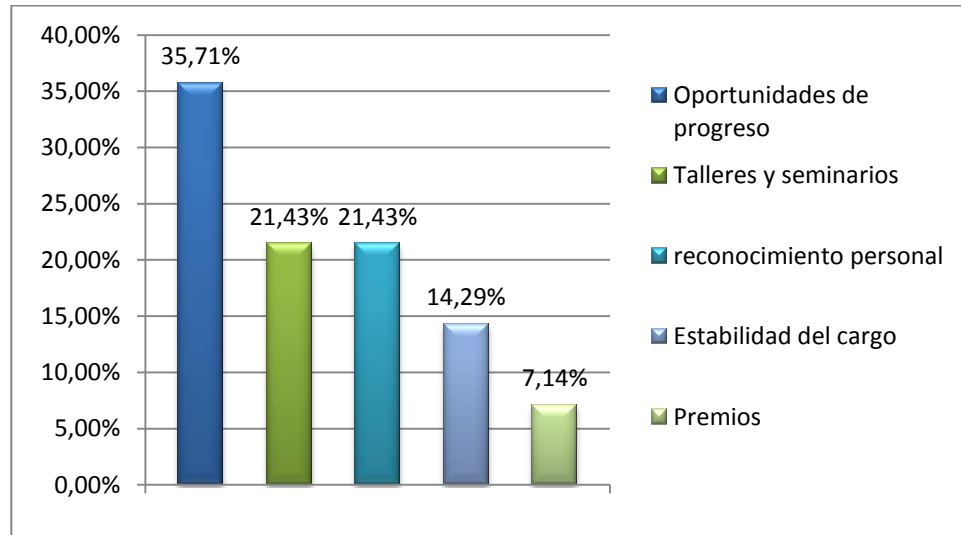


**Fuente: Elaboración propia**

#### **2.7.1.6.2. Incentivos**

En lo referente a incentivos, se observó que el 41,67% asegura tener conocimiento acerca de los incentivos que esta les ofrece, entre los cuales se puede encontrar las oportunidades de progreso con un 35.71%, la asistencia a seminarios y talleres y el reconocimiento del personal con un 21.43% respectivamente, además la estabilidad de cargos con un 14.29% y los premios con 7.14%.

**GRÁFICO 29. INCENTIVOS BRINDADOS A EMPLEADOS**



**Fuente: Elaboración propia**

Además los resultados arrojan que el desconocimiento del tema encontrándose representado en un 18,34%, se da por causa de la falta de información, que algunos empleados no están interesados en conocerlos y que no existen incentivos para su cargo representado en un 42.86%, 14.29% y 42.86% respectivamente.



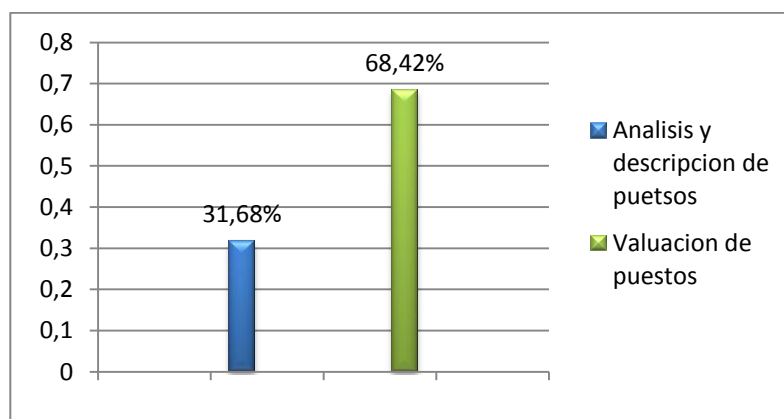
## 2.7.2. C.H. PEREIRA CONSTRUCCIONES

### 2.7.2.1. Estructura salarial

En esta variable, se observó que el 91.67% de los encuestados no tienen conocimiento de la estructura salarial de la empresa, lo que se debe a que no le han brindado información del tema en estudio. Por otra parte el 8.33% dice conocer del tema, en el cual aseguran que esta es clara.

De ahí se pudo establecer que dentro de la empresa se tiene en cuenta el análisis y descripción de puestos, junto con la valoración de puestos para definir o construir su estructura, lo que se puede demostrar en un 31.68% y 68.42%, respectivamente.

GRÁFICO 30. TÉCNICAS DE DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA SALARIAL



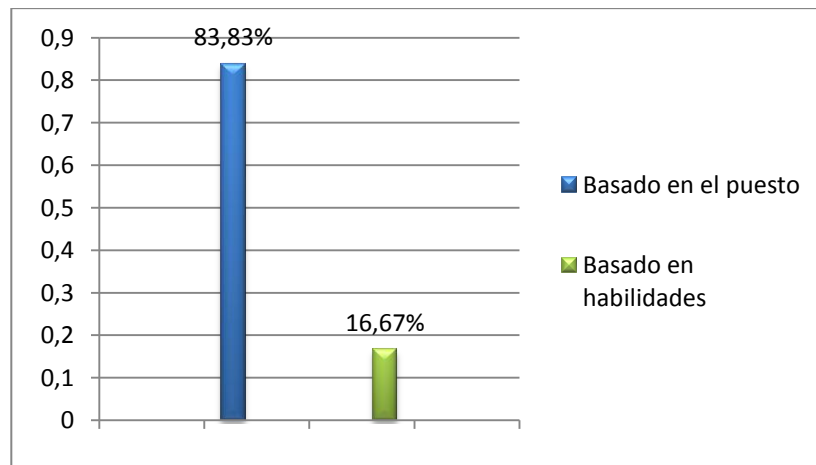
Fuente: Elaboración propia

### 2.7.2.2. Sistemas retributivos

El 58.33% de los trabajadores encuestados no tiene conocimientos acerca del tema en estudio, el 41.67% dice conocer los tipos de sistema utilizados por esta empresa.

El desconocimiento que se da acerca del tema, se debe en un 75% a que no le han brindado la información de este tema, el 12.5% no desea conocerlo y el otro 12.5% dice que la información que le ha dado de este no ha sido clara. Sin embargo aquellos que aseguran conocer los tipos de sistemas retributivos que utiliza la empresa en estudio aseguran que los utilizados son el sistema basado en el puesto con un 83.83% y el sistema basado en las habilidades con un 16.67%.

GRÁFICO 31. SISTEMAS RETRIBUTIVOS UTILIZADOS POR LA EMPRESA

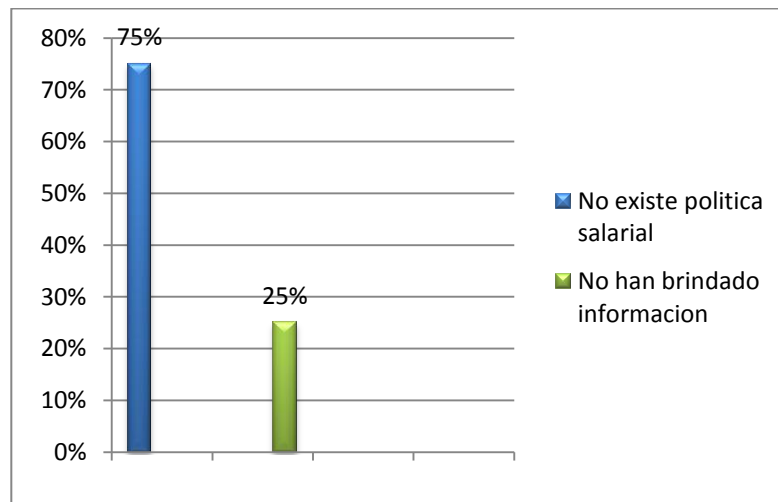


Fuente: Elaboración propia

### 2.7.2.3. Política salarial

En esta variable se logró establecer que el 100% de los encuestados no posee conocimientos del tema, esto se debe, asegurado por los empleados que no existe política salarial lo cual se puede representar en un 75% y el 25% restante opina que se debe a la falta de información.

**GRÁFICO 32. MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE POLÍTICA SALARIAL**

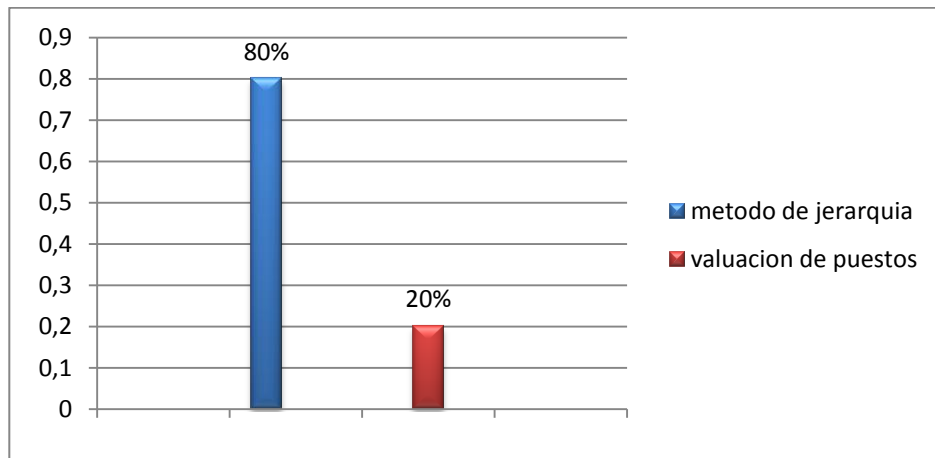


**Fuente: Elaboración propia**

#### 2.7.2.4. Técnicas de Asignación salarial

La empresa en estudio para fijar sus salarios se basa en el método de jerarquía y la valuación de puestos, representado cada uno en 80% y 20% respectivamente.

GRÁFICO 33. TÉCNICAS UTILIZADAS PARA ASIGNACIÓN DE SALARIAL

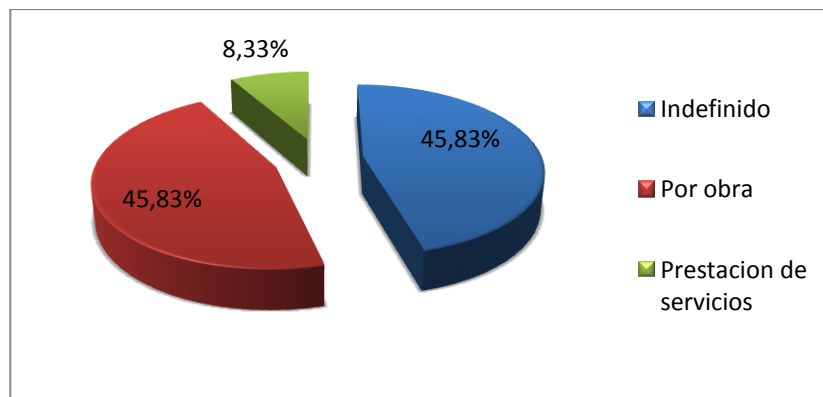


Fuente: Elaboración propia

### 2.7.2.5. Contratos laborales

Los contratos utilizados por la empresa son el indefinido, por obra y de prestación de servicios, el primero se encuentra representado con un 45.83%, el segundo con 45.83% y el tercero con 8.33%.

**GRÁFICO 34. CONTRATOS UTILIZADOS POR LA EMPRESA**

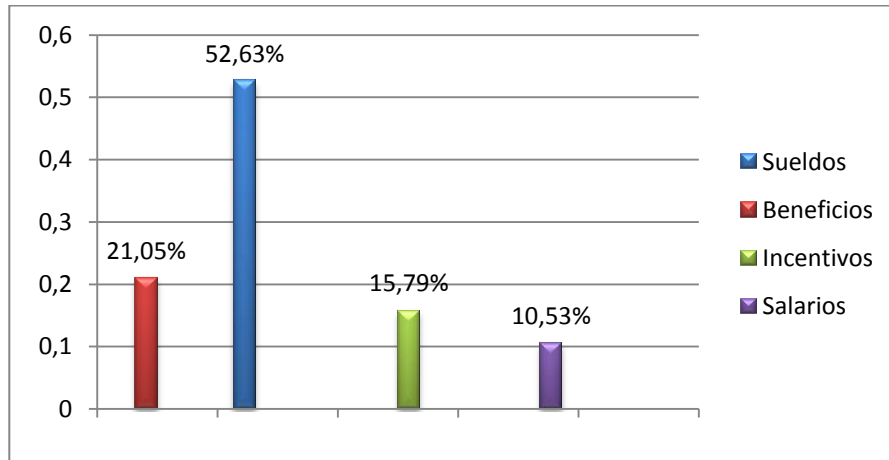


Fuente: Elaboración propia

### 2.7.2.6. Compensación

El 66.67% de los empleados que representa a la gran mayoría de la población trabajadora, dice conocer las compensaciones que esta empresa les ofrece por prestar sus servicios. Entre los cuales se puede encontrar los sueldos con un 52.63%, los beneficios con un 21.05%, seguido de los incentivos con un 15.79% y por último los salarios con un 10.53%.

**GRÁFICO 35. CONTRATOS UTILIZADOS POR LA EMPRESA**



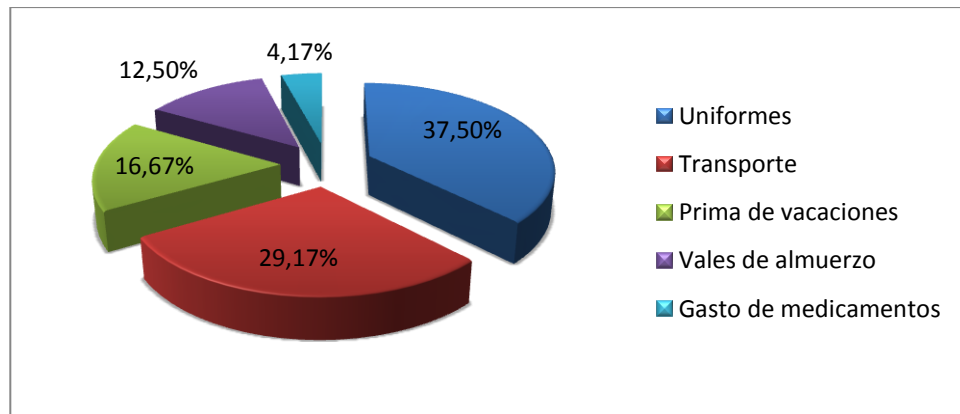
**Fuente: Elaboración propia**

Sin embargo existe un 33.33% que representa a la minoría que afirman no conocer esas compensaciones y además que esto se debe en un 57.14% a que sus superiores no les han dado la información necesaria del tema, y en un 42.86% la información se ha dado de una forma clara.

#### **2.7.2.6.1. Beneficios**

En el tema de los beneficios, el 75% de los empleados encuestados conocen aquellos que esta organización ofrece, entre los cuales se pueden encontrar los uniformes y transportes como los más representativo, lo que se representa en 37.5% y 29.17%. Igualmente se puede encontrar aunque en menor proporción la prima de vacaciones, los vales de almuerzo y gastos de medicamentos, con un porcentaje de 16.67%, 12.5%, 4.17% respectivamente.

**GRÁFICO 36. BENEFICIOS OFRECIDOS A EMPLEADOS**



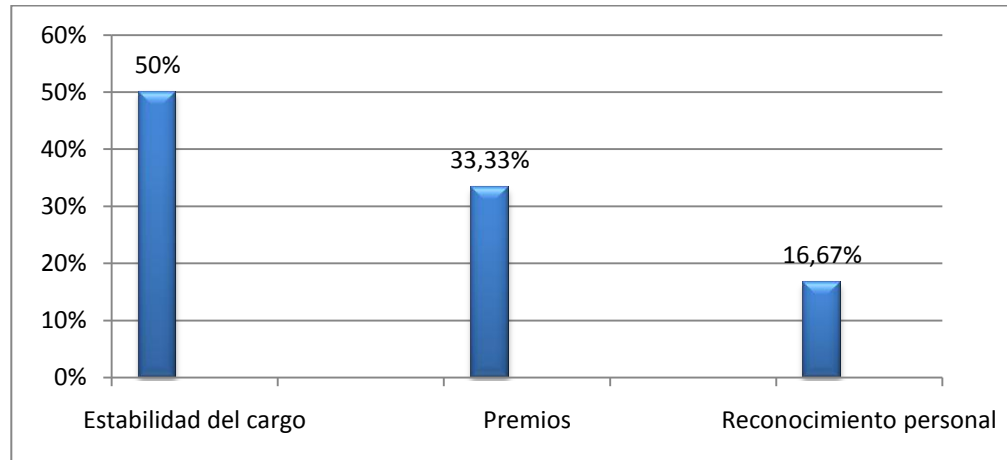
**Fuente: Elaboración propia**

Por otra parte el 25% de los empleados encuestados no conocen los beneficios de la empresa lo cual se debe a que no se les ha informado de los beneficios que hay, para otros no existen beneficios y algunos no tienen la información clara.

#### **2.7.2.6.2. Incentivos**

En esta variable se estableció que los empleados tienen conocimiento acerca de los incentivos que la empresa les brinda representado en un 91.67%, mostrando así que el incentivo de mayor importancia para los trabajadores es la estabilidad del cargo con un 50%, además reciben pero con menos importancia premios y el reconocimiento personal con un 33.33% y 16.67% respectivamente.

**GRÁFICO 37. INCENTIVOS OFRECIDOS A LOS EMPLEADOS**



**Fuente: Elaboración propia**

Para el caso del 8,33% que no posee conocimientos claros del tema de los incentivos, aseguran que esto se da debido a que para algunos cargos no existen beneficios lo que se ve reflejado en un 50%, así mismo se destaca que existe falta de información de superiores a empleados y los pocos que tienen información no es de forma clara. Esto se representa con un 40% y 10% respectivamente.

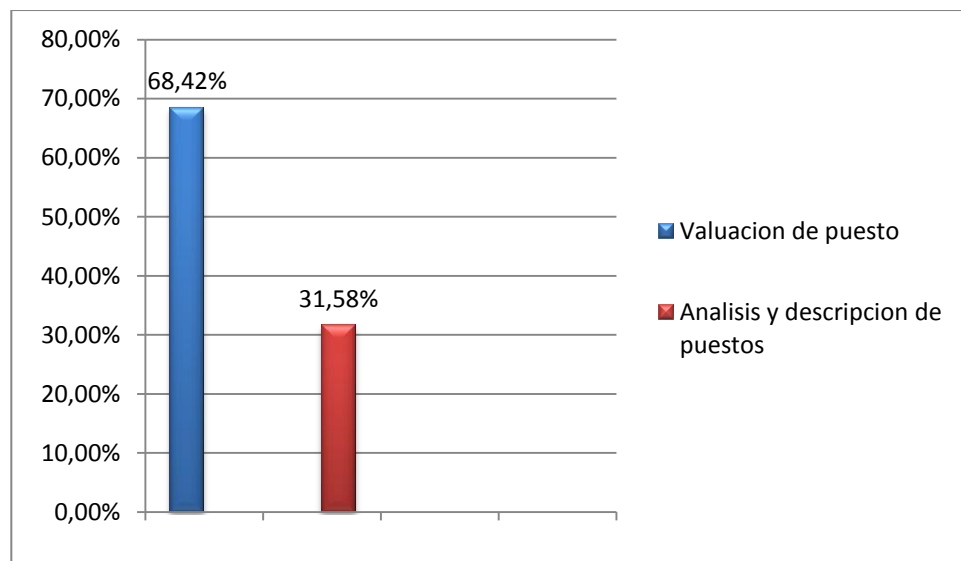


## 2.7.3. JER INGENIERIA Y CONSULTORIA S.A.S

### 2.7.3.1. Estructura salarial

El 91.67% de los encuestados, afirma que no conoce la estructura de esta empresa, y que esto se debe a la falta de información representado en un 90.91% de los trabajadores encuestados y a que la información no es clara, representado por un 9.09%. Sin embargo existe un 8.33% que afirma conocer este tema y que además atrae el personal, y que además la empresa tiene en cuenta para definir su estructura de salario la valuación de puestos representado en un 68.42% y el análisis y descripción de puestos representado con un 31.58%.

GRÁFICO 38. TÉCNICAS DE DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA SALARIAL

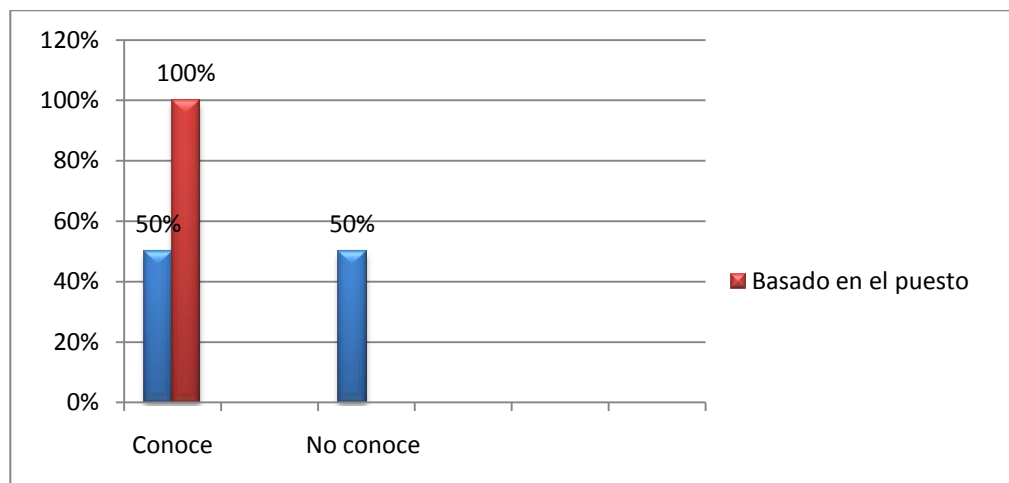


Fuente: Elaboración propia

### 2.7.3.2. Sistemas retributivos

Para la empresa en estudio, el 50% de los empleados encuestados dice no tener conocimientos de las formas de pago y el otro 50% si los conoce. El sistema de retribución utilizado por esta empresa es el basado en el puesto.

**GRÁFICO 39. SISTEMAS RETRIBUTIVOS UTILIZADOS POR EMPRESA**



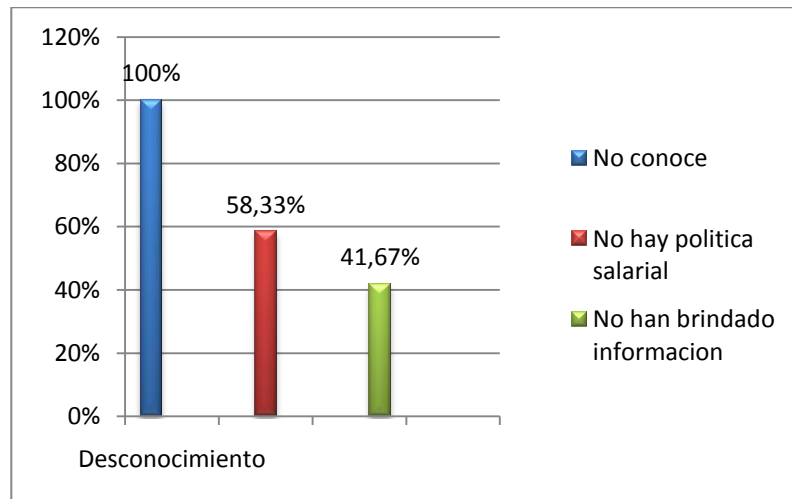
**Fuente: Elaboración propia**

Los trabajadores que aseguran no conocer del tema aseguran en un 66.67% que no se le ha brindado la información acerca del tema, el 16.67% dice no estar interesado en conocer acerca de esta variable y el 16.67% restante no tiene la información muy clara.

### 2.7.3.3. Política salarial

Los empleados de esta organización no conoce la política salarial, lo que se representa en un 100%; esto se debe a que no existe política salarial, indicado en un 58.33% y el 41.67% a que no le han brindado información del tema.

**GRÁFICO 40. MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE POLÍTICA SALARIAL**



**Fuente: Elaboración propia**

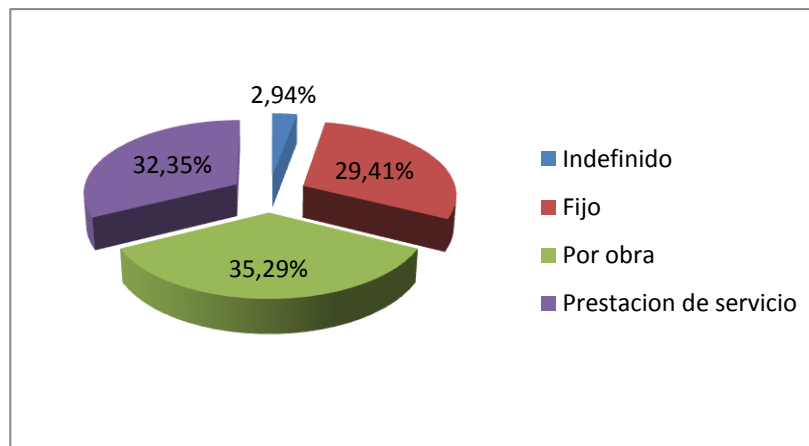
#### 2.7.3.4. Técnicas de asignación salarial

En el caso de la empresa JER INGENIERIA Y CONSULTORIA S.A.S., no tienen en cuenta ningún método o técnica para establecer los salarios de sus empleados, pues, ellos se basan en la competencia para poder pagar los sueldos correspondientes.

#### 2.7.3.5. Contratos laborales

En el caso de la empresa JER INGENIERIA Y CONSULTORIA, los contratos que manejan son según los datos arrojados por las encuestas, el indefinido, fijo, por obra y de prestación de servicio, correspondiéndole a la primera 2.94%, al segundo 29.41%, al tercero 35.29% y al cuarto 32.35%.

**GRÁFICO 41. CONTRATOS UTILIZADOS POR EMPRESA**

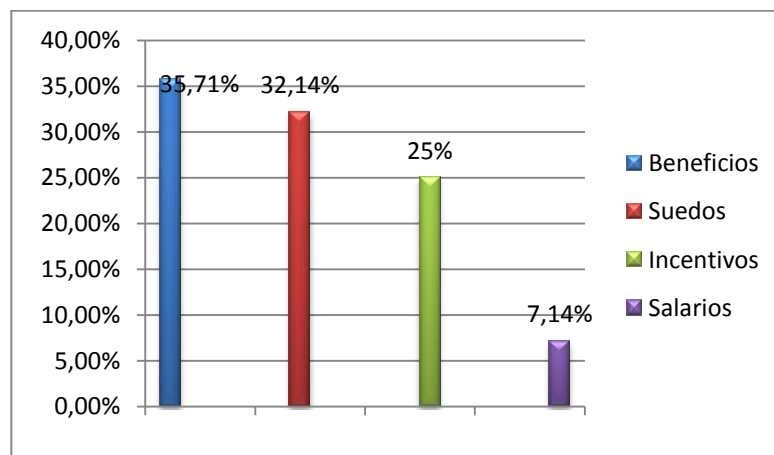


**Fuente: Elaboración propia**

### 2.7.3.6. Compensación

El 83.33% que representa a la gran mayoría de los empleados que corresponden a la población tiene algún conocimiento de las compensaciones que se les ofrece por parte de la empresa, entre los cuales se encuentran los beneficios con un 35.71%, los sueldos con un 32.14%, los incentivos con un 25% y los salarios con el 7.14% restante.

**GRÁFICO 42. COMPENSACIONES OFRECIDAS A EMPLEADOS**



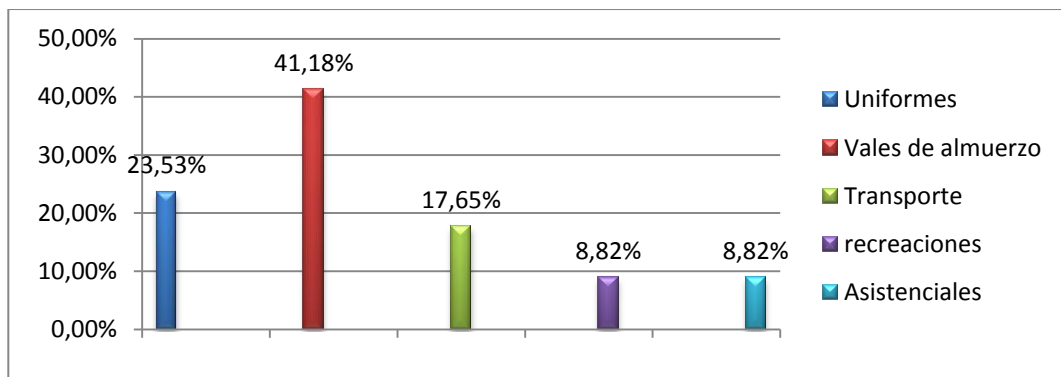
**Fuente: Elaboración propia**

Por otra parte el 16.66% que representa a la minoría de los empleados, aseguran no conocer esas compensaciones, lo cual se debe a que no le han brindado la información necesaria del tema representado en un 50% y además la poca información que pueden tener no la han recibido de una forma clara, lo que se muestra en un 50%.

### 2.7.3.6.1. Beneficios

Se logró determinar que el 91,66% de los empleados tienen conocimiento acerca de los beneficios que se ofrecen. Para lo cual se puede ver que los beneficios más relevantes para los empleados son los uniformes representado con un 23,53% y los vales de almuerzo representado con un 41,18%. También se encuentra con un porcentaje de 17,65% el transporte como beneficios normalmente brindados por la empresa y con menos relevancia las recreaciones y los beneficios asistenciales con 8,82% cada uno.

**GRÁFICO 43. BENEFICIOS OFRECIDOS A EMPLEADOS**



**Fuente: Elaboración propia**

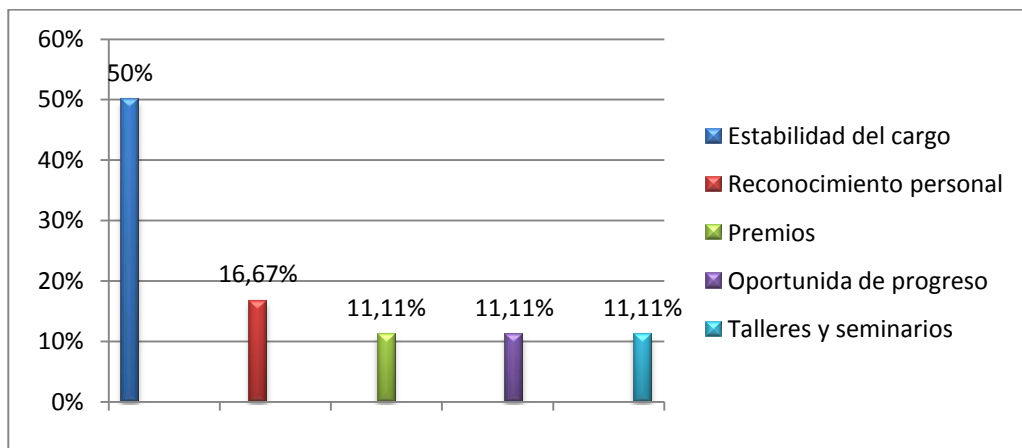
El 8,33% que representa la minoría de los encuestados no tiene conocimiento sobre los beneficios debido a que no se les ha informado si hay o no beneficios dentro de la organización.

### 2.7.3.6.2. Incentivos

Para la variable en estudio, se logro observar que el 16.67% del personal encuestado no tiene conocimientos claros acerca del tema de los incentivos, puesto que no le han brindado la información necesaria acerca de esto.

Sin embargo, el 83,33% afirma conocer estos, en el cual se destaca la estabilidad en el cargo con un 50%, seguida del reconocimiento de personal con 16.67% y de los premios, las oportunidades de progreso, la asistencia a seminarios y talleres con 11.11% cada una.

**GRÁFICO 44. INCENTIVOS OFRECIDOS A EMPLEADOS**



**Fuente: Elaboración propia**

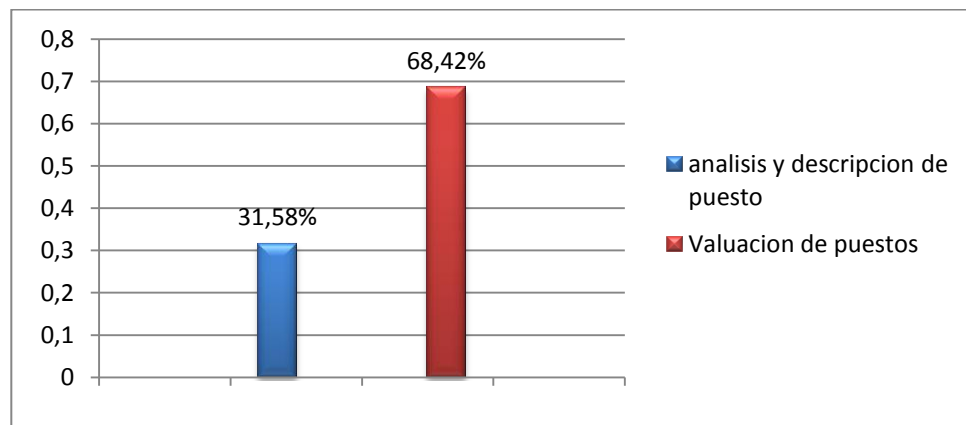
## 2.7.4. MEJIA Y VILLEGAS CONSTRUCCIONES

### 2.7.4.1. Estructura salarial

Para esta empresa el 100% de los empleados encuestados aseguraron no conocer la estructura salarial de la empresa, debido a que no le han brindado información de este tema.

Sin embargo, los directivos de la empresa afirmaron que a la hora de definir la estructura salarial tiene en cuenta el análisis y descripción de puestos y la valuación del mismo, representado en un 31.58% y 68.42% respectivamente.

GRÁFICO 45. TÉCNICAS DE DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA SALARIAL



Fuente: Elaboración propia

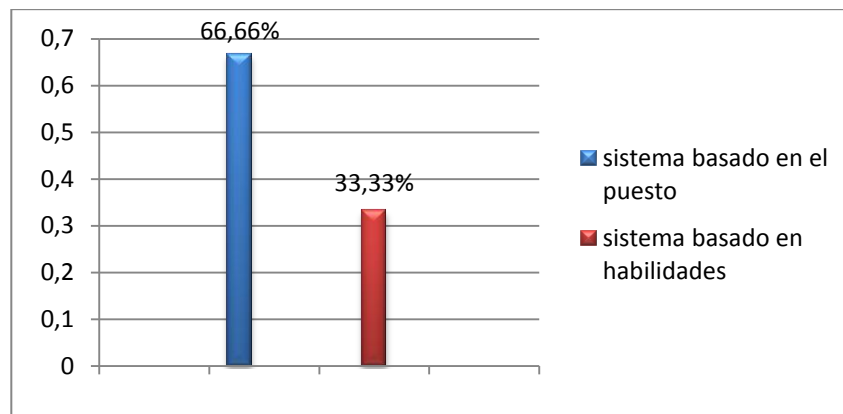


### 2.7.4.2. Sistemas retributivos

En esta variable se observa que el 75% de los encuestados no posee conocimientos del tema y el 25% restante tiene algún conocimiento o conoce los sistemas retributivos que su empresa les brinda.

Los sistemas retributivos que utiliza la empresa son el sistema basado en el puesto con un 66.67% y el sistema basado en las habilidades en un 33.33%.

**GRÁFICO 46. SISTEMAS RETRIBUTIVOS UTILIZADOS EN LA EMPRESA**

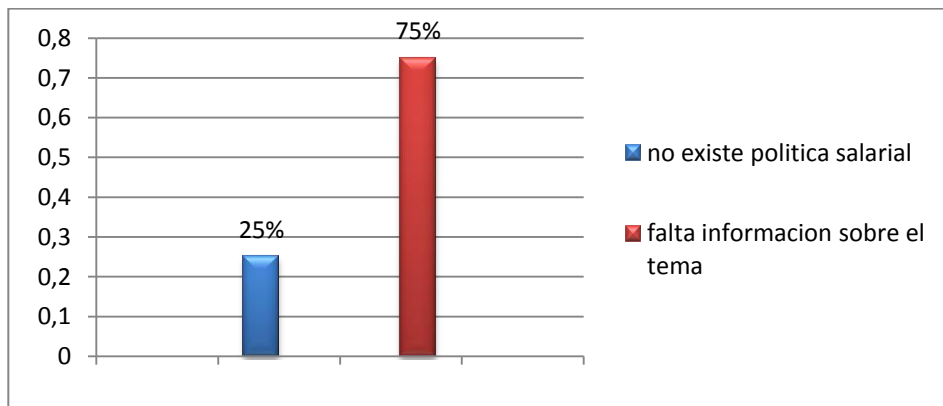


Fuente: Elaboración propia

### 2.7.4.3. Política salarial

El 100% de los empleados desconoce el tema de política salarial, lo que se debe a que en la empresa no existe ésta, representado con un 25% y además aseguran que hace falta información sobre el tema, esto representado con un 75%.

GRÁFICO 47. MOTIVOS DE DESCONOCIMIENTO DE POLÍTICA SALARIAL

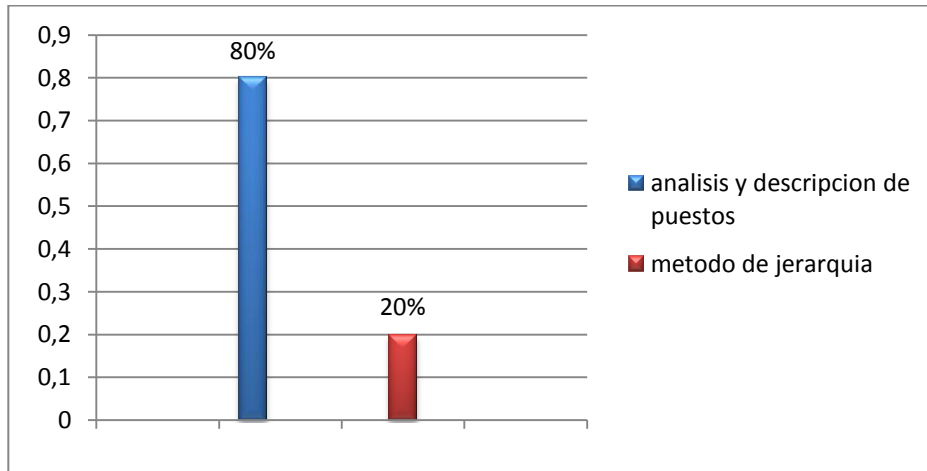


Fuente: Elaboración propia

### 2.7.4.4. Técnicas de asignación salarial

La empresa utiliza el análisis y descripción de puestos como técnica primordial a la hora de fijar los sueldos y salarios de la organización, encontrándose representado en un 80%. También utilizan métodos de jerarquía, aunque en menor proporción, representándolo con un 20%.

**GRÁFICO 48. TÉCNICAS UTILIZADAS PARA ASIGNAR SALARIOS**

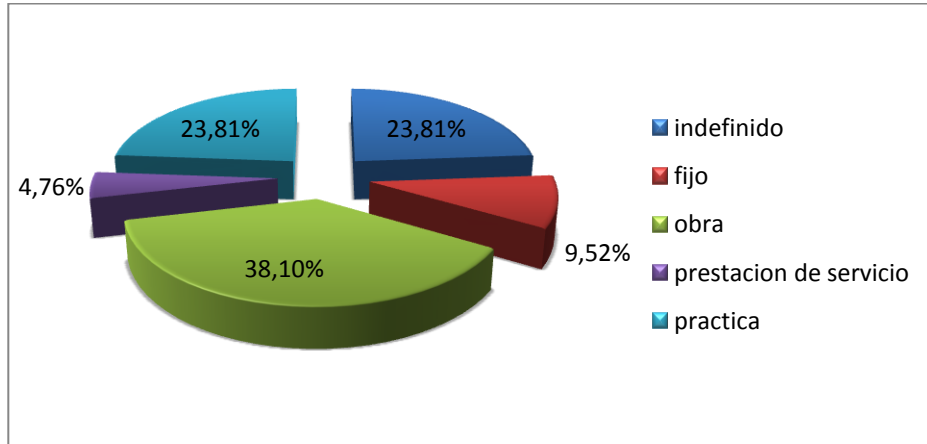


**Fuente: Elaboración propia**

#### **2.7.4.5. Contratos laborales**

En la empresa se tienen en cuenta una variedad de contratos para sus empleados, entre los cuales se encuentran según estos, el indefinido con 23.81%, fijo con 9.52%, por obra con 38.10%, de prácticas con 23.81% y de prestación de servicio con 4.76%.

**GRÁFICO 49. CONTRATOS UTILIZADOS EN LA EMPRESA**



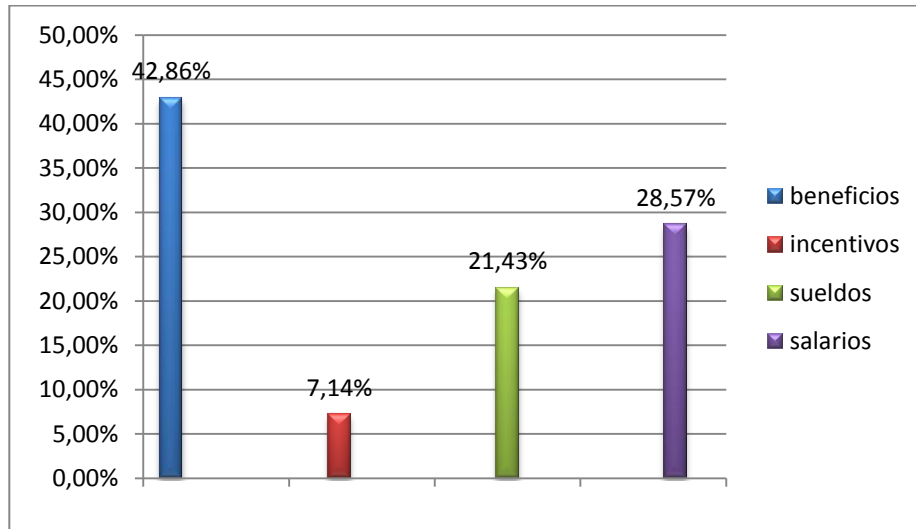
Fuente: Elaboración propia

#### **2.7.4.6. Compensación**

Para esta variable el 58.33% de la parte representativa de la población y que corresponde a la mayoría de los encuestados no conoce las compensaciones que ofrece esta empresa para ellos. Lo que aseguran se debe a la falta de información y a la poca claridad de la misma. Esto se ve reflejado en un porcentaje de 75% y 25% respectivamente.

Mientras que solo el 41.33% tiene los conocimientos de las compensaciones entre los cuales se encuentran los beneficios con un 42.86%, los incentivos con un 7.14%, los sueldos y salarios con 21.43% y 28.57%, respectivamente.

**GRÁFICO 50. COMPENSACIONES OFRECIDAS A EMPLEADOS**



Fuente: Elaboración propia

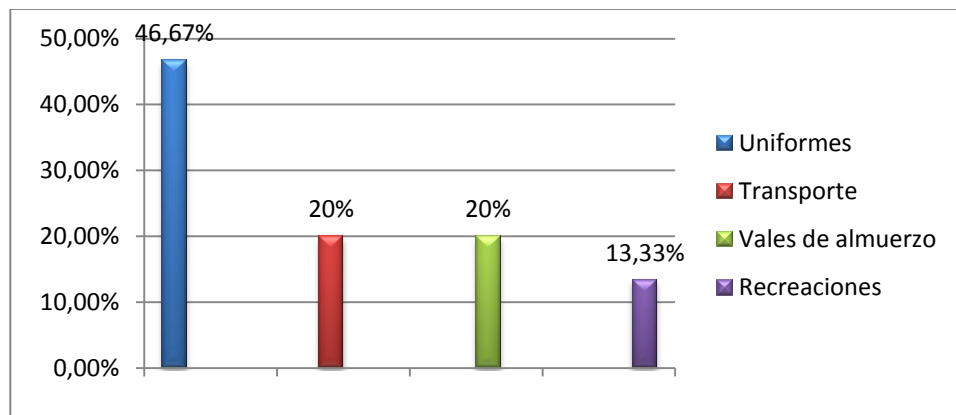
#### **2.7.4.6.1. Beneficios**

En la empresa MEJIA Y VILLEGAS CONSTRUCCIONES se puede encontrar que un 41,67% de los empleados no tienen conocimientos acerca de los beneficios que brinda la esta, expresando que no les han informado que beneficios hay. Esto representado en un 33,33%. Además para un 50% no existen beneficios para su cargo, y el 16,67% afirman que la información acerca del tema no ha sido clara.

Por otro lado, se encuentra que el 58,33% de los empleados tienen conocimiento acerca de los beneficios que la empresa les brinda, entre los cuales están los uniformes como el beneficios más brindado reflejado con un porcentaje de

46,67%; seguido por el transporte, vales de almuerzo con un 20% cada uno y recreaciones con un 13.33%.

**GRÁFICO 51. BENEFICIOS OFRECIDOS A EMPLEADOS**

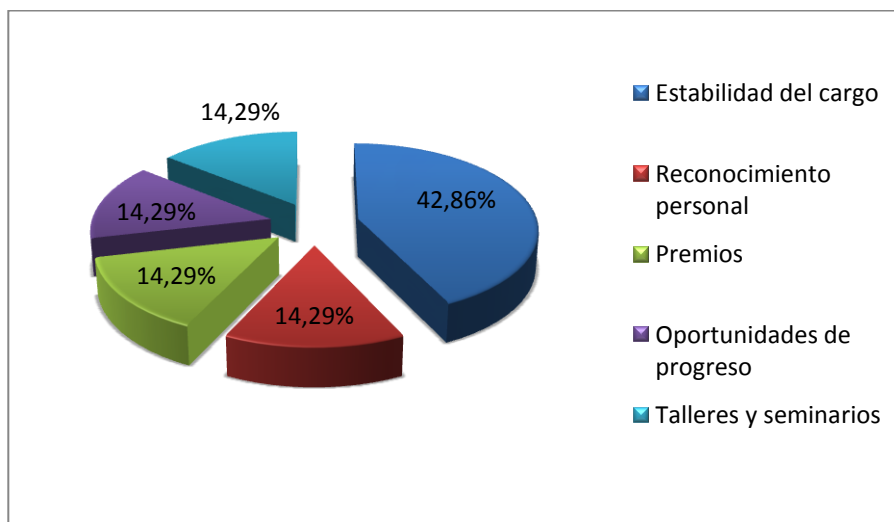


Fuente: Elaboración propia

#### **2.7.4.6.2. Incentivos**

Para esta variable los encuestados aseguran conocer en un 58.33% los incentivos que les ofrecen por prestar sus servicios a esta organización. En los cuales afirman que la estabilidad en el cargo es el incentivo más representativo con un porcentaje de 42.86%. Igualmente le brindan otros incentivos como son el reconocimiento personal, premios, oportunidades de progreso y asistencia a seminarios y talleres, con un porcentaje de 14.29% para cada uno.

**GRÁFICO 52. INCENTIVOS OFRECIDOS A EMPLEADOS**



**Fuente:** Elaboración propia

El 41.66% de los encuestados aseguran no conocer estos incentivos, debido a que no les han brindado información de esto, así mismo afirman no tener incentivos para sus cargos y otros consideran que la información no es clara. Esto se refleja en un porcentaje para el primero de 60% y para los dos siguientes de 20% cada uno.

### 3. CONCLUSIONES

La presente investigación se ha dedicado al análisis de los Sistemas de compensación en empresas del sector de la construcción de la ciudad de Cartagena, la cual ha sido llevada a cabo en un grupo de cuatro empresas del sector.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las empresas objeto de estudio correspondientes al sector de la construcción, se ha podido determinar que estas organizaciones no se preocupan porque sus empleados conozcan todo lo relacionado con los sistemas de compensaciones que brindan para estos; pues se puede notar que simplemente tienen en cuenta la producción obtenida a partir de sus empleados en las labores asignadas.

Las organizaciones del sector construcción tienen en cuenta los análisis y descripciones de puestos y la valuación de puestos, a la hora de definir su estructura salarial; puede afirmarse que las empresas en estudio no manejan una metodología completa para definir su estructura salarial, pues se pudo observar que aquellas que utilizan la valuación de puestos tienen en cuenta en cuanto a sus fases, el método de jerarquización por la facilidad que muestra ante las demás. Así mismo se utilizan estas técnicas para asignar los salarios de una manera más fácil para el departamento de recursos humanos y justa y equitativa para los empleados.



Los sistemas retributivos o formas de pagos utilizados en el sector de la construcción, son el basado en el puesto, en las habilidades y en el rendimiento; esto se da debido a que la retribución es un efecto motivador para sus empleados, y se debe apreciar que es esencial la contemplación de una retribución fija, una retribución variable, incentivos y premios, ya que permite minimizar el riesgo de un sistema retributivo poco adaptable a las organizaciones y poco motivador para los empleados.

Para la política salarial se logró establecer que para las organizaciones del sector de la Construcción, no es de gran importancia diseñar y/o poseer una política salarial donde quede claro cada punto salarial dentro de ellas, de manera que parezcan más organizadas a la hora constituir sus salarios.

En cuanto a los contratos laborales, los manejados con mayor frecuencia en el sector de la construcción, son los contratos por obra y de término fijo. Se tiene en cuenta que se maneja con mayor probabilidad estos, debido a que se realizan trabajos en un tiempo determinado o establecido como son las construcciones de edificaciones, estudios de suelos y todo lo relacionado a ellos, por lo que no es conveniente manejar en este tipo de trabajo contratos a término indefinido. Sin embargo se tiene en cuenta que se utilizan contratos a término indefinido para aquellos empleados administrativos y antiguos que le han aportando gran experiencia y conocimiento a estas organizaciones.

En cuanto a los salarios se logra visualizar que los empleados encuestados no se sienten satisfechos con el pago que reciben, alegando que este no compensa la labor que realizan para sus organizaciones. En cuanto a los beneficios se

identificó con mayor claridad, los uniformes y el transporte. De todos ellos, citan conocer otros beneficios, pero no son los que priman en estas organizaciones.

Los incentivos son identificados claramente por los empleados de las empresas objeto de estudio, sin embargo, de estos el que prima es la estabilidad en el cargo, lo cual se da por lo empleados más antiguos y algunos que se han sentido acogidos por el desempeño de su trabajo en la organización, el reconocimiento personal y las oportunidades de progreso.

#### **4. RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta el análisis realizado a cada una de las variables objeto de estudio, y de las conclusiones realizadas a la evaluación de los Sistemas Compensacionales en cuatro empresas del sector de la construcción de la ciudad de Cartagena, se encontraron oportunidades de mejoramiento que se hace necesario presentar a las organizaciones del sector, para garantizar mayor productividad y satisfacción en los empleados. Estas recomendaciones se muestran a continuación mejor detalladas.

Realizar capacitaciones donde se les brinde información a todos los empleados de las organizaciones del sector, acerca de los componentes del sistema de compensación salarial que les brindan.

Realizar una estructura salarial completa que cuente con los pasos técnicamente definidos, de manera que le permita a la empresa establecer sus sistemas de compensación justa y equitativa para sus empleados. Así mismo comunicar lo correspondiente de este tema a los empleados para que de esta manera conozcan más la importancia que tiene la realización de una estructura salarial dentro de las empresas.

Informar a los empleados acerca del tema de los sistemas retributivos utilizados y ofrecidos a ellos, ya que a partir de este se realiza un pago teniendo en cuenta su habilidad, su capacidad, su rendimiento, su

conocimiento y otras capacidades que le dan a mostrar a estos el interés que tienen sus empleadores a la hora de retribuir su trabajo.

Diseñar una política salarial en las empresas que les permita contar con un marco de referencia común para el establecimiento de los salarios de estas. Se debe tener en cuenta que estas políticas permiten captar los empleados más calificados, motivarlos, estimularlos mejorando de esta manera el nivel de rendimiento, y quizás el más importante, proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados, lo cual debe ser el pan de cada día de estas organizaciones, ya que son los mismos trabajadores quienes conllevan al éxito o el fracaso éstas.

Aplicar metodologías y técnicas de asignación salarial completas que le permitan ofrecer sueldos y salarios completos, justos y equitativos para todos los empleados de acuerdo a su labor, a su cargo, al puesto y a su producción, conllevando de esta manera al beneficio común entre empleados y empleadores sintiéndose ambos motivados y satisfechos por las labores realizadas.

Ofrecer la información necesaria y adecuada acerca de las compensaciones ofrecidas para los empleados, e indicarle que constituye o no compensación y/o retribuciones, para que de esta manera se eviten malos entendidos entre los mismos empleados de las organizaciones. Así mismo para el caso de la compensación se deben establecer beneficios e incentivos para todos los cargos, para que de esta manera no haya

inequidad, puesto que los empleados que no reciben estos se sienten desmotivados, reduciendo de esta manera la productividad laboral.

Finalmente teniendo en cuenta lo dicho antes en cada variable, si se cumplen con estas recomendaciones se pueden ofrecer sueldos y salarios que motiven a los empleados de las empresas del sector de la construcción permitiéndoles de esta manera que se sientan mucho más a gusto a la hora de pertenecer a estas organizaciones, por lo que se verán obligados de manera indirecta a ser más eficientes en sus labores y tareas diarias, permitiendo así que se dé una mayor productividad y satisfacción para sus empleadores.

## BIBLIOGRAFÍA

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

BYARS Lloyd L. y RUE Leslie W., Gestión de Recursos humanos, Editorial Irwin, McGraw-Hill, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, 5 ed. Mc Graw Hill, cap. 11. P. 471.

CHIAVENATO, Idalberto. Compensación. Planes de beneficios sociales. Óp. Cit. p. 410.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano, Bogotá: ed. Mc Graw Hill, 2002. p. 238.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano, Bogotá: ed. Mc Graw Hill, 2002. p. 230.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, aut., edit. Mc Graw Hill, Quinta edición, Cap. X compensación (administración de salarios), pág. 409.

DE CENZO, David a. y ROBBINS Stephen p. Administración de recursos humanos, editorial, limusa wiley, 2003.

DESSLER, Gary. Administración del personal. 8 ed. México: ed. Prentice Hall, 2001. p. 336.

DOLAN, Simón, La gestión de los recursos humanos, 2 ed. España, Grupo editos, Mc Graw Hill, 2003, p. 201.

FERNANDEZ CAVEDA Alberto, La gestión integrada de los recursos humanos, Ediciones Deusto 1993, S.A., p. 146.

HERNÁNDEZ JUÁREZ, Othón y CARRILLO CASTRO Ericka, Administración de la Compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones, segunda edición, Grupo Editorial Patria, 396 pp.

JIMENEZ, Daniel Patricio, La retribución. España. Esic editorial. Pág. 80.

MORALES Arrieta, J. A. y HERRERA Velandia, N. F. 1,999. Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Santa Fe de Bogotá D.C., CO, Mc Graw Hill Interamericana, S.A. p. 7.

MORALES Arrieta, Juan Antonio, HERRERA Velandia, Néstor Fernando, Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones, Edi., McGraw-Hill, 1999.

PORRET Gelabert, Miguel, Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Esic editorial, Cuarta edición, Abril, 2010. Pág. 307.

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

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, p. 8.



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

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

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> m 20 Julio 2006.

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

MILKOVICH, George T., Jerry M. Newman, Compensation, Editorial Irwin, McGraw-Hill, USA, 1994, pp.541.

ARTILLA ,John A. M y JAMES John C. , Performance Analysis, Journal of Marketing, 1977, pp. 77-79, citado en: Philip Kotler, Sao Paulo, Atlas, 1998, p. 557.

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),). [En línea]. Disponibilidad y acceso en internet: <http://erc.msh.org/newpages/spanish/toolkit/DSP.pdf>

DE LA COLINA, Juan Manuel, política salarial, (2006) [en línea], Disponibilidad y acceso en internet: Extraído de

En:<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhexitocolina.ht>  
04 Julio 2006

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>

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

SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN DE LAS VENTAS, COMO REMUNERAR A COMERCIALES Y VENDEDORES PARA AUMENTAR SU RENDIMIENTO, editorial Fundación Confemetal.

# **ANEXOS**

## **Anexo A. Encuesta**

### **INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA ANALIZAR LOS SISTEMAS DE COMPENSACION SALARIAL EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCION.**

**Investigación:** Análisis de los sistemas de compensación que se utilizan en empresas del sector de la construcción en la ciudad de Cartagena.

**Objetivo:** Analizar los sistemas de compensación en empresas del sector de la construcción en la ciudad de Cartagena.

**Responsables:** Grehis Cuello Pérez – Haznery Sibaja González

El formulario que se presenta a continuación, consta de 8 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, las compensaciones que reciben los empleados actualmente en las empresas para las cuales laboran.

En cada factor Usted encontrará entre 3 y 4 preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 0 a 5, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 5 su manifestación ideal o deseable. Usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

En la segunda pregunta, Usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se le plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si Usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta Usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y conveniente, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en nuestra organización.

### 1. ESTRUCTURA SALARIAL

Ítem	Pregunta
1	<p>¿En qué grado conoce usted la estructura salarial de la organización para la cual labora?</p> <p><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 es 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).</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>
---	---

## 2. SISTEMAS RETRIBUTIVOS

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>No las conozco _____ Si las conozco _____</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 puesto de trabajo(basado en jerarquización, ordenación de cargos)</p> <p>b. Basado en el rendimiento (basado en incentivos para cargos similares según su rendimiento)</p> <p>c. Basado en las habilidades</p> <p>d. Basado en competencias.</p> <p>e. Otro. ¿Cuál? _____</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 conocerlos</p> <p>c. La información sobre estos no ha sido clara</p> <p>d. Otra ¿cuál? _____</p>

### 3. POLÍTICA SALARIAL

Ítem	Pregunta
1	<p>¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted ante la política salarial?</p> <p>No la conoce 0 1 2 3 4 5 la conoce</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>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>No la alcanza 0 1 2 3 4 5 la alcanza totalmente</p>
4	<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 la política salarial de la compañía no permite alcanzar el objetivo general.</p> <p>a. La empresa no posee una política salarial.  b. La política salarial se desvía del objetivo general de la empresa.  c. La política salarial de la organización es confusa.  d. Otra ¿Cuál? _____</p>
5	<p>A la hora de diseñar o modificar la política salarial de la empresa, se tiene en cuenta.</p> <p>a. El nivel de responsabilidad de los empleados.  b. El desempeño de los empleados  c. La consecución de los resultados  d. Las competencias.  e. Todas las anteriores  f. Otro. ¿Cuál? _____</p>
6	<p>¿Qué principios tiene en cuenta la organización en su política salarial?</p> <p>a. Uniformidad  b. Equidad  c. Individualización  d. Competencia externa  e. Coherencia  f. participación  g. persistencia  h. comunicación  i. Otro. ¿Cuál? _____</p>

#### 4. TÉCNICAS DE ASIGNACIÓN SALARIAL

Ítem	Pregunta
1	<p>¿Utiliza la empresa algún método cuantitativo o cualitativo para fijar los salarios a sus empleados?</p> <p>No utiliza _____ Si utiliza _____</p>
2	<p>¿Si su empresa utiliza algún tipo de técnica (cualitativa o cuantitativa), señale a continuación cual es el utilizado?</p> <p>a. Análisis y descripción de puestos  b. Valuación de puestos  c. g. Otro. ¿Cuál? _____</p>

#### 5. CONTRATOS LABORALES

Ítem	Pregunta
1	<p>¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene usted acerca de los contratos ofrecidos por la empresa?</p> <p>No los conozco 0 1 2 3 4 5 Los conozco</p>
2	<p>Si su respuesta corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los que conoce.</p> <p>a. Indefinido  b. Fijo  c. Por obra  d. Practicas  e. Prestación de servicio  f. Por producción  g. Otro. ¿Cuál? _____</p>
3	<p>Si su respuesta 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 de tipo:</p>



	a. Verbal b. Escrito c. Ambos d. Otro. ¿Cuál? _____
--	--

## 6. COMPENSACIÓN

Ítem	COMPENSACION
1	¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene usted sobre las compensaciones salariales ofrecidas por la empresa?  No los conozco 0 1 2 3 4 5 los conozco
2	Si su 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.  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? _____
3	Si su respuesta corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los compensatorios que conoce.  a. Beneficios b. Incentivos c. Sueldos d. Salarios e. Otro ¿Cual? _____
Ítem	SUELDOS Y SALARIOS
1	Califique el grado de satisfacción de su salario  Insatisfecho 0 1 2 3 4 5 Completamente satisfecho
2	Si su respuesta 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.  a. Su salario compensa la labor desempeñada. b. El salario es puntual. c. Por la forma de pago (cheque, efectivo, transferencia) d. Otro. <span style="float: right;">¿Cuál?</span> _____

3	<p>Si su respuesta 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> <p>a. Su salario es muy bajo para la labor desempeñada.  b. El salario no es puntual.  c. Por la forma de pago (cheque, efectivo, transferencia)  d. Otro. ¿Cuál?</p> <p>_____</p>
Ítem	BENEFICIOS
1	<p>¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted sobre los beneficios sociales ofrecidos por su empresa?</p> <p>No los conozco 0 1 2 3 4 5 los conozco</p>
2	<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> <p>a. Prima de vacaciones  b. Restaurante  c. Transporte  d. Recreaciones  e. Asistenciales  f. Gastos de medicamento  g. Uniformes  h. Vales de almuerzo.  i. Otros ¿Cuáles? _____</p>
3	<p>Si su 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 existen beneficios  b. No me han informado que hay beneficios  c. No estoy interesado en conocerlos  d. No hay beneficios para mi cargo  e. La información sobre estos no han sido suficiente clara  f. No hay beneficios para el tipo de contrato que poseo actualmente  g. Otra ¿cuál? _____</p>
Ítem	INCENTIVOS
1	<p>¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted sobre los beneficios sociales ofrecidos por su empresa?</p> <p>No los conozco 0 1 2 3 4 5 Los conozco muy bien</p>

2	<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> <li>f. Otros. ¿Cuáles? _____</li> </ul>
3	<p>Si su 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. 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>