



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

**“INFLUENCIA DEL SISTEMA DE
REMUNERACIONES EN EL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DEL SECTOR PRIVADO DE LA
EMPRESA CONSTIDELL S.A.”**

Estudio de caso que se presenta como opción al título de
Ingeniero en administración de empresas con énfasis en
administración de recursos humanos

CASTILLO MACIAS ROLANDO XAVIER

TUTOR: MÓNICA LLANOS ENCALADA PhD

SAMBORONDÓN

2018

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Castillo Macías Rolando Xavier.docx (D43661611)
Submitted: 11/8/2018 2:48:00 AM
Submitted By: xavicast89@hotmail.com
Significance: 4 %

Sources included in the report:

Suclupe Suclupe Miguel Angel.docx (D40032426)
ESTUDIO_CASO_MA_LAURA_ALVEAR_GONZALEZ.DOCX (D29445089)
tesis de satisfacción laboral sin referencias.docx (D40567130)

Instances where selected sources appear:

7



CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL

CERTIFICO QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**“INFLUENCIA DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES EN EL
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR PRIVADO DE
LA EMPRESA CONSTIDELL S.A.”**

**ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR
LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD
EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO.**

SE AUTORIZA A: CASTILLO MACÍAS ROLANDO XAVIER

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 07-11-2018



Mgs. Mónica Llanos Encalada

TUTOR

RESUMEN

El presente estudio de casos surge como respuesta a la problemática detectada en la empresa Constidell S.A. dedicada a brindar el servicio de mantenimiento y reparación de redes y acueductos de agua potable (AAPP) y de plantas de tratamiento de aguas residuales, en la que se han venido generando diversos inconvenientes respecto al desempeño de los empleados, ya que muchos de ellos dejan de asistir con puntualidad al cumplimiento de sus labores, lo cual por ende genera falencias en nivel de productividad diaria requerida. Por ello se consideró necesario realizar un estudio descriptivo con el uso de técnicas como a la encuesta y la entrevista para recabar datos desde las fuentes primarias de información, obteniendo como resultado que el factor que más inconvenientes genera en el sistema de remuneraciones es el cambio que hubo en la frecuencia del pago de sueldos y salarios, sumándole a ello que los empleados no reciben ningún tipo de estímulo para mejorar su desempeño. Con base en lo diagnosticado, se diseñó un plan de remuneraciones acorde a las expectativas de los colaboradores internos y teniendo en consideración el tipo de actividad que desarrolla la empresa. De tal manera, se estructuró el nuevo sistema de remuneraciones con retribuciones financieras y no financieras que servirán como motivación para que los empleados pongan un mayor esfuerzo en sus labores diarias.

Palabras Claves: Sistema de remuneraciones, desempeño laboral, motivación laboral, productividad, eficiencia.

ÍNDICE GENERAL

1. Introducción	1
Marco Contextual y Teórico	1
Justificación	2
Planteamiento del problema de investigación	2
Objetivos	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos	3
Aporte teórico.....	4
Aporte práctico	4
2. Marco Teórico.....	4
Sistema de remuneraciones	4
Elementos integrantes de las remuneraciones.....	6
La remuneración como factor motivacional	6
Desempeño de los colaboradores	7
Importancia del desempeño laboral.....	8
Medición y beneficios de las remuneraciones en el desempeño laboral	9
3. Metodología	10
Tipo de estudio realizado	10
Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación	11
Métodos	11
Técnicas e instrumentos	12
Universo y Muestra	12
Variables	13
Procedimientos aplicados	13
Procesamiento y análisis de la información	14
Resultado de la entrevista	14

Resultados de las encuestas.....	16
4. Propuesta.....	26
Descripción de la propuesta.....	26
Justificación de la propuesta.....	26
Objetivo de la propuesta.....	27
Retribuciones Financieras.....	27
Retribuciones no financieras.....	29
Políticas generales para la aplicación de retribuciones financieras y no financieras.....	31
CONCLUSIONES.....	32
RECOMENDACIONES.....	33
Bibliografía.....	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población y Muestra.....	13
Tabla 2. Área en la que trabaja.....	16
Tabla 3. Concordancia de la remuneración con el trabajo que realiza.....	17
Tabla 4. Criterio que considera más importante.....	18
Tabla 5. Satisfacción respecto a la forma de pago.....	19
Tabla 6. Recibe motivación para mejorar el desempeño laboral.....	20
Tabla 7. Frecuencia con la que le gustaría que le paguen el sueldo.....	21
Tabla 8. Influencia del salario que recibe con su desempeño laboral.....	22
Tabla 9. <i>Percepción de posible modificación de la forma de pago.....</i>	23
Tabla 10. Conformidad con su salario como medida para mejorar el desempeño laboral.....	24
Tabla 11. Frecuencia con que se evalúa el desempeño laboral.....	25

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Área en la que trabaja	16
Gráfico 2. Concordancia de la remuneración con el trabajo que realiza	17
Gráfico 3. Criterio que considera más importante	18
Gráfico 4. Satisfacción respecto a la forma de pago	19
Gráfico 5. Recibe motivación para mejorar el desempeño laboral	20
Gráfico 6. Frecuencia con la que le gustaría que le paguen el sueldo	21
Gráfico 7. Influencia del salario que recibe con su desempeño laboral	22
Gráfico 8. Percepción de posible modificación de forma de pago	23
Gráfico 9. Conformidad con su salario como medida para mejorar el desempeño laboral	24
Gráfico 10. Frecuencia con la que se evalúa el desempeño laboral	25

1. Introducción

Marco Contextual y Teórico

La presente investigación toma como referencia el estudio de caso de la empresa Constidell S.A., cuya actividad principal es el mantenimiento y reparación de redes y acueductos de agua potable (AAPP) y de plantas de tratamiento de aguas residuales. La compañía viene operando en la ciudad de Guayaquil, desde el 2015. Cuenta con 40 colaboradores entre personal administrativo y operativo.

El presente estudio se lo vincula directamente a los sistemas de remuneraciones, su importancia y tipos, así como la influencia que tiene en el desempeño de los trabajadores. Para ello toma en consideración lo establecido en artículos o tesis antes publicadas, en las que se hace referencia a la marcada relevancia que tiene el tema.

(Arana, 2013) afirma que “el recurso humano es un elemento estratégico para una empresa, siendo necesario programar estímulos motivacionales de dos tipos, económicos y no económicos para promover su desempeño eficiente” (p.23). Un empleado que siente que su trabajo no está siendo justamente compensado no va a cumplir eficazmente con sus funciones.

(Noticias Financieras, 2013) afirma que es usual que las organizaciones con altos niveles de competitividad recompensen a sus gerentes con un sistema de remuneraciones variables, que son los que permiten alcanzar mejores ingresos económicos, y que dicha práctica se está aplicando también para puestos de menor jerarquía debido a los efectos positivos que genera en los colaboradores internos.

(Jaramillo & Sanin, 2017) afirma que “la motivación del ser humano es un tema que muchos autores han estudiado, bajo la consideración de que ella influye directamente en el interés y compromiso de las personas con sus propósitos,

proyectos y responsabilidades” (p.59). No obstante, la ausencia de dichos factores motivacionales es lo que genera en los individuos el desinterés por cumplir con las labores asignadas.

(Hidalgo & Jaya, 2015), asegura que los factores motivacionales no solamente son de carácter económico, pero que un adecuado sistema de remuneración contempla también estímulos no económicos que usualmente se consideran como factores higiénicos, y a pesar de que su presencia no garantiza en su totalidad el éxito, son de gran ayuda para visualizar distintos frentes de interacción entre la empresa y el trabajador, y obviamente los resultados obtenidos.

Justificación

Los beneficios que se generan para la empresa Constidell S.A. a través de este estudio, es determinar la influencia que tiene el sistema de remuneraciones utilizado en la actualidad en el desempeño de sus trabajadores, sobre todo en lo que respecta al área operativa que es en donde mayores inconvenientes se han registrado.

No obstante, las ventajas van mucho más allá, debido a que se podrá dar solución a inconvenientes registrados en la productividad de los empleados que están directamente relacionados con la satisfacción de los clientes. El hecho de poder cumplir con los tiempos de entrega de las obras que se realizan es un factor que se verá reflejado en la satisfacción de los clientes y en la salud financiera de la empresa ya que se mantendrá un nivel de ingresos adecuados.

Planteamiento del problema de investigación

En la empresa Constidell S.A, se ha manejado el tema del pago salarial de acuerdo a las obras realizadas, una vez culminadas se procede a la cancelación de los obreros, desde sus inicios se lo realizaba semanalmente; sin embargo, durante los últimos meses los directivos cambiaron dicha modalidad y empezaron a realizar los pagos de forma mensual debido a que había un

inadecuado manejo de fondos para gastos personales por parte de los propietarios, y ello generaba iliquidez que por ende afectaba la disponibilidad de dinero para pago de salarios.

Dicha situación ha generado que los empleados no estén conformes con la frecuencia con la que reciben sus pagos y algunos incumplen con su trabajo, dejan de ir a las obras, son impuntuales o simplemente no son tan productivos como deberían o como lo eran cuando se les cancelaba el salario semanalmente, lo cual por ende se ve reflejado en el tiempo en que se entrega las obras que contratan los clientes.

(Tobon & Parra, 2016) asegura que la motivación y el salario emocional son dos conceptos que van de la mano en las organizaciones empresariales, ya que de ello dependen en gran medida el esfuerzo y dedicación que ponga un colaborador interno en las funciones que realiza dentro de la empresa. Es por ello que se considera necesario que la empresa rediseñe el sistema de remuneración que utiliza actualmente ya que no está dando los resultados esperados, sino que está ocasionando muchos inconvenientes.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la influencia que tiene el sistema de remuneraciones en el desempeño de los empleados de Constidell S.A, a fin de proponer mejoras que beneficien a la compañía.

Objetivos Específicos

1. Determinar los principios fundamentales del sistema de remuneraciones, como factor motivacional en el desempeño de los colaboradores.
2. Identificar las características del sistema de remuneraciones de la empresa de estudio y su influencia en el desempeño de los empleados.

3. Diseñar un plan de remuneraciones que contribuya al alto desempeño de los colaboradores de la organización.

Aporte teórico

Dentro del presente estudio se contemplan temas relacionados con el sistema de remuneraciones, sus elementos, las modalidades en que se pueden desarrollar, entre otros factores. Adicionalmente se analizan teorías ya existentes sobre el desempeño de personal, la forma en medirlo y la importancia que tiene para la empresa y para sus empleados.

Aporte práctico

Este estudio de casos tendrá como aporte práctico el hecho de que la empresa Constidell S.A. al contar procedimientos específicos para el proceso de pago de remuneraciones a los empleados puede gestionar de mejor manera los salarios y por ende cumplir con las expectativas de sus colaboradores internos, de esta manera se facilita que se cumpla a cabalidad las responsabilidades en sus cargos y se incremente el índice de productividad.

2. Marco Teórico

Sistema de remuneraciones

Antes de definir lo que es un sistema de remuneraciones es preciso establecer lo que el término remuneraciones significa en sí. Se define a las remuneraciones como el pago que se le realiza a un individuo por la labor que realiza dentro de una organización. Mediante dicha vía lo que las empresas logran es implantar una conexión entre los resultados y las recompensas; sin embargo, existen varias modalidades (Alfaro, 2013).

(Vadillo, 2015) define al sistema de remuneración como aquel que permite la medición real de los esfuerzos y logros definidos por la empresa respecto al desempeño de los trabajadores para en base a ello fijarle un salario acorde.

Los sistemas de remuneraciones pueden estar segmentados de acuerdo a las necesidades de la organización, y sus principales modalidades son las siguientes:

- a. Sistema basado en unidades. - Esta modalidad considera como principal variable para determinar las remuneraciones a las unidades producidas, y se suele utilizar mucho en las empresas de tipo industrial. Usualmente, se otorga un pago adicional por cada unidad extra que supere la meta establecida.
- b. Sistema basado en bonificaciones o comisiones. - En este segmento se incluyen aquellas modalidades en las que, además de un salario fijo, los empleados cuentan con comisiones cuando ya han logrado superar la meta establecida, y generalmente es aplicado para el área comercial de las empresas, sobre todo para lo que respecta a la fuerza de ventas.
- c. Sistema basado en curva de madurez. - Es una modalidad que normalmente las empresas aplican a los empleados que ya tienen una gran antigüedad laborando para ellos, y que por ende ya no tienen cómo más ascender o incrementar su carrera laboral, sino que ya entraron a un proceso progresivo de jubilación, cuya única motivación es la fidelidad que sienten por la empresa y los años que le han dedicado.
- d. Sistema de incentivos no monetarios. - Dentro de esta modalidad se contempla lo que se refiere al salario emocional; es decir, flexibilidad de horas, oportunidades de expansión académica, viajes, entre muchas otras opciones como complemento a la remuneración normal.
- e. Sistema basado en incentivo internacional. - Se dice de la modalidad que utilizan las empresas cuando están detrás de un talento humano importante para un cargo de alto rango, y además del salario normal le ofrecen vivienda, gastos cotidianos, transporte y demás.

Elementos integrantes de las remuneraciones

(Hidalgo, 2014) afirma que son cuatro los elementos de las remuneraciones:

Salario mínimo. - Consiste en la cantidad menor que debe percibir el empleado en efectivo correspondiente a los servicios prestados a la empresa durante su jornada laboral. Dicho rubro debe ser suficiente para cubrir las necesidades básicas del individuo en orden material, social y cultural. Normalmente este salario es fijado como política gubernamental, a pesar de que hay organizaciones que fijan su propio salario mínimo, que cabe recalcar, nunca podrá ser menor al fijado por el Estado.

Salario del puesto. - Considerando que cada puesto de trabajo tiene sus propias características y exigencias en cuanto a funciones y perfil profesional se refiere, las empresas pueden establecer un salario para cada puesto, y su valor será relativo al perfil del cargo.

Pago al mérito del trabajador. - Con la finalidad de compensar salarialmente a un empleado por el desempeño de sus labores basados con excelencia en los valores empresariales, es usual utilizar una técnica de calificación de méritos respecto al desempeño obtenido.

Pago a la eficiencia o productividad. - Generalmente los sistemas de remuneración por rendimiento, también conocidos como incentivos económicos, tienen en consideración la eficacia con la que el empleado trabaja, las unidades que produce o el tiempo que emplea para ello, y con base en dichos factores establece la remuneración.

La remuneración como factor motivacional

La remuneración que recibe un trabajador puede ser determinante para obtener de él un esfuerzo acorde a las necesidades de la empresa. Si bien es cierto, todos realizan sus funciones a cambio de una compensación económica que

aceptan al vincularse a una empresa, también lo es que un salario que cubra las expectativas de los individuos es el mejor estímulo para cumplir con eficiencia cada una de sus responsabilidades (Alles, 2011).

El hecho de que un empleado cuente con un salario en cierto grado mayor al promedio del sector, puede representar la mejor motivación a corto plazo, sobre todo en lo que respecta a la productividad y eficiencia. Se considera como ideal al modelo salarial que además de contar con una remuneración fija, incluye también algún tipo de compensación ligada al cumplimiento de metas u objetivos.

(Chiavenato, 2011) afirma que “la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en la organización” (p.41). Además, menciona que la compensación salarial que recibe un trabajador representa básicamente la importancia que tiene dicho colaborador para la empresa; entonces, el empleado tomará dicho valor monetario como el rol que desempeña dentro de la organización, y si es muy bajo no se sentirá conforme ni dará su mayor esfuerzo.

Cabe recalcar que la motivación es la que impulsa a los trabajadores a dar su mayor esfuerzo, y ello está directamente relacionado con el tipo de relación o vínculo que el empleado tenga con la empresa. El salario, además de ser un factor de correspondencia al desempeño, también se ha convertido actualmente en una estrategia laboral que fideliza a los colaboradores internos, y es así como se lo puede aprovechar para alcanzar los objetivos organizacionales.

Desempeño de los colaboradores

(Tobon, 2016) define el desempeño laboral como “el rendimiento y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo” (p.34). Se puede definir el desempeño de los trabajadores como el que se manifiesta a través del desarrollo de las competencias laborales que alcanzan los colaboradores internos, y que se integran en un sistema donde se detalla las habilidades, características, conocimientos y habilidades del personal.

A pesar de que las definiciones planteadas son exactas a su significado, el desempeño laboral no solo se refiere a lo que el trabajador debe hacer de acuerdo a las funciones de su cargo, sino a lo que hace en realidad. Factores como la eficiencia, calidad de trabajo y productividad son de gran relevancia para medir y determinar el cumplimiento de las labores asignadas a cada puesto de trabajo.

El desempeño de los trabajadores también es definido como la destreza o habilidad que aplican los seres humanos para realizar una actividad productiva o de servicios. (Alfaro, 2013) considera que el desempeño laboral es el resultado del rendimiento del trabajador en su jornada diaria, y éste se relaciona con las exigencias técnicas del cargo y los resultados que la empresa espera de él.

Importancia del desempeño laboral

La importancia de medir el desempeño laboral radica en el valor que tiene para la empresa saber si los empleados están cumpliendo a cabalidad con las funciones y responsabilidades asignadas para cada cargo, ya que de no ser así el logro de los objetivos organizacionales no será posible. Utilizar como herramienta instrumentos de evaluación de desempeño laboral puede ser muy útil, ya que a través de ellos se puede obtener información valiosa para determinar la eficiencia de los empleados (Cuesta, 2016).

Pero es preciso mencionar que los beneficios no solo son para la organización, sino también para los propios empleados, ya que a través de ello se pueden establecer nuevas oportunidades dentro de la empresa en aspectos relacionados con la promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades, formación, entre otros.

Otras ventajas de la medición del desempeño laboral son el determinar el estilo de comunicación que se da dentro de la compañía, comprobar el grado de fidelización del empleado con la cultura organizacional y el compromiso que tiene con el cumplimiento de metas.

Medición y beneficios de las remuneraciones en el desempeño laboral

Es evidente que la remuneración tiene una gran influencia en el desempeño laboral, ya que motiva a los empleados a incrementar su productividad. Uno de los beneficios de utilizar la remuneración por desempeño es que atraerá talento humano valioso a la organización. Los empleados calificados querrán demostrar sus capacidades y el aporte que pueden realizar para cumplir con los objetivos organizacionales sabiendo que son correctamente retribuidos.

Existen varios métodos que ayudan a medir la gestión de personal, como también se conoce al desempeño laboral. Entre ellos se encuentran el método de escala gráfica, que es uno de los más utilizados y consiste en medir el cumplimiento de funciones y tareas a través de la asignación de calificaciones como insuficiente, malo, regular, bueno y excelente. Otro de los métodos es el de elección forzada, que implica que el individuo deba elegir una opción de las expuestas y posteriormente se le asigna un puntaje (Hidalgo B. , 2014).

También se suelen utilizar entrevistas con el jefe inmediato superior para conocer el rango de cumplimiento de funciones y su eficiencia. Luego se realiza un análisis más individual para complementar la información recabada. El método de incidentes críticos, por su parte, se basa en hechos con respecto al desempeño de los subordinados, clasificándolos en aspectos muy positivos o muy negativos (Hidalgo B., 2014).

En conclusión, se puede decir que la importancia de considerar una adecuada medición para las remuneraciones de los empleados radica en las ventajas que genera en ellos sentir que su trabajo es bien remunerado, a través de la valoración económica adecuada de las funciones que realizan dentro de la organización.

3. Metodología

Tipo de estudio realizado

Se utiliza el enfoque de investigación mixto, que es una combinación tanto del cualitativo con el cuantitativo, debido a que permite obtener información de los dos tipos; es decir, se recabarán datos de tipo numéricos expresados en porcentajes que después serán analizados, además de recolectar información cualitativa para describir la forma en que se gestionan las remuneraciones en la empresa.

Para obtener información sobre la situación problema detectada en la empresa CONSTIDELL S.A. se emplea la investigación exploratoria, que es aquella que facilita el análisis del problema desde una perspectiva general subdividiéndolo en pequeñas partes para analizarlo posteriormente por separado de manera más exhaustiva. Los estudios de tipo exploratorios son de gran utilidad en casos donde se precisa incrementar el nivel de conocimiento que tiene el investigador respecto al problema

Adicionalmente, se lo complementó con la investigación descriptiva, misma que se considera como una forma de reconocer e identificar las cualidades de la empresa CONSTIDELL S.A. Es decir, este tipo de investigación se enfoca en explicar de manera detallada los procesos, objetos, conceptos o personas a través de la descripción exacta de sus hábitos, costumbres o procedimientos, utilizados para gestionar el sistema de remuneraciones y su efecto en el desempeño laboral de los empleados.

La combinación de la investigación exploratoria junto a la descriptiva permite indagar en la situación actual en la que se encuentra la empresa CONSTIDELL S.A. en lo que respecta al área de talento humano, específicamente a la gestión salarial que allí se maneja. Adicionalmente, se facilitará el análisis de la problemática existente a partir del diagnóstico de sus características más relevantes.

Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación

La investigación se desarrolla tomando como contexto la empresa Constidell S.A., específicamente el proceso para gestionar los sueldos y salarios de los empleados, ya que es allí en donde se ha detectado el problema que dio origen al estudio. El periodo que se tomó para la investigación comprende desde el 19 de agosto del 2018 hasta el 15 de octubre del mismo año.

Dentro de la investigación se considera también el sistema de remuneraciones que se utiliza hasta la actualidad la empresa, el manejo de sueldos, disposición de fondos, puntualidad para los pagos, periodos establecidos, y sobre todo las limitaciones que tiene la empresa para cumplir con sus colaboradores internos. Adicionalmente se toma en cuenta la perspectiva de los empleados respecto a la conformidad con la empresa ya que de ello depende su nivel de productividad y eficiencia.

Métodos

Se utiliza el método deductivo debido a que permite el razonamiento lógico que se aplica en la deducción para generar conclusiones acertadas sobre una forma en que el sistema de remuneraciones de una empresa incide en el desempeño laboral de sus empleados. Mediante este método lleva a cabo un análisis detallado de los hechos suscitados para identificar las posibles causas del fenómeno en estudio (Bernal, 2010).

En este caso el método deductivo sirve para determinar la forma en que se gestiona el sistema de remuneraciones en la empresa Constidell S.A., las causas por las que se ejecuta de esa manera y en los periodos de tiempo establecido, y las consecuencias que ello ha generado en el desempeño de los empleados. Es preciso mencionar que al ser una empresa que presta servicios, el incumplimiento de tiempos de entrega afecta las ventas y la credibilidad de la misma, y esto está de una u otra manera relacionado con la productividad de los empleados.

Técnicas e instrumentos

Se aplicaron dos técnicas de recolección de datos:

Se utiliza la encuesta con el propósito de determinar el nivel de desempeño laboral de los empleados de Constidell S.A. Mediante el uso de cuestionario de preguntas cerradas con diversas opciones basadas en la escala de Likert (Ver anexo 1), se enfoca dicho instrumento hacia la consecución de datos relacionados con la jornada laboral, la aceptación de la modalidad de pagos, remuneraciones, entre otros aspectos.

Mediante el uso de la entrevista por otra parte, se canalizan los esfuerzos hacia la obtención de datos relacionados con el sistema de remuneraciones utilizado actualmente por la empresa, la forma y periodos de pagos a empleados y las políticas salariales, así como el control de desempeño del personal. Para llevar a cabo la entrevista que será dirigida al encargado del departamento contable, así como al gerente general, se ha elaborado un cuestionario estructurado en el que se llenaran diversos campos relacionados con la forma en que la empresa maneja lo relacionado con las remuneraciones de los empleados (Ver anexo 2).

Universo y Muestra

Se elige como población objeto de estudio a los 40 empleados que laboran en la empresa Constidell S.A. ya que se los considera como fuente de información primaria para detectar la satisfacción laboral sobre todo en temas vinculados al sistema de remuneraciones que maneja la empresa. Al ser un grupo pequeño de personas, no se considera necesario aplicar ninguna fórmula para calcular la muestra, sino que se tomó a la totalidad de personas que asciende a 40 empleados.

Adicionalmente, se toma como parte de la población a uno de los directivos de la empresa, específicamente al gerente general ya que es el encargado de gestionar todo lo referente al sistema de remuneraciones de la compañía.

Tabla 1.

<i>Población y muestra</i>		
Segmento		Muestra
Departamento Contable	2	2
Departamento Financiero	3	3
Departamento Técnico	3	3
Obreros	32	32
Total		40

Elaborado por Xavier Castillo

Variables

- **Variable Independiente**

Sistema de remuneraciones

- **Variable Dependiente**

Desempeño laboral

Procedimientos aplicados

La investigación fue desarrollada a partir de una premisa en la que se indicaba que se había detectado un problema relacionado con la gestión que le da la Empresa Constidell al sistema de remuneraciones, y la influencia que ello estaba teniendo en el desempeño de los trabajadores. En base a ello se analizaron fundamentos teóricos referentes a las variables en estudio, es decir: el sistema de remuneración y el desempeño laboral.

En función recabar más datos desde fuentes primarias de información se aplicaron técnicas de recolección de datos como la encuesta y entrevista para lo cual se visitó la empresa Constidell S.A. siendo el primer procedimiento la ejecución de la entrevista de acuerdo a la cita concertada con el Gerente General de la misma, quien cordialmente facilitó toda la información requerida a través del cuestionario estructurado con preguntas abiertas diseñado para tal efecto. Por otra parte, se realizó también la aplicación de las encuestas a los empleados.

Procesamiento y análisis de la información

Resultado de la entrevista

De acuerdo a lo mencionado por el Jefe del departamento contable de Constidell S.A. en la actualidad no se utiliza ningún sistema de remuneración específico, los sueldos están establecidos por los accionistas, y para la contratación de personal solo se incorpora al recomendado o familiar de los accionistas y se le paga el sueldo fijado para ese cargo. Además, el Jefe del área contable aseguró que el pago de sueldo normalmente se realizaba de manera semanal; sin embargo, en muchas ocasiones se ha presentado que no hay dinero disponible para hacerlo así que en la actualidad se paga mensualmente, hecho que en muchos trabajadores ha causado considerables molestias. Consultando al Gerente General sobre dicho tema, mencionó que los pagos de sueldos y salarios están sujetos a la liquidez que tenga la empresa en un momento dado, y que durante los últimos periodos han tenido problemas con la disponibilidad de dinero, por lo que la frecuencia de los pagos ha ido cambiando, también aseguró que la empresa no realiza mediciones de desempeño laboral en sus trabajadores, y que hasta el momento la única forma en la que se detecta cualquier falla en rendimiento es en el tiempo de entrega de las obras que en muchas ocasiones se retrasa. Se pudo determinar a través de la opinión del Gerente que el único factor motivacional es el salario que se les paga, que normalmente está por encima del sueldo medio del mercado. Es un aspecto que, a pesar de los problemas generados con el sistema de remuneraciones, sí actúa como un impulso para desarrollar sus labores. De acuerdo a lo mencionado por el gerente de la compañía, se pudo diagnosticar que son dos los problemas que tienen en la actualidad para aprovechar al máximo el desempeño de los trabajadores: el primero que muchas veces no cuentan con el material necesario para agilizar las obras. Como segundo punto, que no se ejecutan los pagos con regularidad ni de manera puntual y a pesar de están conscientes de que eso sí es un factor desmotivador para los empleados ya que muchos de ellos han hecho saber su disconformidad y no ponen tanto esfuerzo como deberían en su trabajo, no se han tomado aún medidas correctivas. El Gerente General mostró predisposición para considerar toda propuesta que sea idónea para generar

mejoras en la empresa, para analizarla y determinar si su ejecución es viable o no. Además, comentó que sí ha pensado en aplicar estrategias motivacionales porque está consciente de que los empleados están muy desmotivados por el tema del sueldo no como tal sino por la falta de pagos a tiempo.

Un punto importante de rescatar es que el Jefe del departamento contable mencionó que más que en el sistema de remuneraciones la falencia primordial es que no se aplica ningún proceso de contratación de personal, por lo tanto, los trabajadores no están capacitados ni aptos para desempeñar eficientemente su trabajo, y al no recibir un sueldo puntual pues su rendimiento laboral es peor aún. Además, fue claro en explicar que es evidente que la impuntualidad en los pagos ha generado que los empleados no sean tan productivos como deberían, y si se ha visto afectada la entrega oportuna de las obras a los clientes, que son los que mantienen el nivel de ingresos de la empresa a través de la contratación de obras.

En conclusión, se puede decir que la problemática existente en Constidell S.A. no se da por el tipo de sueldo que perciben los empleados ya que están por encima de los que pagan las empresas de la competencia, sino más bien por la frecuencia de pagos, ya que usualmente se llevaba a cabo semanalmente (de conformidad con las necesidades de los obreros), y que ahora que se dan mensualmente han generado insatisfacción en los colaboradores internos. Es importante mencionar que además de considerar la frecuencia de pagos, también se debe tener en consideración las necesidades motivacionales que tiene los empleados, ya que al trabajar por obras y depender eso de la productividad, requieren que se ejecuten estrategias que promuevan el desempeño eficiente de cada uno de ellos. Es por todo lo que se ha mencionado que se debe considerar como propuesta remedial un sistema de remuneraciones que sea idóneo para el tipo de actividad que realiza la empresa y sobre todo que proporcione a los empleados la satisfacción de saber que su trabajo está siendo debidamente compensado de forma integral, considerando aspecto económicos y no económicos.

Resultados de las encuestas

A continuación, se exponen las opiniones de los empleados de Constidell:

1. ¿En qué área de la empresa desempeña sus funciones?

Tabla 2.
Área en la que trabaja

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Administrativa	8	20%
Operativa	32	80%
TOTAL	40	100%

Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

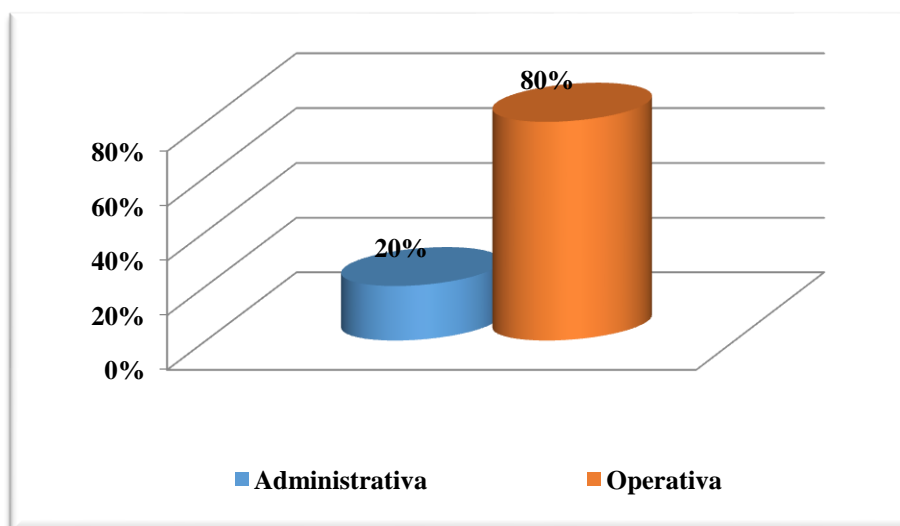


Gráfico 1. Área en la que trabaja

Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

Como se puede observar en el gráfico expuesto, la gran mayoría de los empleados de Constidell S.A. que representan el 80% pertenecen al área operativa, y son ellos los que tienen una mayor influencia en la productividad de la empresa, ya que su desempeño se ve reflejado en el tiempo en que se entrega las obras a los clientes.

2. ¿Considera su remuneración acorde al trabajo que realiza?

Tabla 3.
Concordancia de la remuneración con el trabajo que realiza

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	26	65%
De acuerdo	6	15%
Indiferente	4	10%
En desacuerdo	2	5%
Totalmente en desacuerdo	2	5%
TOTAL	40	100%

Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

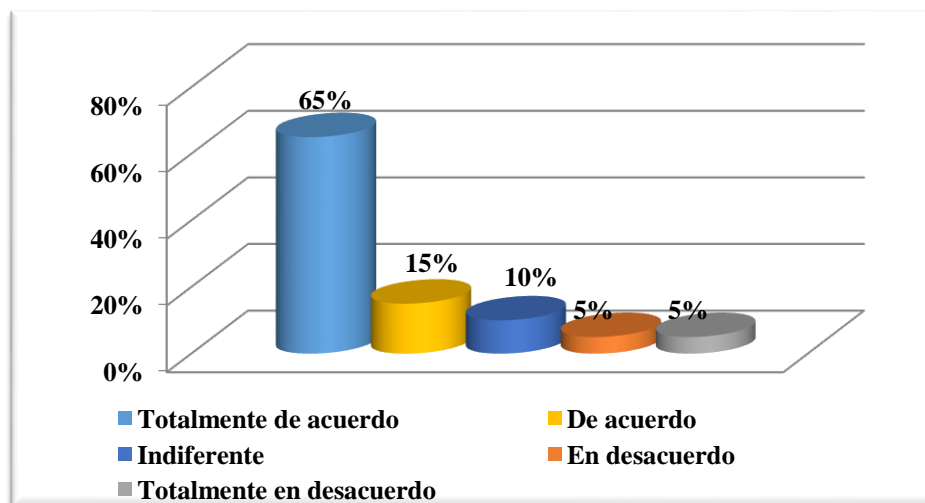


Gráfico 2. Concordancia de la remuneración con el trabajo que realiza
Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

Al consultarles a los empleados si consideran que su remuneración es acorde al trabajo que realizan en la empresa, la mayor parte de ellos con el 65% afirmaron que están totalmente de acuerdo con el salario que reciben respecto a las funciones de sus cargos, de tal manera que se puede descartar que el rubro que reciben sea un factor que genera insatisfacción en ellos.

3 ¿Qué criterio considera más importante para desempeñar sus funciones adecuadamente?

Tabla 4.
Criterio que considera más importante

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Sueldo adecuado	10	25%
Bonificaciones extras	10	25%
Reconocimientos mensuales	4	10%
Puntualidad en los pagos	16	40%
TOTAL	40	100%

Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

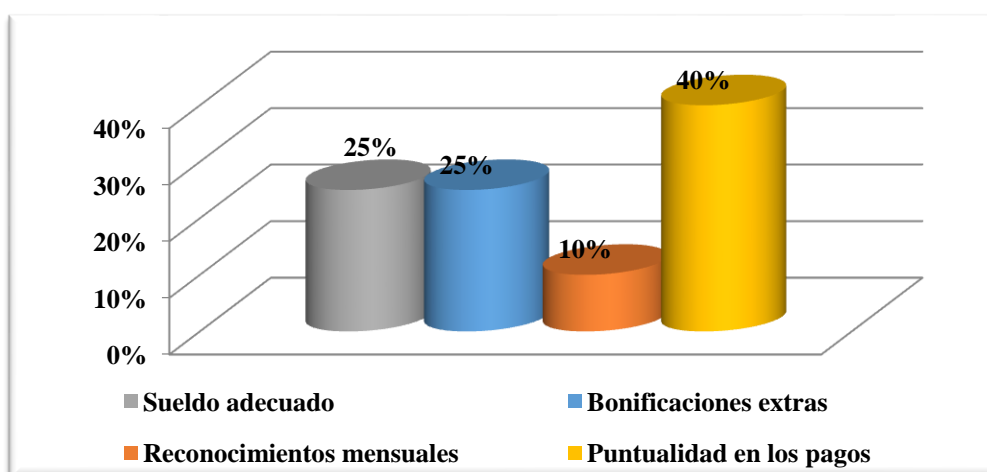


Gráfico 3. Criterio que considera más importante
Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

Con el propósito de determinar cuál es el factor que más incidencia tiene en el desempeño de los trabajadores se consultó al respecto, obteniendo que el 40% de ellos afirmara que la puntualidad en los pagos es el más relevante, seguido por el sueldo adecuado y las bonificaciones extras, cada uno con el 25%. Es un dato que hay que tener en consideración para proponer medidas remediales.

4 ¿Se siente satisfecho con la forma (periodos) en que es pagada su remuneración?

Tabla 5.
Satisfacción respecto a la forma de pago

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	4	10%
En desacuerdo	8	20%
Totalmente en desacuerdo	28	70%
TOTAL	40	100%

Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

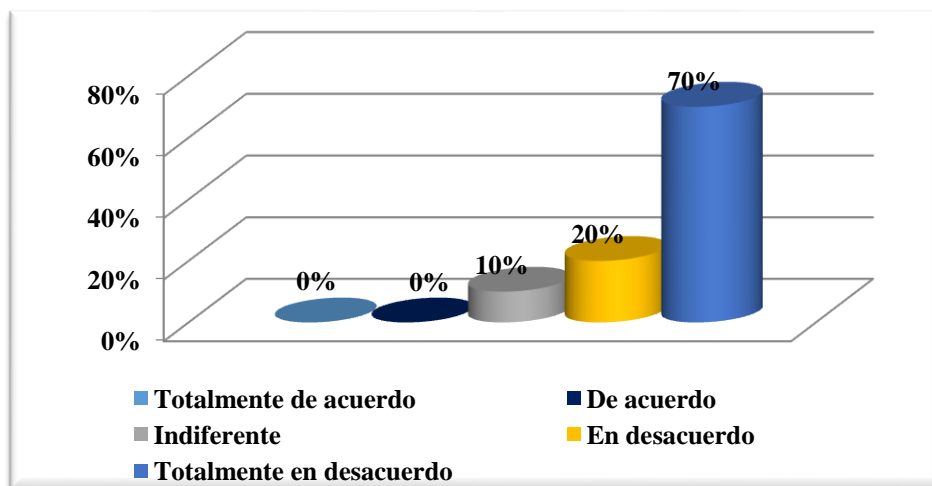


Gráfico 4. Satisfacción respecto a la forma de pago
Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

Como se puede observar en los resultados expuestos, el 70% de los empleados aseguró estar totalmente en desacuerdo con la forma (periodo) de pagos en la empresa, seguidos por el 20% que indicó estar en desacuerdo. Es evidente que el porcentaje de empleados insatisfechos en dicho ámbito es bastante considerable, por lo que se deben tomar medidas remediales.

5 ¿Recibe alguna motivación por parte de la empresa para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 6.
Recibe motivación para mejorar el desempeño laboral

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	4	10%
En desacuerdo	8	20%
Totalmente en desacuerdo	28	70%
TOTAL	40	100%

Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

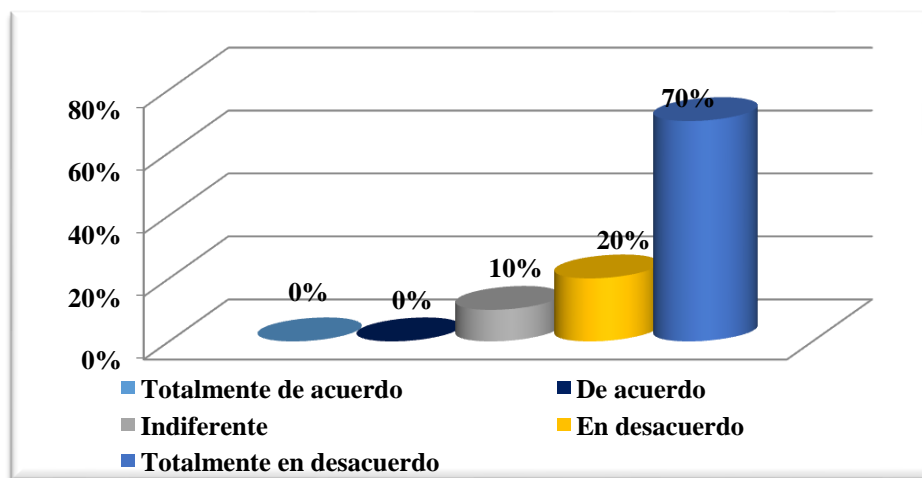


Gráfico 5. Recibe motivación para mejorar el desempeño laboral

Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

Con un 70% mayoritario, se pudo diagnosticar que los trabajadores de Constidell S.A. no reciben ningún tipo de motivación para desempeñar mejor su trabajo en la compañía. Considerando que los factores motivacionales inciden directamente en el rendimiento laboral, es indispensable implementar programas de ese tipo que beneficien la productividad de la empresa mediante la entrega oportuna de las obras.

6 ¿Con qué frecuencia le gustaría que le paguen su salario?

Tabla 7.
Frecuencia con la que le gustaría que le paguen el sueldo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Mensualmente	4	10%
Quincenalmente	4	10%
Semanalmente	32	80%
TOTAL	40	100%

Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

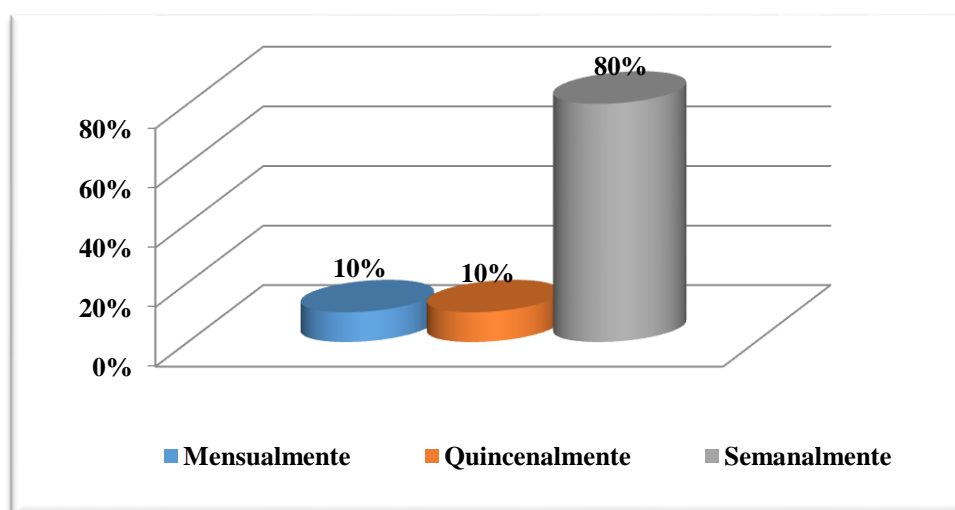


Gráfico 6. Frecuencia con la que le gustaría que le paguen el sueldo

Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.

Elaborado por Xavier Castillo

Con el propósito de identificar la frecuencia con la que los trabajadores preferirían que les paguen el sueldo se consultó al respecto, logrando diagnosticar que la mayoría de ellos representados con un 80% prefieren que el pago se haga de forma semanal. Este es un dato de suma relevancia para tener en consideración al momento de proponer mejoras en el sistema de remuneraciones de la empresa.

7 ¿En qué medida tiene relación la conformidad de su salario con su desempeño laboral?

Tabla 8.
Influencia del salario que recibe con su desempeño laboral

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Totalmente	24	60%
Parcialmente	12	30%
De ninguna manera	4	10%
TOTAL	40	100%

Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

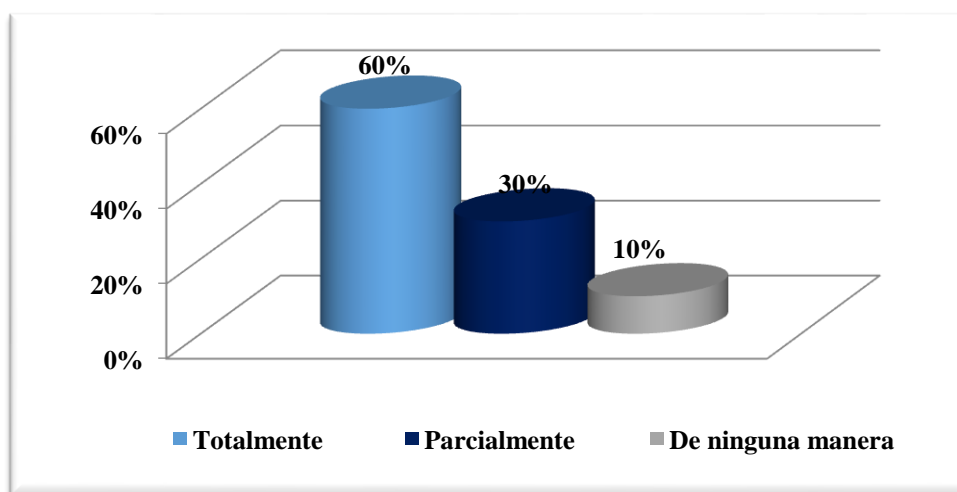


Gráfico 7. Influencia del salario que recibe con su desempeño laboral
Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

Los empleados consultados mediante la encuesta con un mayoritario 60% aseguraron que el salario que perciben incide totalmente en su desempeño laboral, seguidos por el 30% que mencionaron que influye solo parcialmente. Es evidente entonces que el sueldo tiene relación directa con el rendimiento de los trabajadores.

8 ¿Le gustaría que se modifique la forma en que le pagan su salario a un tiempo más corto?

Tabla 9.

Percepción de posible modificación de la forma de pago

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	30	75%
De acuerdo	6	15%
Indiferente	2	5%
En desacuerdo	2	5%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

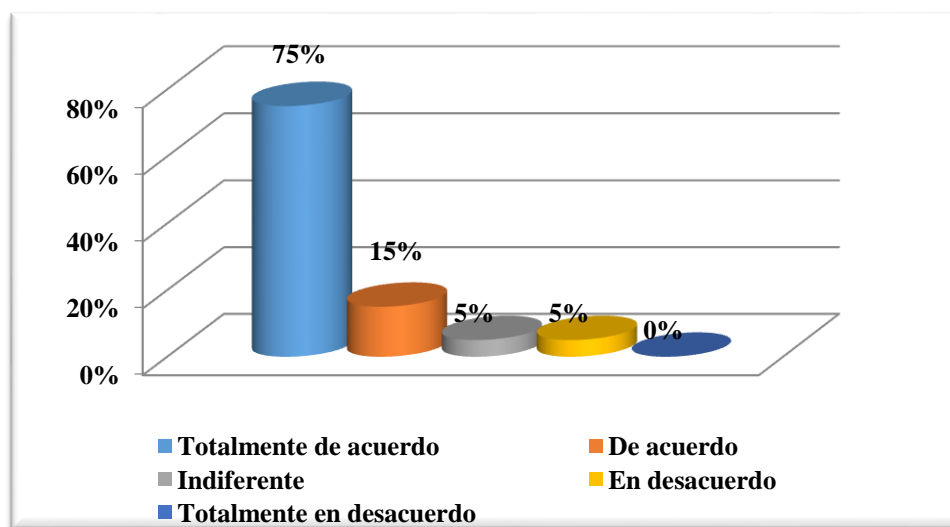


Gráfico 8. Percepción de posible modificación de forma de pago

Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

Al consultarles a los empleados si consideran adecuado que les modifiquen la forma (frecuencia) con la que les pagan el sueldo, ellos aseguraron en su gran mayoría con un 75% que están totalmente de acuerdo. Con dicha ratificación se comprueba una vez más que la frecuencia de pagos es uno de los factores más incidentes en la satisfacción y desempeño laboral.

9. ¿Estar conforme con su salario mejoraría su desempeño laboral?

Tabla 10.

Conformidad con su salario como medida para mejorar el desempeño laboral

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	26	65%
De acuerdo	8	20%
Indiferente	4	10%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	2	5%
TOTAL	40	100%

Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.

Elaborado por Xavier Castillo

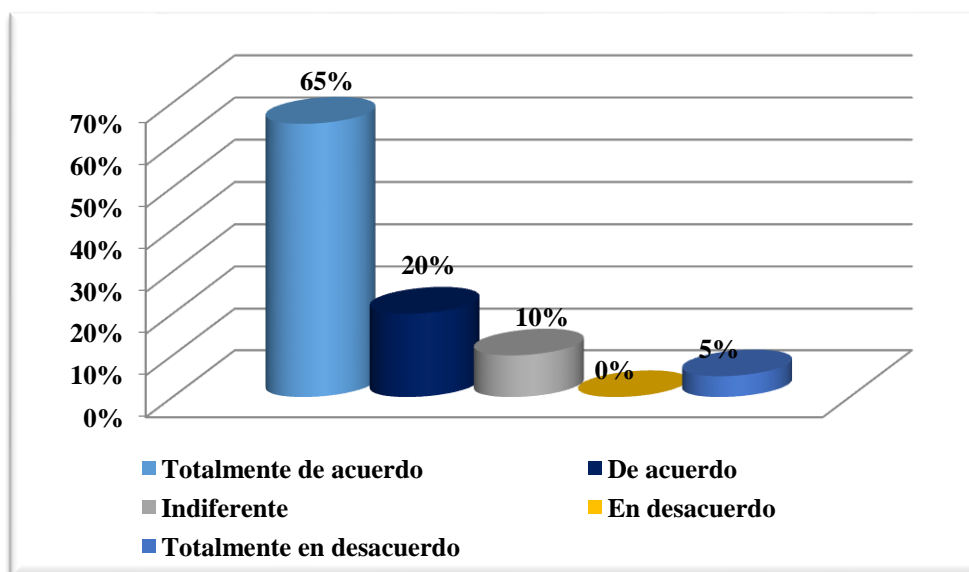


Gráfico 9. Conformidad con su salario como medida para mejorar el desempeño laboral

Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A. Elaborado por Xavier Castillo

Como se puede observar en el gráfico expuesto, la mayoría de los empleados con un 65% relevante aseguró estar totalmente de acuerdo con que estar conforme con su salario ayudaría a mejorar el desempeño laboral, seguidos por el 20% que afirmó estar de acuerdo.

10. ¿Cada qué tiempo se evalúa su desempeño laboral?

Tabla 11.
Frecuencia con que se evalúa el desempeño laboral

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Mensualmente	0	0%
Semestralmente	0	0%
Anualmente	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	40	100%
TOTAL	40	100%

Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

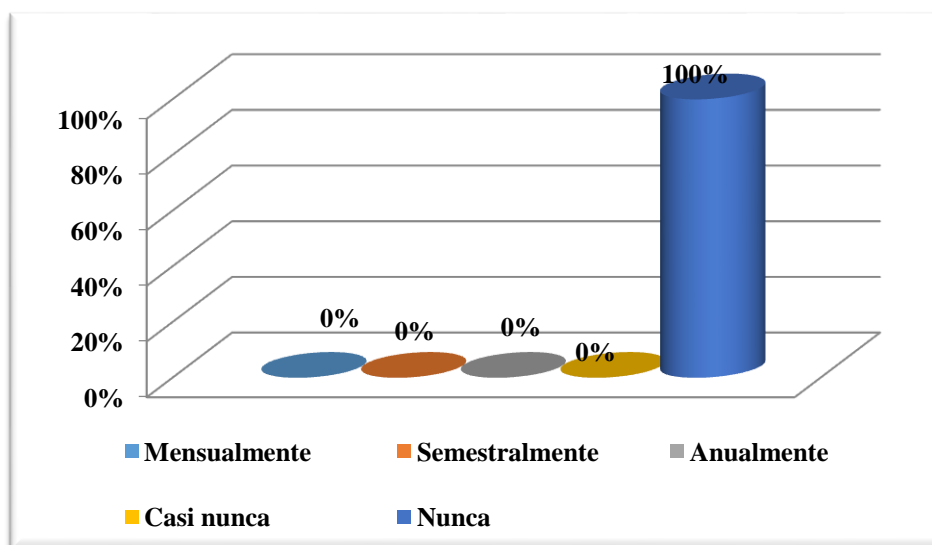


Gráfico 10. Frecuencia con la que se evalúa el desempeño laboral

Nota: Tomado de encuestas a empleados de Constidell S.A.
Elaborado por Xavier Castillo

Se consideró importante también determinar con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño laboral en Constidell S.A., obteniendo como resultado que la totalidad de los empleados expresaron que nunca se realizan ese tipo de evaluaciones.

4. Propuesta

Descripción de la propuesta

La propuesta que se plantea consiste en un plan de remuneraciones que tiene como propósito primordial mejorar el desempeño de los trabajadores de la Empresa Constidell S.A. a través de la recepción de un sueldo en las condiciones y frecuencias adecuadas de acuerdo a sus necesidades y expectativas. La idea es que los colaboradores internos cuenten con un reconocimiento adicional sea monetario o no, para promover en ellos un mayor rendimiento en su trabajo.

Justificación de la propuesta

Mediante la aplicación de esta propuesta la empresa Constidell S.A. obtendrá muchos beneficios en diferentes ámbitos. Si bien es cierto, el fin fundamental de aplicarla es promover un mayor y mejor desempeño laboral, también lo es que a partir de ello es que se obtendrán ventajas que se ven reflejadas en el bienestar económico y organizacional de la empresa.

Entre los principales beneficios se pueden mencionar la fidelización de los empleados con la compañía, ya que al ser motivados ellos crearán un mayor vínculo con la organización, siendo su mejor manera de demostrarlo el hecho de cumplir a cabalidad con sus responsabilidades dentro de ella. Desde esa perspectiva nacen otras ventajas como una mayor productividad en el desarrollo de las labores diarias.

Al contar con mayor productividad también se podrá cumplir con los clientes en la entrega de obras dentro del tiempo estimado, evitando así caer en complicaciones e incumplimientos como hasta ahora ha pasado. Todos estos factores suman para hacer de Constidell S.A. una compañía sólida, con colaboradores internos eficientes y productivos, y clientes satisfechos.

Objetivo de la propuesta

- Promover un mejor desempeño en los empleados para que cumplan con sus labores de manera eficiente a través de un plan de remuneraciones que les haga sentir la retribución de la empresa por el trabajo que realizan.

Plan de Remuneraciones para la empresa Constidell S.A.

Retribuciones Financieras

Este tipo de retribuciones tienen como objetivo promover al empleado al desempeño eficiente de sus labores a través de una retribución monetaria complementaria al sueldo percibido normalmente. Constidell S.A. no debe contar solamente con el pago de un salario a sus empleados ya que en su mayoría son obreros que deben aportar para lograr un nivel de productividad adecuado.

Si bien es cierto, esto representa un costo adicional para la empresa, también lo es que se lo debe tomar como una inversión ya que podrá ser recuperada al tener clientes satisfechos por la entrega de obras con puntualidad, y ello por ende generará recomendaciones a otros clientes potenciales y la seguridad de mantener fidelizado a los clientes que ya se tienen, siendo una oportunidad de ingresos económicos para la compañía.

Dentro de las retribuciones financieras se pueden emplear las mencionadas a continuación:

Bonos por cumplimiento. - Se le otorgará al personal una gratificación adicional por el cumplimiento tanto de la productividad mínima requerida por la empresa a diario, como por la puntualidad tanto a la hora de entrada como a la hora de salida, ya que en la actualidad muchos de los colaboradores internos incumplen con la asistencia regular a sus puestos de trabajo, sobre todo en lo que respecta al área operativa que es la que más empleados tiene.

Bono por permanencia. - Generalmente los empleados del área operativa suelen trabajar por ciertas jornadas y posteriormente incumplen con sus horarios o simplemente se desvinculan de la empresa. Ello repercute directamente en la productividad diaria de las obras, por lo que se considera importante otorgar un bono por permanencia a cada trabajador que cumpla 6 meses en la empresa de manera ininterrumpida.

Modificación de la frecuencia de pagos. - Uno de los problemas detectados durante el desarrollo de esta investigación fue el hecho de que los trabajadores estuvieron totalmente inconformes con la frecuencia con la que la empresa le realiza el pago de sueldos y salarios.

Es por ello que considera oportuno establecer una frecuencia de pagos semanal, ya que es a lo que estaban acostumbrados los empleados, y por cuestión de indisponibilidad de fondos, la empresa se retrasa demasiado con su obligación salarial. Ello sin duda alguna ha sido uno de los factores determinantes para que los empleados dejen de cumplir con sus responsabilidades tanto en asistencia como en desempeño.

Políticas para el desarrollo de las retribuciones financieras:

- Constidell S.A. decidirá, de acuerdo a su capacidad financiera el porcentaje y valor monetario destinado a los bonos por cumplimiento y por permanencia de los empleados dentro de la compañía, ratificando dicho rubro como un incentivo extra a su salario normal.
- Se permitirá que cada empleado ponga su propio nivel de esfuerzo individual, al darle apertura para laborar horas extras si así lo desean.
- La puntualidad y cumplimiento de los empleados será controlado de manera diaria mediante la marcación de tarjetas, mismas que serán tomadas como instrumentos para el registro y verificación de datos para el cálculo de los incentivos.
- Las metas mensuales de productividad serán determinadas por el Jefe del área operativa junto con el gerente de la compañía.

Retribuciones no financieras

Las retribuciones basadas en reconocimientos intangibles tienen como propósito crear un entorno laboral agradable que promueva el desarrollo las actividades diarias de manera más amena y por ende que el colaborador interno sienta el respaldo de la empresa, el compromiso con ellos y la retribución a su esfuerzo diario.

Este tipo de retribuciones están enmarcadas en cubrir las necesidades personales y físicas del trabajador, tomando como base la satisfacción del empleado, entre los cuales se pueden mencionar la promoción interna, horarios adaptables, capacitaciones y sorteos mensuales, tal como se detalla en los siguientes puntos.

Promoción interna. - La promoción interna consiste en abrir la posibilidad de que los colaboradores de la empresa puedan ser tomados en consideración para ocupar cargos jerárquicamente superiores que queden vacantes, siempre y cuando cumplan con un perfil profesional que se requiera para el puesto en cuestión.

Horarios adaptables. - En muchas ocasiones los empleados de Constidell S.A. incumplen con los horarios impuestos, y usualmente optan por faltar sin avisar a la empresa, lo cual genera faltas que debilitan la fuerza laboral sobre todo en el área operativa, y ello por ende genera incumplimientos en las obras a diario.

Es por ello que se considera importante crear horarios con cierto nivel de adaptabilidad; es decir, abrir la posibilidad de que los empleados puedan cambiar entre sí sus rutinas de trabajo en casos específicos en los que se les imposibilite asistir a la empresa, de tal forma que no queden puestos vacantes, sino que sean reemplazados por sus propios compañeros intercambiando horarios entre sí.

Capacitaciones. - Las capacitaciones en la actualidad son un instrumento motivacional de gran impacto, no solo por el hecho de generar una mayor

preparación en los empleados, sino porque sirven de respaldo en su perfil profesional incrementando su valor.

En este caso se propone premiar al colaborador que más eficiencia en su trabajo muestre, siendo este premio otorgado trimestralmente de acuerdo al cargo que el ganador desempeñe en la empresa. Es decir, dependiendo del colaborador que gane el premio se decide si es una capacitación de tipo administrativa u operativa.

Sorteos. - De manera mensual se sorteará un premio estándar (electrodomésticos o productos para el hogar que tengan un costo promedio de 30 dólares), entre los trabajadores que no hayan registrado ninguna falta durante ese periodo de tiempo.

Elección del mejor trabajador del mes. - Es una de las estrategias más utilizadas en el mundo empresarial por su alto nivel motivacional. Consiste en premiar como mejor trabajador del mes al empleado que haya cumplido a cabalidad con sus funciones y responsabilidades tomando en cuenta parámetros como la puntualidad, asistencia, desempeño, comportamiento y demás.

Políticas para el desarrollo de las retribuciones no financieras:

- Para la promoción de cargos se considerarán a los empleados que cumplan con el perfil profesional requerido, teniendo en consideración la preparación o experiencia que tenga, y la capacidad de aprender mediante inducción y capacitaciones.
- Todos los empleados sin excepción alguna serán tomados en consideración para los demás incentivos no monetarios, siendo escogido el que cumpla con los requisitos básicos para cada uno de ellos.
- El responsable del área será la persona que verifique el cumplimiento en asistencia y puntualidad de los colaboradores internos, generando un reporte mediante el que se indique al ganador.

- Los sorteos se realizarán el primer día del mes siguiente, en horario de almuerzo frente a todos los empleados.
- Se colocará una placa en la que se exponga en un lugar visible al ganador como mejor empleado del mes.

Políticas generales para la aplicación de retribuciones financieras y no financieras.

Acciones motivadoras

- Mostrar respeto y consideración ante los empleados independientemente del área o categoría jerárquica en que desempeñe sus labores, es una manera eficaz de generar compromiso y desempeño eficiente por parte de ellos.
- Aprovechar las habilidades de los colaboradores internos haciéndoles saber que se reconocen sus aptitudes colocándolos en puestos en los que puedan ser más fructíferas.
- Delegar responsabilidades también es una manera de darle una mayor importancia a los empleados, ello incrementará su desempeño; sin embargo, hay que saber a quién escoger para hacerlo.
- Establecer canales de comunicación efectivos, sobre todo si son directos ya que se crea un vínculo más cercano y cordial entre la dirección y sus subalternos, generando confianza y vínculo organizacional más fuerte.
- Otorgar facilidades para el desarrollo profesional, incluso en casos en los que los empleados deben cumplir con horarios de estudios ya sean continuos o eventuales.
- Detectar necesidades personales en los trabajadores y en caso de estar en posición de hacerlo, que la empresa les dé el respaldo necesario.
- Mantener los sueldos y salarios sobre la media del mercado, como hasta ahora lo hace Constidell S.A.
- Escuchar y atender iniciativas de los empleados siempre y cuando aporten al mejoramiento de los procesos internos de la empresa, de tal

manera que el colaborador se sienta motivado por aportar a la mejora continua.

- Evitar reuniones innecesarias o actividades que no aporten a la productividad de la empresa y que ocupen el tiempo libre del trabajador, ya que ello genera inconformidades.
- Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo de los empleados a través de actividades que puedan realizar en conjunto para mejorar la productividad diaria.

En conclusión, se puede decir que la propuesta presentada generará grandes beneficios para Constidell S.A. ya que considera factores tanto financieros como no financieros para cumplir con las expectativas de los trabajadores, no solo en el ámbito económico sino también motivacional, y todo ello se verá reflejado en el sentido de pertenencia a la empresa y por ende en su retribución a través de un buen desempeño laboral.

CONCLUSIONES

Se pudo determinar, mediante el análisis de los principios fundamentales del sistema de remuneraciones, que éste puede estar constituido por el salario que percibe el trabajador de acuerdo a lo establecido por la ley y posteriormente por la empresa, y que se le puede agregar otros complementos, sean éstos financieros o no financieros, con la finalidad de retribuir al mérito que realizan los empleados, como forma de compensar la eficiencia que ellos demuestren en su desempeño diario. Además, está comprobado que una compensación económica adecuada sirve como factor motivacional o estímulos para que los empleados pongan un mayor esfuerzo en sus labores, lo cual aporta a la organización en productividad.

Se pudo diagnosticar que la empresa Constidell S.A. cuenta con un sistema de remuneraciones que implica únicamente el pago del sueldo establecido para cada cargo, recalcando que es superior a los que ofrecen las empresas de la competencia, pero que últimamente se han generado problemas vinculados a la frecuencia con la que la compañía realiza los pagos de sueldos y salarios, ya

que normalmente era de forma semanal y ahora es mensual, lo cual ha causado descontento en los empleados reflejándose en su baja productividad.

Se diseñó un plan de remuneraciones que consta de tres elementos; el primero implica la retribución financiera que se le da al trabajador a través de cuatro componentes: el sueldo del cargo, bonificaciones por cumplimiento, bonificaciones por permanencia y la modificación de la frecuencia de pagos que es un factor que en la actualidad genera descontento en los empleados. El segundo consiste en retribuciones no financieras a través de reconocimientos intangibles como la promoción interna, elección del empleado del mes, sorteos y capacitaciones. Por último, se complementa con estrategias para ser aplicadas por la dirección de la empresa para promover un adecuado desempeño del personal.

RECOMENDACIONES

Se sugiere que los directivos de Constidell S.A. tomen en consideración que un adecuado sistema de remuneraciones requiere mucho más que la imposición de un salario para cada cargo, sino que se le debe otorgar otro tipo de retribuciones al empleado que sirvan como estímulos a su desempeño laboral, siendo ello en las empresas de servicios con áreas operativas, un aspecto determinante para elevar los niveles de eficiencia y productividad.

Se recomienda que se revise periódicamente el sistema de remuneraciones que utiliza la compañía ya que debe no solo cumplir con las posibilidades que tiene la empresa para retribuir el trabajo de sus colaboradores internos, sino que además debe cumplir con las expectativas de sus empleados para que ellos puedan dar su mayor esfuerzo por aportar con sus labores a la empresa.

Sería adecuado que los directivos de Constidell S.A. tomen en consideración el plan de remuneraciones que se diseñó para la empresa, porque a través de su implementación se podrá promover en los empleados un mejor desempeño laboral ya que contarán con retribuciones de diversas modalidades que los

motivarán a esforzarse diariamente por cumplir con las metas impuestas para su área.

Bibliografía

Alfaro, F. (2013). Las mejores herramientas para la gestión de remuneraciones. Ediciones Deusto S.A. Tercera Edición.

Alles, M. (2011). Diccionario de recursos humanos. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Arana, M. (2013). Sistema de pagos por remuneración variable para incrementar los niveles de producción y maximizar los ingresos de la empresa Carrocerías Metalmecánicas. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Pearson Educación. Tercera Edición.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. México: Editorial Mc Graw Hill. Novena Edición.

Cuesta, A. (2016). Gestión del Talento Humano. Bogotá: ECOE Ediciones. Segunda Edición.

Hidalgo, B. (2014). Remuneraciones Inteligentes. Ediciones Granica. Segunda Edición.

Hidalgo, M., & Jaya, K. (2015). Análisis de la remuneración variable como herramienta de la gestión estratégica. Sangolquí: ESPE Universidad de las Fuerzas Armadas.

Jaramillo, P., & Sanin, A. (2017). *Prácticas de gestión humana y perfil motivacional*.

Noticias Financieras. (2013 de 2013). *Aumento de sueldos de ejecutivos fue menor a la inflación en un año*. Miami: Global Network Content Services

LLC. Obtenido de

file:///C:/Users/FLOR%20TOLEDO/Downloads/ProQuestDocuments2018-09-08.pdf

PA Digital. (2018). *6 Ejemplos de planes de remuneración*. Obtenido de <https://www.padigital.es/contratacion-laboral/6-ejemplos-de-planes-deremuneracion.html>

Tobon, S. (2016). *Experiencias en la Implementación de la Gestión Del Talento Humano Desde el Pensamiento Complejo*.

Tobon, S., & Parra, H. (2016). *La gestión del Talento Humano en Latinoamérica*. Ediciones Kresearch Corporation.

Vadillo, S. (2015). *Administración de remuneraciones*. Ediciones Limusa S.A. Noriega Ediciones. Quinta Edición.

ANEXOS



FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CONSTIDELL S.A

La información que se obtenga mediante este cuestionario está dirigida al trabajo de titulación denominado: “Influencia del sistema de remuneraciones en el desempeño de los trabajadores del sector privado de la empresa Constidell S.A.” Se garantiza la confidencialidad de las respuestas.

1. ¿En qué área de la empresa desempeña sus funciones?

- a. Administrativa (contable, financiero y técnico) ()
- b. Operativa (Obreros) ()

2. ¿Considera su remuneración acorde al trabajo que realiza?

- a. Totalmente de acuerdo ()
- b. De acuerdo ()
- c. Indiferente ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en desacuerdo ()

3. ¿Qué criterio considera más importante para desempeñar sus funciones adecuadamente?

- a. Sueldo adecuado ()
- b. Bonificaciones extras ()
- c. Reconocimientos mensuales ()
- d. Puntualidad en los pagos ()

4. ¿Se siente satisfecho con la forma (periodos) en que es pagada su remuneración?

- a. Totalmente de acuerdo ()
- b. De acuerdo ()
- c. Indiferente ()
- d. En desacuerdo ()

-
- e. Totalmente en desacuerdo ()

5. **¿Recibe alguna motivación por parte de la empresa para mejorar su desempeño laboral?**
- a. Totalmente de acuerdo ()
 - b. De acuerdo ()
 - c. Indiferente ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()
6. **¿Con qué frecuencia le gustaría que le paguen su salario?**
- a. Mensualmente ()
 - b. Quincenalmente ()
 - c. Semanalmente ()
7. **¿En qué medida tiene relación la conformidad de su salario con su desempeño laboral?**
- a. Totalmente ()
 - b. Parcialmente ()
 - c. De ninguna manera ()
8. **¿Le gustaría que se modifique la forma en que le pagan su salario a un tiempo más corto?**
- a. Totalmente de acuerdo ()
 - b. De acuerdo ()
 - c. Indiferente ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()
9. **¿Estar conforme con su salario mejoraría su desempeño laboral?**
- a. Totalmente de acuerdo ()
 - b. De acuerdo ()
 - c. Indiferente ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()
10. **¿Cada qué tiempo se evalúa su desempeño laboral?**
- a. Mensualmente ()
 - b. Semestralmente ()
 - c. Anualmente ()
 - d. Casi nunca ()
 - e. Nunca ()
-



FORMATO DE ENTREVISTA

La información que se obtenga mediante este cuestionario está dirigida al trabajo de titulación denominado: “Influencia del sistema de remuneraciones en el desempeño de los trabajadores del sector privado de la empresa Constidell S.A.” Se garantiza la confidencialidad de las respuestas.

1. ¿Qué sistema de remuneración aplican en la empresa?

2. ¿Con que frecuencia realizan el pago de sueldos y salarios?

3. ¿Qué criterios utilizan para la asignación de la frecuencia de pagos?

4. ¿Con que frecuencia realizan mediciones del desempeño laboral?

5. ¿Aplican algún factor motivacional para mejorar el desempeño de los trabajadores?

6. ¿Existe en la actualidad algún problema relacionado con el desempeño de los trabajadores?

7. ¿Existe algún tipo de falencias en la gestión del sistema de remuneraciones?

8. ¿Han diagnosticado alguna relación entre el sistema de remuneraciones aplicados y el desempeño de los trabajadores?

9. Estaría dispuesto a aplicar propuestas para dar solución a la problemática existente en la empresa respecto a la gestión del sistema de remuneraciones?

10. ¿Le parecería adecuado aplicar un programa motivacional para mejorar el desempeño de los trabajadores?

Anexo 3. Formato para la evaluación de desempeño de personal

CONSTIDELL S.A.					
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL					
PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5
1. Está satisfecho con el cargo que desempeña					
2. Se siente integrado a la empresa					
3. Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo					
4. Cuenta con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo					
5. Es tratado con respeto por sus compañeros					
6. Es tratado con respeto por sus jefes					
7. Se le permite tener iniciativa en su trabajo					
8. Está siendo lo suficientemente valorado en su trabajo					
9. Ha sido considerado para promoción laboral					
10. Se le da la oportunidad de proponer mejoras para los procesos en los que interviene					
11. Está conforme con el sueldo que recibe					
12. Ha sido motivado de alguna manera por la empresa					
13. Considera que necesita capacitación para u puesto de trabajo.					
14. Conoce su funciones a cabalidad					

15. Cuenta con disponibilidad para hacer horas extras.					
16. Está conforme con la frecuencia de pagos de la empresa.					
17. Cumple su cuota diaria de productividad					
18. Cumple con puntualidad su horario de trabajo					
19. Cree que su sueldo está por encima de la media del sueldo de mercado					
20. Se siente respaldado por la empresa					
21. Se siente motivado por el sueldo que recibe					
22. Considera que le falta motivación por parte de la empresa					