

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



Trabajo de Investigación Especialización en Recursos Humanos:

DISEÑO DE POLÍTICAS DE ESCALA SALARIAL Y DE REMUNERACIONES PARA  
MEJORAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA GRUPO GLOBAL  
LEGIONS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

Presentado por:

Dina Noemí Benítez González L10802

Dennys Alberto Miranda Hernández L10802

Wendy Saraí Sánchez Rivas L10802

Para optar el grado de:

Licenciado(a) en Contaduría Pública.

ABRIL 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Vicerrector: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Vice Decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín.

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

Director General de Procesos de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

TRIBUNAL EVALUADOR.

Lic. Esaú Artiga Mejía

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (Docente Asesor)

ABRIL 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS.**

Le agradezco a **Dios** por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, **a mis padres** muchas gracias por ser mi fortaleza, **a mis hermanos** por ser apoyo y buen ejemplo, **al equipo de trabajo, a los tutores** de la especialización por el tiempo dedicado y los conocimientos brindados.

Dina Noemí Benítez González.

Agradezco primeramente a **Dios**, por haberme dado la fortaleza y perseverancia para culminar esta etapa universitaria, cumplir nuestros objetivos y metas, **a mi querida madre, mi hermano**, por su motivación y apoyo incondicional a lo largo de mi vida y a **mis compañeras de equipo** por recorrer este camino hasta finalizarlo y a todas las personas que contribuyeron en mi formación profesional.

Dennys Alberto Miranda Hernández.

Agradezco **a Dios** todo poderoso y **a la Virgencita** que me iluminaron en este largo camino, que sin su voluntad nada de esto fuese posible, **a mi mamá y mis hermanas** que siempre estuvieron apoyándome en los buenos y malos momentos a lo largo de la carrera, **a mis compañeros de equipo de trabajo** por su paciencia y tiempo compartido y finalmente **a todas las personas** que de alguna manera contribuyeron en mi formación personal y profesional.

Wendy Saraí Sánchez Rivas

Agradecemos a nuestros asesores de trabajo de investigación por el conocimiento, esfuerzo, tiempo y apoyo que se nos ha brindado durante este proceso académico muy importante en nuestra carrera profesional.

## Lista de contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	i	
INTRODUCCIÓN.....	ii	
CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA GRUPO GLOBAL LEGIONS Y MARCO TEORICO REFERENCIAL SOBRE EL DISEÑO DE POLITICAS DE ESCALA SALARIAL PARA MEJORAR LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS .....		1
A. Planteamiento del problema.....	1	
1. Antecedentes.....	1	
2. Formulación del problema.....	1	
B. Marco teórico conceptual.....	2	
1. Conceptos.....	2	
2. Teorías de la motivación.....	5	
a. La pirámide de Maslow.....	5	
b. La teoría de motivación-higiene de Herzberg.....	6	
c. La teoría motivacional de McClelland.....	7	
3. La motivación.....	8	
a. Definición de la motivación.....	8	
b. Importancia de la motivación en los empleados.....	9	
c. Importancia de una política para la escala salarial e incentivos.....	10	
i. Definición de política salarial.....	10	
ii. Importancia de la política salarial.....	10	
iii. Objetivos de una política salarial.....	11	
4. Situación actual.....	12	

C. Marco teórico general de tema en estudio.....	12
1. Generalidades.....	12
a. Antecedentes.....	12
b. Descripción de la organización.....	14
c. Misión.....	14
d. Visión.....	15
e. Valores.....	15
f. Estructura organizativa.....	16
g. Tipos de servicios.....	17
2. Marco legal e institucional.....	18
a. Marco legal.....	18
i. Constitución de la República de El Salvador.....	18
ii. Código de trabajo.....	19
iii. Decreto 95 de la ley de impuesto sobre la renta.....	22
iv. Ley del seguro social.....	23
v. Ley del sistema para el ahorro de pensiones.....	23
vi. Decreto 10 tarifas de salarios mínimos.....	23
b. Marco institucional.....	24
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE POLÍTICAS DE ESCALA SALARIAL EN RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA GRUPO GLOBAL LEGIONS.....	24
A. Diseño metodológico de la investigación.....	24
1. Tipo de investigación.....	25
2. Objeto de estudio.....	25

3. Unidades de análisis, población y muestra.....	25
4. Variables e indicadores y operacionalización de variables.....	27
5. Resultados del estudio de campo. ....	28
6. Diagnóstico del diseño de políticas de escala salarial y remuneraciones. ....	41
B. Conclusiones y recomendaciones.....	43
1. Conclusiones de la investigación.....	43
2. Recomendaciones. ....	44
CAPÍTULO III DISEÑO DE POLÍTICAS DE ESCALA SALARIAL Y DE REMUNERACIONES PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA GRUPO GLOBAL LEGIONS .....	45
A. Descripción de la propuesta .....	45
B. Elaboración de la propuesta .....	46
C. Presupuesto de gastos para puesta en marcha .....	52
D. Cronograma para la puesta en marcha .....	56
BIBLIOGRAFÍA. ....	57
ANEXOS. ....	59

### **Índice de figuras**

Figura 1: Pirámide de Maslow.	5
Figura 2: Jerarquía de necesidades de Maslow.	7
Figura 3: Sistema para creación de política.	11

## **Índice de tablas**

Tabla 1: Salarios mínimos por cargos laborales	18
Tabla 2: Propuesta de aumentos salariales	50
Tabla 3 Sueldos mínimos y máximos por aplicación de políticas	51
Tabla 4: Presupuesto para implementación de remuneraciones e incentivos	54
Tabla 5: Presupuesto par aplicación de aumento de sueldos	55

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

Grupo Global Legions, es una organización dedicada a prestar servicios de seguridad tanto nacional como internacional, le conocimos por medio de uno de sus colaboradores, quien nos expuso como se había visto afectada la empresa y sus empleados asignados a la seguridad AVSEC en El Aeropuerto Internacional de El Salvador San Óscar Arnulfo Romero y Galdámez, permitiéndonos así realizar nuestra investigación dado que en la actualidad muchos colaboradores se encuentran desmotivados debido a las medidas que el gobierno del país tomó para enfrentar la pandemia Covid-19, ya que dentro de las medidas estuvo el cierre de operaciones en el aeropuerto, limitando los vuelos para usos de carga y humanitarios, la mayoría de sus subalternos se vieron afectados porque sus jornadas laborales fueron suspendidas o en el mejor de los casos recortadas. En ello como equipo decidimos aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización en Gestión de Talento humano y elaborar un estudio y presentar una propuesta en ayuda de la organización.

De acuerdo a la circunstancia antes mencionada, se consideró elaborar un plan sobre el diseño de políticas de escala salarial y remuneraciones que ayude a mejorar la motivación de los empleados de Grupo Global Legions, para lo cual se desarrolló una investigación de tipo exploratorio, de igual forma se utilizaron la encuesta y la entrevista como instrumentos para facilitar la recolección, tabulación e interpretación de los datos, logrando proporcionar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa.

Podemos destacar que la entidad cuenta con un sistema de evaluación de desempeño a los empleados, sin embargo, no es considerado como base en la asignación de aumentos salariales sino solo para medir el cumplimiento de actividades, además identificamos que la entidad carece de comunican interna con los subalternos, por tales motivos los colaboradores transmiten estar inconformes con estos temas, por lo que se recomienda diseñar un sistema de evaluación en el que se incluyan a todos los empleados y que su resultado sea utilizado correctamente, además comunicar de forma oportuna los lineamientos que se deban cumplir para obtener beneficios, ya que ellos consideran que la elaboración de políticas es un incentivo que les ayudaría a desempeñar de una mejor manera sus funciones.

## **INTRODUCCIÓN.**

El presente trabajo se desarrolla dentro del área de Recursos Humanos, que consiste en el diseño de políticas de escala salarial y de remuneraciones para mejorar la motivación del personal de la empresa Grupo Global Legions, ubicada en el municipio de San Salvador. Considerando la importancia de que un colaborador motivado puede realizar adecuadamente sus funciones permitiéndole a la organización posicionarse en un mercado competitivo.

El objetivo de la presente investigación es diseñar una serie de políticas de escala salarial y remuneraciones que ayude a superar la desmotivación laboral que poseen los empleados de la empresa Grupo Global Legions y cubrir las expectativas de la Sociedad, por lo cual, el estudio se desarrolla en tres capítulos.

El capítulo I, contiene las bases teóricas para realizar la investigación, partiendo desde el planteamiento y formulación del problema, definiendo un marco conceptual, luego detallando las generalidades de la organización, finalizando con la mención de las bases legales a las cuales aplica la problemática en estudio.

El capítulo II, se desarrolló la investigación de campo, en donde se describe la metodología utilizada, para facilitar la comprensión de los resultados se han elaborado graficas incluyendo una interpretación de las mismas, finalizando con un diagnóstico para el diseño de políticas de escala salarial.

El capítulo III, se describe una propuesta para el diseño de políticas de escala salarial, teniendo como finalidad mejorar la motivación de manera equitativa en los colaboradores de Grupo Global Legión.

# **CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA GRUPO GLOBAL LEGIONS Y MARCO TEORICO REFERENCIAL SOBRE EL DISEÑO DE POLITICAS DE ESCALA SALARIAL PARA MEJORAR LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS**

## **A. Planteamiento del problema.**

### **1. Antecedentes.**

El 17 de noviembre del 2019, se identificó el primer caso de Covid-19, en el mundo, procedente de Wuhan, Hubei China, con la propagación que tuvo este a nivel mundial, el día 11 de marzo de 2020, el presidente Nayib Bukele declaró estado de emergencia en El Salvador, posteriormente a los 9 días, en el país fue decretada una cuarentena domiciliar y absoluta por un período inicial de 30 días.

Debido a esta crisis por pandemia, el aeropuerto de El Salvador, cerró sus instalaciones el día 18 de marzo de 2020, limitando sus vuelos para usos de carga y humanitarios, afectando de esa manera al personal que está a cargo de la seguridad del establecimiento, dejando a muchos trabajadores sin percibir ingresos o solamente recibían una porción de su salario, debido a una inestabilidad en el horario laboral por causa de la crisis que se estaba viviendo en ese momento, de trabajar normalmente turnos de 8 horas más horas extras, se limitaron a rondas laborales hasta un máximo medio tiempo, afectando la situación financiera de los colaboradores y como consecuencia la de sus familias.

### **2. Formulación del problema.**

¿En qué medida un diseño de políticas de escala salarial y de remuneraciones mejorará la motivación del personal de la empresa Grupo Global Legions, ubicada en el municipio de San Salvador?

## **B. Marco teórico conceptual.**

### **1. Conceptos.**

**Ajuste salarial genérico:** es el ajuste de los salarios que se aplica a toda la estructura salarial, es decir, a la escala salarial. Esta clase de ajuste salarial afecta a todos los trabajadores desde los más altos cargos hasta el de nivel jerárquico más bajito y no depende o se revisa en función del desempeño de un puesto o empleado.

**Ajuste salarial progresivo:** es el que se realiza cuando un empleado ha superado ciertos patrones que hacen que le corresponda un aumento de salario basado en parte en el aumento del rendimiento laboral y en un desempeño del trabajador positivo. En los casos en los que los trabajadores no cumplan con los factores de desempeño esperados se les puede negar este tipo de ajuste salarial escalonado.

**Ajuste salarial de reasignación de puestos:** se puede estudiar un ajuste salarial de un trabajador cuando se le resigna a otra vacante, en dicho caso entran en juego: las competencias profesionales, las habilidades, la experiencia, la formación, el salario anterior y el salario de los actuales empleados que tienen un trabajo de igual valor que puede revisarse en el modelo de registro salarial.

**Ajuste salarial de contraoferta:** se basa en un reajuste del salario en base a una oferta de trabajo verificada que se realiza con el objetivo de retener el talento y quedarse con un empleado de alto rendimiento.

**Ajuste salarial de grado:** “es el que se realiza cuando un empleado ha adquirido nuevas responsabilidades y funciones.”<sup>1</sup>

**Clima organizacional:** “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”<sup>2</sup>

**Compensación:** “es todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo.”<sup>3</sup>

**Contrato individual:** “es qué por virtud de cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad, como la comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de estos y mediante un salario.”<sup>4</sup>

**Evaluación de puestos:** es un procedimiento administrativo que se emplea en las organizaciones con la finalidad de determinar el valor relativo de cada puesto, según su importancia y contribución a los intereses de la organización.

**Escala:** es una sucesión ordenada de cosas distintas, pero de la misma especie.

**Escala salarial:** es un arreglo sistemático de los salarios según los diversos cargos y las funciones tomando en cuenta la complejidad de estos, para determinar los salarios mínimos y máximos, el rango en el que se ubique el empleado dependerá del rendimiento y el valor que agrega a la organización.

---

1 Sesame, Blog, Ajuste Salarial <https://www.sesametime.com/assets/diccionario/ajuste-salarial/>

2 Gary Dessler, Organización y Administración, año 1993, editorial Prentice Hall Interamericana, México, p. 181..

3 Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos. Año 2001, Editorial Pearson Octava edición, México pág. 396

4 Código de Trabajo de El Salvador, artículo 17, página. 5

**Grupos de expertos:** Proceso similar al de la entrevista, pero las personas que participan son un grupo de especialistas de los puestos de trabajo a analizar. Se suele utilizar para la descripción de puestos de trabajo nuevos.

**Incentivo laboral:** es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción, Allan Palencia

**Jerarquía:** es la organización a través de categorías que presentan diversa importancia y que por ende le atribuyen a las personas o cosas jerarquizadas diferente relevancia y valores.

**Jornada de trabajo:** cálculo de tiempo empleado por cada trabajador para realizar sus actividades laborales diarias, durante el periodo para el cual ha sido contratado.

**Política blanca:** consiste en que cada empleado puede acumular puntos por detectar en los operativos o revisiones algún artefacto como cuchillas, navajas o artículos que pongan en riesgo la seguridad de las personas, de la misma manera son evaluados, colocando “pasajeros ocultos” quienes a propósito abordan este tipo de instrumentos para verificar si el empleado está pendiente y ejerciendo su trabajo de la mejor manera posible., definición proporcionada por la organización.

**Sueldo base:** es la cantidad de dinero fijada por convenio entre partes que gana una persona como resultado de su labor realizada durante un período de tiempo determinado.

**Valuación de puestos** es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. A la vez, esta ordenación tiene importancia relativa respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos.

## 2. Teorías de la motivación.

### a. La pirámide de Maslow.

La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra Una teoría sobre la motivación humana de 1943, formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas ubicadas en la parte inferior de la pirámide, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados como se detallan en la parte superior de la pirámide, en la figura 1 podemos apreciar la estructura de la pirámide planteada por Maslow.



Figura 1, pirámide de Maslow.<sup>5</sup>

5. Figura 1: <https://leadsfac.com/marketing/piramide-de-maslow-para-las-empresas>

### **b. La teoría de motivación-higiene de Herzberg.**

La teoría de Herzberg de 1959 es conocida como la teoría de motivación-higiene o teoría de los dos factores, afirma que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral.

Los factores de motivación e higiene son utilizados en esta teoría para determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción que provoca en las personas.

El factor de higiene se relaciona específicamente con el entorno donde se desarrolla el trabajo. Dado que si esos están ausentes en el ambiente laboral pueden causar insatisfacción en los trabajadores y afectar consecuentemente su rendimiento. Ahora bien, los factores de motivación tienen que ver con aspectos directamente relacionados con los cargos en cada puesto de trabajo. Por lo que tienen un efecto positivo en los niveles de productividad y en la búsqueda de la excelencia en los cargos. Los factores antes mencionados son utilizados para determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción que provoca en las personas.

En general los factores de higiene se refieren a las necesidades primarias que se identifican en la pirámide de Maslow. Puesto que tiene que ver con la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Mientras que, los factores de motivación se relacionan con las necesidades secundarias, incluyendo las necesidades sociales y de autorrealización, como se muestra en la figura 2.

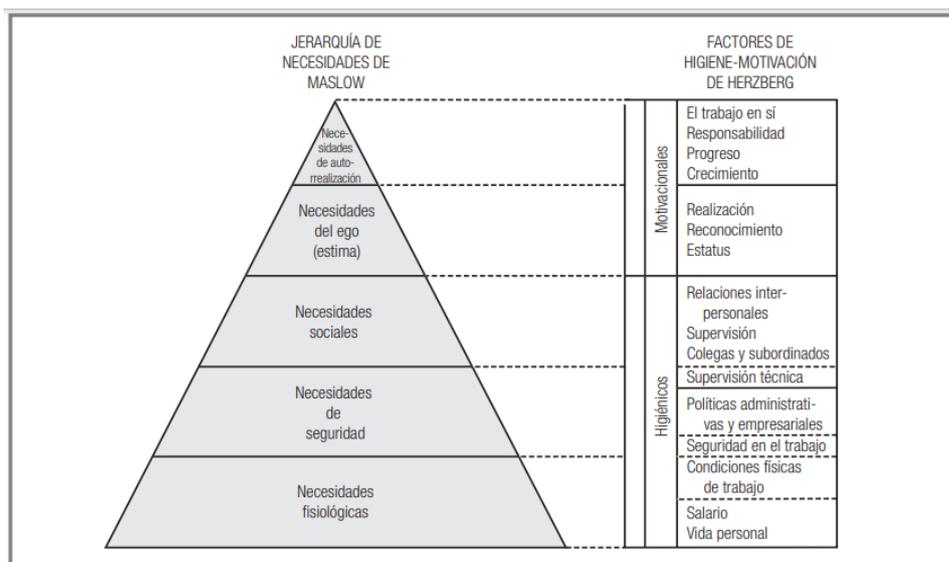


Figura 2, jerarquía de necesidades de Maslow.<sup>6</sup>

### c. La teoría motivacional de McClelland.

A inicios de los años sesenta, **David McClelland** describió en su libro *The Achieving Society* (“La Sociedad Realizadora”) su teoría de las tres necesidades, las cuales son adquiridas en la cultura y se toman como fuente de motivación ya sea propia o de tus compañeros de trabajo. Las necesidades que predominan en una persona incluso pueden ser de utilidad si deseas saber en qué tipos de puestos obtendrá una mayor motivación, las necesidades que plantea McClelland son las siguientes:

**Logro:** es el impulso de ser el mejor, de desmarcarse del resto, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas muy elevadas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado y aceptan responsabilidades.

<sup>6</sup> <http://talentohumano1260756.blogspot.com/2017/05/el-modelo-situacional-de-motivacion-de.html>

**Poder:** necesidad de influir y controlar a otras personas y/o grupos, necesidad de ser reconocidos por estos. Habitualmente luchan por que predominen y se respeten sus ideas.

**Afiliación:** deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, estar en contacto con los demás, prefieren el trabajo en grupo al individual.

### **3. La motivación.**

#### **a. Definición de la motivación.**

La motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido”<sup>7</sup>

“La motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma”<sup>8</sup>.

De acuerdo con Locke y Latham (2004) el concepto de motivación se refiere a factores internos que impulsan la acción y a factores externos que pueden actuar como incentivos. Hay tres aspectos de la acción que pueden ser afectados por medio de la motivación, estos son: dirección (elección), intensidad (esfuerzo) y duración (persistencia). La motivación no solo afecta la adquisición de habilidades en los individuos, sino que también en la forma en como las utilizan.

---

<sup>7</sup> Santrock, J. (2002). Psicología de la educación. México: Mc Graw-Hill. (p. 432).

<sup>8</sup> Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.), Manual de psicología de la educación (pp. 251-271). España: Popular

Por lo tanto entendemos que la motivación alienta a las personas a hacer todo lo posible para alcanzar sus metas, dando su mejor esfuerzo y así satisfacer sus necesidades. Es la razón por la que se hacen las cosas, ya que siempre existe un motivo que está constituido por factores que controlan la conducta.

La motivación es una etapa en la que las necesidades e impulsos internos crean tensiones que son afectadas por el entorno que rodea al ser humano como son la presencia de metas y el dar a conocer los incentivos que serán los responsables de satisfacer las necesidades de los colaboradores para que ellos realicen un mayor esfuerzo.

#### **b. Importancia de la motivación en los empleados.**

La motivación es el motor que nos mueve en cualquier trabajo, los colaboradores felices y motivados serán más productivos, recomendarán los servicios o productos de su compañía, serán más leales y estarán más comprometidos a los valores de sus empresas, entre las razones más importantes podemos mencionar:

- Un trabajador motivado rendirá más porque se siente mejor en su puesto y lo realiza con mayor eficacia.
- Aumenta su sensación de pertenencia a la empresa y al equipo.
- Florecen con mayor facilidad nuevas ideas y las transmiten a sus superiores.
- Aumenta la productividad de la compañía, lo que se traduce en mayores ventas.
- Los trabajadores obtienen mayor crecimiento, reconocimiento personal y profesional.
- Mayor competitividad empresarial.
- Mejora la imagen de la empresa al valorar el capital humano.

- Reduce las posibilidades de que los trabajadores se vayan de la empresa, pues se sienten a gusto y motivados.
- La empresa atrae nuevos talentos gracias a su buena imagen, tan importante es retener el talento como captarlo, por lo que es importante desarrollar estrategias para ambos objetivos.

### **c. Importancia de una política para la escala salarial e incentivos.**

#### **i. Definición de política salarial.**

“Conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores.”<sup>8</sup>

“Política salarial, es el conjunto de principios, por los cuales se regirá la administración de salarios del personal de la empresa, cuyo objetivo principal es retener y atraer al personal calificado disponible en el mercado laboral, por medio de una remuneración equitativa de acuerdo a sus funciones, responsabilidades y expectativas, sin olvidar que es un factor que motiva y estimula la productividad.”<sup>9</sup>

#### **ii. Importancia de la política salarial.**

Una política salarial sólida, que se comunica al personal y es comprendida por este, ayudará a cualquier organización a establecer un mayor grado de equidad entre los miembros del personal y una mejor planificación y asignación de recursos.

---

<sup>8</sup> (Idalberto Chiavenato. Obra citada. pág. 251)

<sup>9</sup> <https://www.clubensayos.com/temas-variados/elementos-para-establecer-la-politica-salarial/509806.html>

### iii. Objetivos de una política salarial.

- Proporcionar una remuneración equitativa y constante al personal vinculado a la protección de aviación de acuerdo a las funciones que desempeñan y a las responsabilidades asignadas.
- Motivar y estimular a los empleados a mejorar su nivel de desempeño.
- Alentar la retención y participación del personal calificado.
- Comunicar al personal los parámetros básicos que se emplean para fijar los niveles salariales.

Establecer una política salarial constituye una función crítica de la administración de recursos humanos que sirve para apoyar al activo más valioso de la organización las personas.

Una política salarial debería ser equitativa, estructurada y comprendida claramente, al seguir estos componentes de una política salarial, una organización puede reflexionar sobre su política salarial pasada y presente para establecer una política salarial sólida, en la figura III se muestran un sistema a seguir para la implementación de la política.

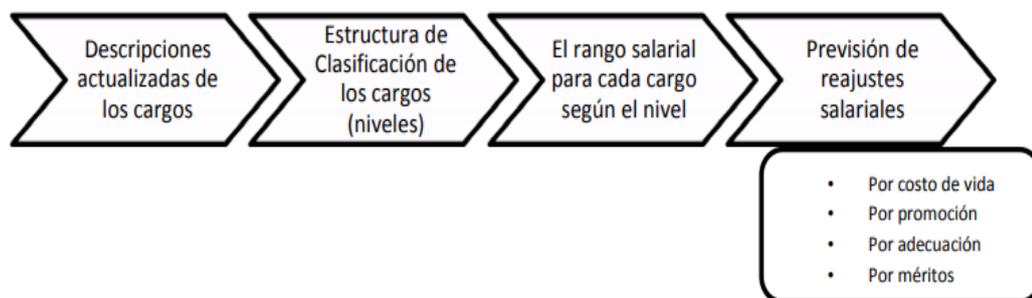


Figura 3, sistema para creación de política.

#### **4. Situación actual.**

El Gobierno actual, bajo la administración del Presidente Nayib Bukele, trabajando en favor de la población salvadoreña. El Consejo Nacional del Salario Mínimo aprobó recientemente la propuesta presentada por el Ejecutivo, que consiste en un aumento del 20 % al salario mínimo de los trabajadores a partir de agosto de 2021.

El Ministro de Trabajo, Rolando Castro, aseguró: “con el incremento al salario mínimo los empleados de los rubros comercio y servicios pasarán de ganar \$304.17, a recibir \$365.00, mientras que el rubro de maquila ganaba \$295.30, con el aumento serán \$359.16.”<sup>10</sup>

### **C. Marco teórico general de tema en estudio**

#### **1. Generalidades.**

##### **a. Antecedentes.**

Grupo Global Legions, tiene su origen en el 2005 y fue registrada en El Salvador en octubre del 2009 bajo el nombre legal: Global Legions Solutions, S.A. de C.V., ubicada en Calle Talamanca, colonia Miramonte, casa 29, San Salvador, El Salvador.

La Sociedad se creó bajo el rubro de prestación de servicios de seguridad privada a personas naturales y jurídicas, fundadas con 2 accionistas los cuales se mantienen en la actualidad, se encuentra en la categoría de mediano contribuyente ante la administración

---

<sup>10</sup> <https://www.esitv.com/index.php/nacionales/7765-aumento-del-salario-minimo-para-maquila-sera-de-63-86-y-60-83-para-comercio-y-servicios>

tributaria., en noviembre del 2012, los socios deciden expandir el mercado y prestar más servicios y se forma Grupo Global Legions, otra empresa del grupo, creada con el objetivo de proporcionar servicios de seguridad privada, y seguridad de aviación (AVSEC) en El Salvador de acuerdo a la legislación local.

Grupo Global Legions, enfocada en la mayoría de sus servicios de seguridad de aviación, se ve afectada en el año 2020, donde las operaciones del rubro disminuyeron a un 90%, entre marzo y septiembre, debido a que las autoridades de país tomaron medidas de bioseguridad contra la pandemia COVID-19, se decidió limitar el aeropuerto para vuelos de pasajeros, permitiendo solo los de ayuda humanitaria y carga.

Se retomaron actividades mínimas a un 30% en el mes de octubre del mismo año, ocasionando que los especialistas de seguridad se vieran desmotivados al tener menos trabajo y por ende una disminución de ingresos, en relación al tiempo antes de pandemia.

La desmotivación en el ambiente laboral es un problema frecuente en las empresas, este es un componente que afecta directamente el rendimiento e incluso la calidad y grado de responsabilidad de los colaboradores, Grupo Global Legions decidió darnos la oportunidad de realizar el trabajo de investigación, con la finalidad de que existan mejoras en el rendimiento, productividad y sobre todo en la capacidad de adaptarse a todo tipo de cambios, su calidad no se vea afectada y se refleje con el número de clientes satisfechos y un estable ingreso económico para todos los que conformen la entidad.

Existen muchos factores que influyen en el recurso humano, tales como, manifestación de necesidades, para ello es necesario percibir, evaluar y manifestar las capacidades, teniendo en cuenta que existen diferencias entre los objetivos empresariales y los individuales, que si bien son diferentes deben armonizarse para lograr el éxito, los individuos pretenden alcanzar salarios, beneficios, seguridad, estabilidad laboral, crecimiento profesional, las entidades pretenden alcanzar sus ventas y prestaciones de servicios, lo cual se puede lograr con el buen desempeño y coordinación de la organización y sus componentes.

### **b. Descripción de la organización.**

Grupo Global Legions, S.A. de C.V. empresa de seguridad privada con capacidad para apoyar operaciones de seguridad en cualquier lugar del mundo, posee una estructura establecida tomando como base la misión y la visión, donde a partir de ellas marcan el rumbo para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, acompañándoles de valores que caracterizan a la organización y que le permite dar un servicio de vanguardia a sus clientes, basado en estudios de seguridad, ajustándose a las necesidades y requerimientos particulares, respetando las consignas, reglamentos y políticas, comprometiéndose a garantizar la seguridad de personas o bienes.

### **c. Misión.**

Presentar la más alta calidad en el servicio de seguridad, convirtiendo el conocimiento y experiencia en el mejor bastión para sustentar nuestro crecimiento.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>. <https://globallegionsgroup.com/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n>

#### d. Visión.

“Consolidarnos como una empresa líder en servicios de seguridad por medio de un servicio superior, innovador, ético y profesional.”<sup>12</sup>

#### e. Valores.

Los valores son las características que definen a una empresa y sirven como eje para su crecimiento, los cuales se han venido desarrollando y formando a través de la evolución histórica, entre ellos tenemos los que se detallan a continuación:

1. **Identidad:** cumplir con nuestro compromiso en la ejecución de nuestros servicios de protección aún frente a circunstancias cambiantes o adversas para garantizar su seguridad.

2. **Integridad:** nos regimos por las normas preestablecidas del respeto, generando confianza a nuestros clientes por medio de la efectividad en la actividad que desempeñamos.

3. **Solidaridad:** trabajar en colaboración mutua con nuestros clientes, empleados, su familias, personal externo a nuestra organización, tendiendo la mano al necesitado permitiéndonos superar adversidades que se presenten

4. **Honestidad:** reflejar nuestra calidad de servicio, brindando confianza y bienestar al cliente por medio de la verdad, la cual nos distingue y nos mueve en todas nuestras acciones.

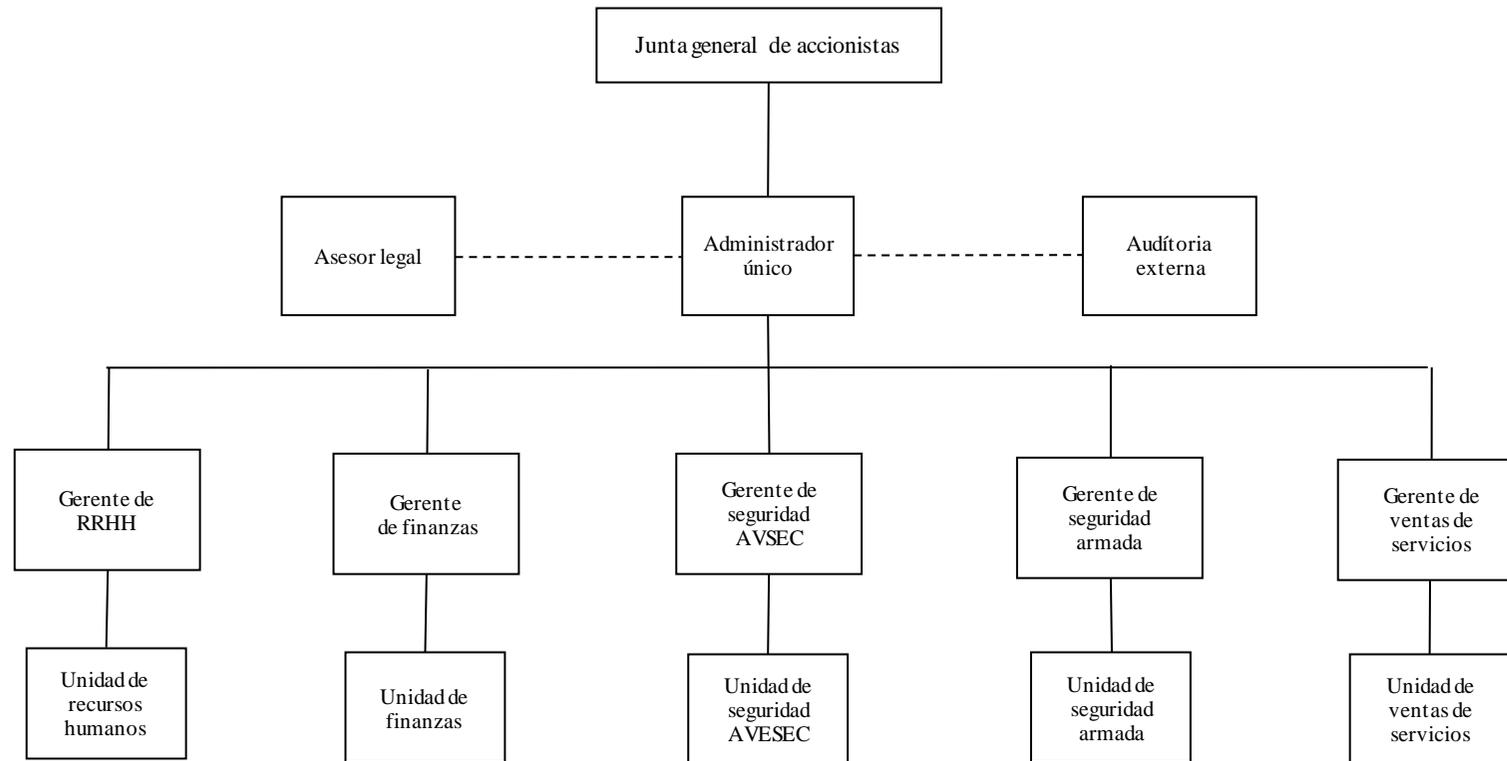
5. **Responsabilidad:** ofrecer acciones eficientes ante las circunstancias que se nos presenten aplicando nuestra experiencia del servicio, actuando de manera consciente y responsable de las consecuencias de nuestros actos, siempre en un plano moral y profesional.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> <https://globallegionsgroup.com/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n>

<sup>13</sup> Fuente, valores brindados por la organización.

**f. Estructura organizativa.**



————— Relación de comunicación interna de la organización,

- - - - - Relación de colaboración externa con la organización.

Fuente: información otorgada por la organización, elaboración propia.

### **g. Tipos de servicios.**

La organización ofrece a sus clientes diferentes servicios de seguridad, los cuales se detallan a continuación:

- Seguridad de aviación, abreviada (A.V.S.E.C.).
- Seguridad perimetral.
- Escoltas de Very Important Person (V.I.P.).
- Entrenamientos de seguridad.
- Consultoría en seguridad.
- Análisis de inteligencia y riesgos de seguridad para personal empresas internacionales.
- Operaciones de seguridad internacional (seguridad de área, protección cercana, protección ejecutiva/VIP).

La escala salarial dentro de una organización es una serie de lineamientos que permiten incrementar los salarios de los empleados relacionado directamente con las funciones y cargos que desarrollan, considerando también la antigüedad laboral. Cabe mencionar que la empresa no cuenta con una escala activa que le permita llevar el control de los aumentos que se les realiza a los empleados.

A continuación se muestra una tabla donde se refleja los sueldos máximos y mínimos del personal de la empresa Grupo Global Legions.

Cargos	Sueldo mensual
Gerente general	\$ 1,100.00
Gerencias	750.00
Supervisores	550.00
Auxiliares administrativos	400.00
Operarios en el área de seguridad	365.00
Ordenanza	365.00
Vigilante	365.00
Motorista	\$ 365.00

Tabla 1: sueldos mínimos por cargos laborales.  
Fuente: información otorgada por la organización.

## 2. Marco legal e institucional.

### a. Marco legal.

#### i. Constitución de la República de El Salvador

**Art. 9.** Nadie puede ser obligado a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo en los casos de calamidad pública y en los demás señalados por la ley.

**Art. 38.** El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente el derecho siguiente:

2°- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades

normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural. En los trabajos a destajo, por ajuste o precio alzado, es obligatorio asegurar el salario mínimo por jornada de trabajo.

## **ii. Código de trabajo.**

### **Suspensión del contrato de trabajo.**

**Art. 35.** Se entiende suspendido un contrato de trabajo, cuando por algún tiempo deja de surtir efectos en lo relativo a la prestación de servicios y al pago de salarios. La suspensión puede afectar a todos los contratos de trabajo de una empresa, establecimiento o centro de trabajo o a una parte de ellos

**Art. 36.** El contrato de trabajo se suspende por las siguientes causas: 1ª- Por fuerza mayor o caso fortuito, como falta de materia prima, fuerza motriz u otros semejantes, a partir del cuarto día de interrupción de las labores cuando las consecuencias de dicha fuerza mayor o caso fortuito no fueren imputables al patrono.

**Art. 37.** También podrá suspenderse el contrato de trabajo:

1º- Por mutuo consentimiento de las partes;

2º- Por la falta de fondos y la imposibilidad de obtenerlos para la prosecución normal de los trabajos, apreciadas prudencialmente por el Juez de Trabajo.

**Art. 44.** No podrá durar más de nueve meses la suspensión del contrato por la causal primera del Art. 36 (por fuerza mayor o caso fortuito), ni más de tres meses la que tuviere lugar conforme a los ordinales 2º, 3º y 4º del Art. 37. En el caso del Art. 40, la suspensión será por el tiempo que dure el ejercicio del cargo.

### **Indemnización.**

**Art. 58.** Cuando un trabajador contratado por tiempo indefinido, fuere despedido de sus labores sin causa justificada, tendrá derecho a que el patrono le indemnice con una cantidad equivalente al salario básico de treinta días por cada año de servicio y proporcionalmente por fracciones de año, en ningún caso la indemnización será menor del equivalente al salario básico de quince días. Para los efectos del cálculo de la indemnización a que se refiere el inciso anterior, ningún salario podrá ser superior a cuatro veces el salario mínimo diario legal vigente.

### **Salarios.**

**Art. 119.** Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo, considérese integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

**Art. 120.** El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

**Art. 127.** El pago del salario debe ser oportuno, íntegro y personal.

**Art. 132.** El salario no se puede compensar, podrá retenerse hasta en un veinte por ciento para cubrir en conjunto obligaciones alimenticias, cuotas sindicales, cotización al seguro social e impuestos.

#### **Salario mínimo.**

**Art. 144.** Todo trabajador, incluso el trabajador a domicilio, tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra suficientemente las necesidades normales de su hogar, en el orden material, moral y cultural, el cual se fijará periódicamente.

#### **Jornada de trabajo.**

**Art. 161.** Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas, las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente; la jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete, la jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración, la semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

#### **Vacación anual remunerada.**

**Art. 177.** Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

**Art. 180.** Todo trabajador para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

**Art. 185.** La remuneración en concepto de vacaciones debe pagarse inmediatamente, antes de que el trabajador empiece a gozarlas y cubrirá todos los días que quedaren comprendidos, entre la fecha en que se va de vacaciones y aquéllas en que deba volver al trabajo.

### **Aguinaldo.**

**Art. 197.** Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio. Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado.

### **iii. Decreto 95 de la ley de impuesto sobre la renta.**

**Art. 1.** Se consideran sujetos pasivos de la retención, las personas naturales domiciliadas en el país, que perciban rentas gravadas que provengan de salarios, sueldos y otras remuneraciones de similar naturaleza, en relación de subordinación o dependencia, ya sea en especie o en efectivo, las que serán afectas a una retención, de acuerdo a las tablas vigentes en el período que se calcule, como se muestra en el anexo, tabla 3.

**iv. Ley del seguro social.**

**Art. 29.** Para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración.

**v. Ley del sistema para el ahorro de pensiones.**

**Art. 16.** Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley; la tasa de cotización será de quince por ciento del ingreso base de cotización respectiva, esta tasa se distribuirá así:

a) Siete punto veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización, a cargo del trabajador, la cual se destinará íntegramente a su cuenta individual de ahorro para pensiones;

**vi. Decreto 10 tarifas de salarios mínimos.**

**Art 2:** Las tarifas de salarios mínimos para las personas que trabajan en los rubros de comercio, servicio, industria, ingenios azucareros y otras actividades de agroindustria, así como para las personas trabajadoras a domicilio que laboren en estos rubros, serán las siguientes:

Pago mensual, indistintamente el número de días del mes que se está remunerando, será la cantidad de TRESCIENTOS SESENTAY CINCO DÓLARES (\$365.00), de los Estados Unidos de Norte América.

**b. Marco institucional.**

<b>Base legal.</b>	<b>Instituciones no reguladoras</b>
Constitución de la Republica	Corte Suprema de Justicia-Sala de lo Constitucional
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Provisión Social
Ley de Impuesto sobre la Renta	Ministerio de Hacienda
Ley de Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones.	Superintendencia de Pensiones
Decreto 10 Tarifas al salario mínimo	Ministerio de Trabajo y Provisión Social

**CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE POLÍTICAS DE ESCALA SALARIAL EN RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA GRUPO GLOBAL LEGIONS**

**A. Diseño metodológico de la investigación.**

Con la finalidad de llevar a cabo el estudio desarrollado, fue necesario elaborar una guía metodológica para orientar la operativización del mismo, el cual contiene los elementos estratégicos que fueron abordados para alcanzar los objetivos visualizados con su ejecución.

Con el propósito de recabar datos verdaderos y confiables, fue necesario aplicar técnicas e instrumentos de recolección de información siendo este, la entrevista con la que se obtuvieron datos por medio de una guía de preguntas preconcebidas, así mismo se estableció contacto de manera virtual con las personas que se consideraron fuentes de información.

### **1. Tipo de investigación.**

El tipo de estudio realizado fue el exploratorio, detallando la problemática en investigación, que situaciones conllevan los efectos de la pandemia y a causa de esto que podíamos cambiar para que la situación laboral y motivacional mejorara con los subalternos de la organización, de esta manera lograr responder las preguntas ¿Qué está sucediendo?, ¿Por qué está el problema en la organización? Y ¿Cómo darle una solución a la situación que está afectando a la organización?

### **2. Objeto de estudio.**

Para el objeto de investigación seleccionamos a la empresa Grupo Global Legions, S.A. de C.V., ubicado en calle Talamanca, colonia Miramonte, casa 29, San Salvador, El Salvador.

### **3. Unidades de análisis, población y muestra.**

La unidad de análisis para el proyecto de investigación dentro de la empresa Grupo Global Legions fueron los empleados que se encuentran laborando en las instalaciones del Aeropuerto Internacional El Salvador “Monseñor Oscar Arnulfo Romero y Galdámez.

El universo a nivel general estuvo conformado por 280 empleados, para el cálculo de la muestra se aplicó el muestreo aleatorio simple que es un procedimiento de selección de una muestra, por el cual todos y cada uno de los elementos de la población finita tienen igual probabilidad de ser incluidos en la muestra.

Para el cálculo de tamaño de muestra, aplicamos la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N= población (280)

p= probabilidad de éxito (0.98)

q= probabilidad de fracaso (0.02)

e= margen de error (0.05)

Z= nivel de confianza (1.96)

n=muestra (resultado obtenido)

Resultado de la aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 * 280 * 0.98 * 0.02}{0.05^2(280 - 1) + 1.96^2 * 0.98 * 0.02} = 28$$

Como resultado se obtuvo una muestra de 28 colaboradores para la obtención de datos representativos, por medio de los instrumentos de investigación mencionados anteriormente, además se consideró a 5 jefaturas para realizarles una entrevista y obtener mayor información relacionada al tema en estudio.

#### 4. Variables e indicadores y operacionalización de variables.

Hipótesis	Variables	Indicadores
1-Se resolverá el problema diseñando políticas de escala salarial y de remuneraciones para mejorar la motivación del personal en la empresa Grupo Global Legions, ubicada en el municipio de San Salvador.	1-Diseño de políticas (x)  2-Mejoría de la motivación del personal. (y)	1-Número de trabajadores beneficiados. 2-Cantidad de áreas laborales beneficiadas. 3-Beneficios equitativos.  1-Más personal motivado. 2-Mejoría del ambiente laboral. 3-Operaciones eficaces y eficientes
2-La elaboración de un marco referente profundizará y sustentará teóricamente los elementos históricos, generales y legales de la empresa para generar una mayor comprensibilidad de la propuesta presentada.	1-Elaboración de un marco referente que profundice y sustente teóricamente. (x)  2-Generará una mayor sustentación de la propuesta presentada (y)	1-Diferentes aspectos a investigar. 2-Un respaldo teórico. 3-Aplicación de leyes, decretos.  1-Una propuesta más sólida. 2-Propuesta más confiable para su aplicación. 3-Fundamento de la propuesta.
3-El diagnóstico desarrollado evaluará la situación que genera la desmotivación en materia salarial de los colaboradores de Grupo Global Legions y minimizará o eliminará la problemática	1-Generador de la desmotivación. (x)  2-Minimizar o eliminar la desmotivación. (y)	1-Elementos desmotivadores. 2-Nivel de desmotivación laboral. 3-Cantidad de colaboradores desmotivados.  1-Superación de factores que generen desmotivación. 2-Mejores resultados laborales. 3-Colaboradores motivados.
4-La propuesta de políticas de escala salarial y remuneraciones mejorará la motivación de los colaboradores de Grupo Global Legions.	1-Propuesta de políticas de escala salarial y remuneraciones. (x)  2-Mejora en la motivación de los empleados. (y)	1-Número de políticas 2-Cantidad de remuneraciones por aplicar. 3-Presupuesto disponible.  1-Mayor desempeño de los colaboradores. 2-Mejor esfuerzo por desarrollar las actividades. 3-Cumplimiento de metas.

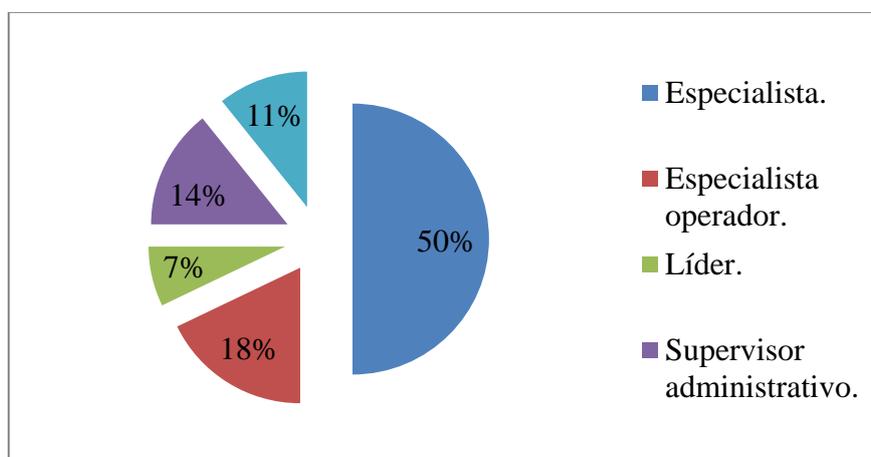
## 5. Resultados del estudio de campo.

Los datos se obtuvieron del estudio de campo realizado por medio de encuesta con los empleados de la empresa Grupo Global Legions, a continuación se presenta en análisis de cada uno de los ítems evaluados.

### 1. Indique el cargo laboral desempeña en la entidad.

**Objetivo:** identificar en que cargos se encuentran distribuidos los encuestados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Especialista.	14	50%
Especialista operador.	5	18%
Líder.	2	7%
Supervisor administrativo.	4	14%
Supervisor operativo.	3	11%
<b>Total encuestados</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



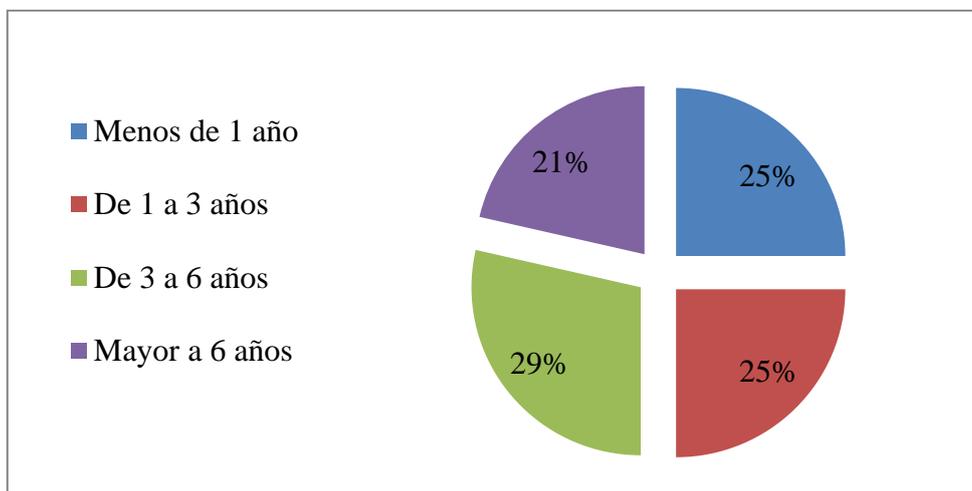
Fuente: Investigación de campo.

De acuerdo a las respuestas obtenidas el 50% de los encuestados corresponden al cargo de especialistas, quienes al representar mayoría ante las demás aéreas podemos denotar que fueron los más afectados por las medidas que se implementaron en el cierre del aeropuerto por la pandemia Covid-19, en el país, ya que la mayoría de los empleados pertenecen a ese cargo laboral, por lo que ellos son un enfoque importante en la creación de la política al representar mayoría será necesario velar porque sean motivados.

**2. Seleccione un rango para la siguiente interrogante, ¿cuánto tiempo tiene de laborar en la organización?**

**Objetivo:** clasificar la antigüedad laboral de los colaboradores.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	7	25%
De 1 a 3 años	7	25%
De 3 a 6 años	8	29%
Mayor a 6 años	6	21%
<b>Total encuestados</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



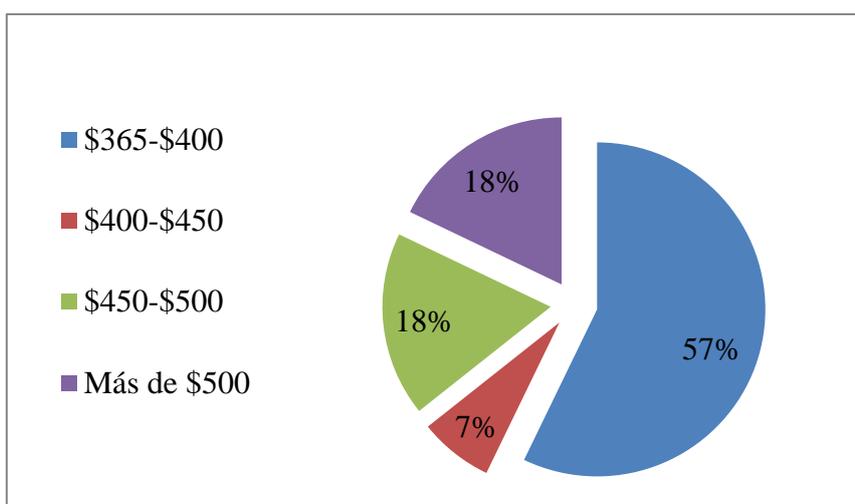
Fuente: Investigación de campo.

Al realizar la tabulación de datos recolectados, se determinó que un 21% de los encuestados tienen la antigüedad laboral mayor a 6 años en la entidad, en los rangos de “menos de un año a 3 años” se encuentra en 50% de la población encuestada, por lo que el factor de la antigüedad no es un enfoque en la creación de las políticas de la escala salarial para aumentar la motivación dado que los más nuevos son los que representan mayoría, al ser tomado en cuenta la trayectoria que un colaborador lleva en la empresa, para aplicar en las políticas de escala salarial los beneficiados serían minoría.

### 3. ¿En qué rango se encuentra su sueldo?

**Objetivo:** identificar el rango salarial en el que se encuentran los de encuestados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
\$365-\$400	16	57%
\$400-\$450	2	7%
\$450-\$500	5	18%
Más de \$500	5	18%
<b>Total encuestados</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



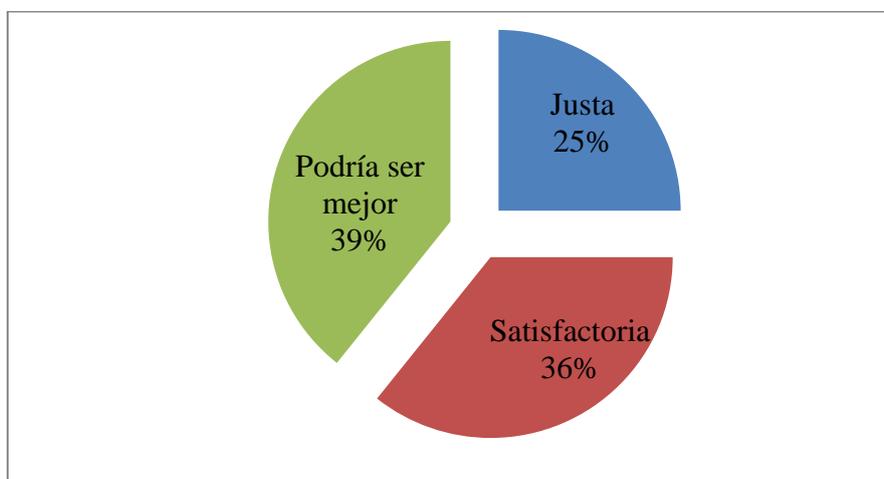
Fuente: Investigación de campo.

Al obtener los resultados se determina que, el 57% de los encuestados se encuentran en el rango de \$365-\$400, un porcentaje similar de los empleados que pertenecen al puesto de especialistas, cargos de menor remuneración y mayoría en la empresa, al ser el mayor volumen de personal la desmotivación afecta de manera significativa, comprobando que este debe ser un enfoque principal en la creación de las políticas de escala salarial, el cargo y el rango de salario, que están íntimamente relacionados por representar mayoría.

#### 4. ¿Cómo considera su remuneración?

**Objetivo:** identificar la satisfacción de los colaboradores en relación a la remuneración mensual que reciben.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Justa	7	25%
Satisfactoria	10	36%
Podría ser mejor	11	39%
<b>Total encuestados</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



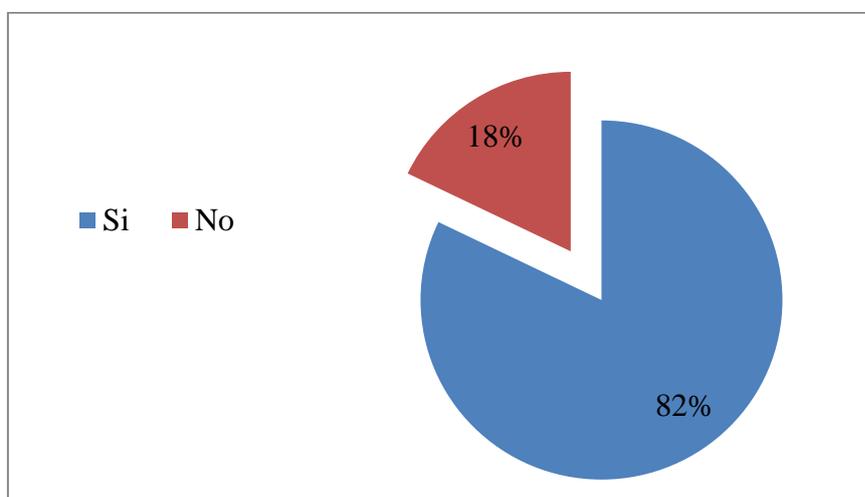
Fuente: Investigación de campo.

Podemos observar en los resultados que el 39% de los encuestados dice que su remuneración podría ser mejor lo que denota inconformidad con su pago por diferentes razones, sea porque le parezca injusta, que no le alcance o que sienta estancamiento, así también se destaca el 36% quienes dicen que su remuneración les es satisfactoria, es decir que logra cumplir con sus necesidades y les satisface, pero un porcentaje considerable representado por el 25% que dice ser justa pero no es la que satisface sus necesidades, en la opinión de los encuestados con respecto a esta pregunta influye mucho su rango de salario y el cargo que representa.

**5. ¿Considera que su sueldo está relacionado con sus responsabilidades laborales?**

**Objetivo:** verificar si los empleados consideran que las actividades que realizan están relacionadas con su salario.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	82%
No	5	18%
<b>Total encuestados</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



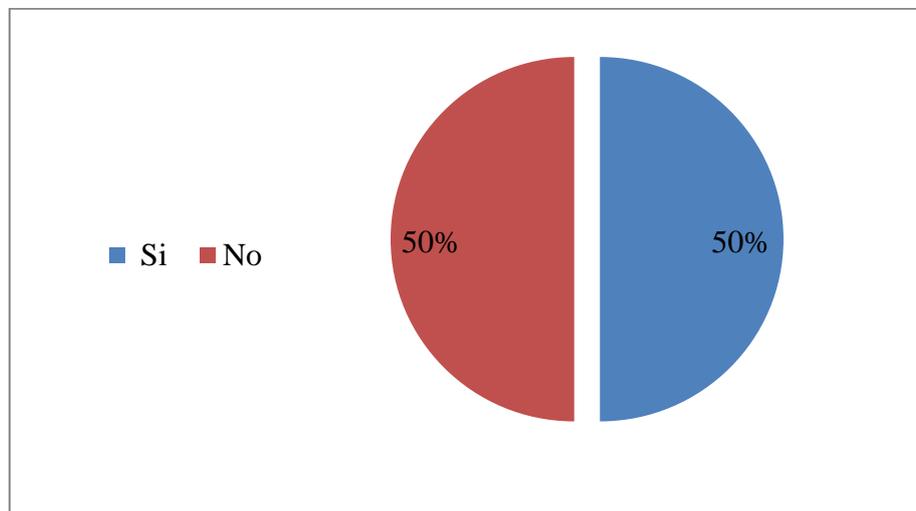
Fuente: Investigación de campo.

Como observamos en la gráfica anterior, un 82% de los encuestados tienen la opinión que su salario si está relacionado a sus responsabilidades laborales, sin embargo el 18% piensa lo contrario y considera que no está relacionada la responsabilidad otorgada y su salario, por lo que no representa un factor principal para la creación de la política de escala salarial para la motivación por ser un porcentaje minoritario que responde negativamente, sin embargo es un punto a fortalecer y verificar que se sigan relacionando las actividades delegadas con el salario, y que puedan mejorar.

**6. ¿Ha recibido algún aumento de sueldo en el tiempo que lleva laborando para la organización?**

**Objetivo:** Evaluar a situación de aumentos salariales entre los colaboradores encuestados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	50%
No	14	50%
<b>Total encuestados</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



Fuente: Investigación de campo.

Al recolectar la información, se identifica que el aumento de salario no es equitativo, se obtuvo un resultado parejo, si se le suma al resultado los factores como el cargo laboral, el rango salarial, la antigüedad, las responsabilidades, vemos que en todos estos factores están con porcentajes diferentes al 50% que en este caso representan un aumento y el otro 50% que representa que no ha recibido el aumento, denota que no hay una política como tal, que lleve un orden o secuencia de quienes y cuando aplican para un aumento.

**7. Si usted gana el salario mínimo, ¿considera que el aumento salarial aprobado recientemente es de gran ayuda para su estabilidad económica?**

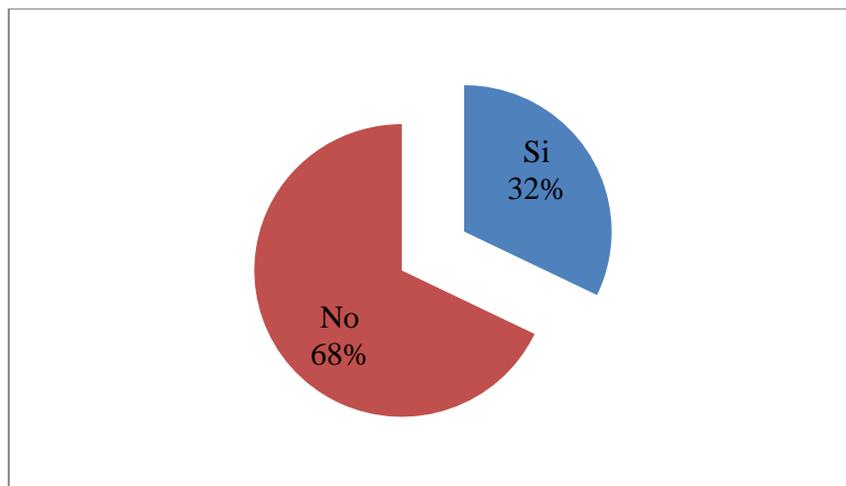
**Objetivo:** evaluar la opinión de los encuestados para determinar si comparten el mismo punto de vista acerca del aumento al salario mínimo.

Después de recolectar y procesar la información, determinamos que la mayoría de los encuestados comparten la misma idea principal de acuerdo a la situación actual de la economía, la cual se resume en lo siguiente, el aumento al salario mínimo si ha sido una ayuda básica, sin embargo no para la estabilidad económica que ellos requieren, como era de esperar se ha generado una inflación en los precios de la canasta básica, claro que el cambio positivo lo sintieron aquellas personas que no son la principal fuente de ingresos de su familia, pues empezaron a tener más efectivo a su disposición, ahora bien, tiene sus ventajas y desventajas pues se vuelve un beneficio económico versus responsabilidades en las cuales se ven afectadas las familias que subsisten de un salario mínimo, al principio no parece perceptible pero todo indica a una tendencia creciente en los precios y al final es como que no es de mayor ayuda para aquellas personas que tienen cargos familiares que cumplir.

**8. ¿Le han realizado alguna evaluación sobre su desempeño laboral?**

**Objetivo:** verificar si la entidad realiza o no evaluación de desempeño a los colaboradores.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	32%
No	19	68%
<b>Total encuestados</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



Fuente: Investigación de campo.

Al procesar la información se determinó que al 68% de los encuestados no se les ha realizado ninguna evaluación al desempeño, sin embargo un 32% que representa a 9 de las personas encuestadas establecen que si se les ha evaluado su desempeño, además se pudo observar que la mayoría de personas a las que se les ha realizado alguna evaluación han sido colaboradores de cargos administrativos.

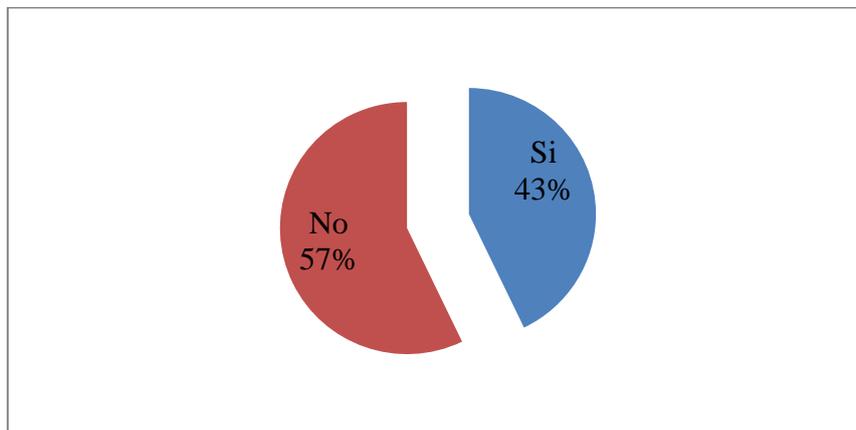
#### **9. Si su respuesta anterior fue “si”, ¿cuál era la finalidad de esa evaluación?**

La respuesta de los encuestados que dicen haber sido sometidos a una evaluación de su desempeño determinan que fue por un ascenso, por participar como candidatos para obtener una nueva posición, para determinar si es apto cubrir un nuevo cargo laboral e ir pasando filtros, luego de haber obtenido el puesto, posteriormente se evalúan para verificar que logre cumplir con las nuevas responsabilidades, nos dimos cuenta que esto pasa en el área operativo, pero que los administrativos dijeron ser evaluados a los 6 meses o al año para ver su desempeño y evaluar si aplica a un aumento salarial

### 10. ¿Alguna vez ha recibido incentivos por parte de la empresa?

**Objetivo:** identificar si los empleados han recibido en alguna ocasión incentivos por parte de la entidad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	43%
No	16	57%
<b>Total encuestados</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



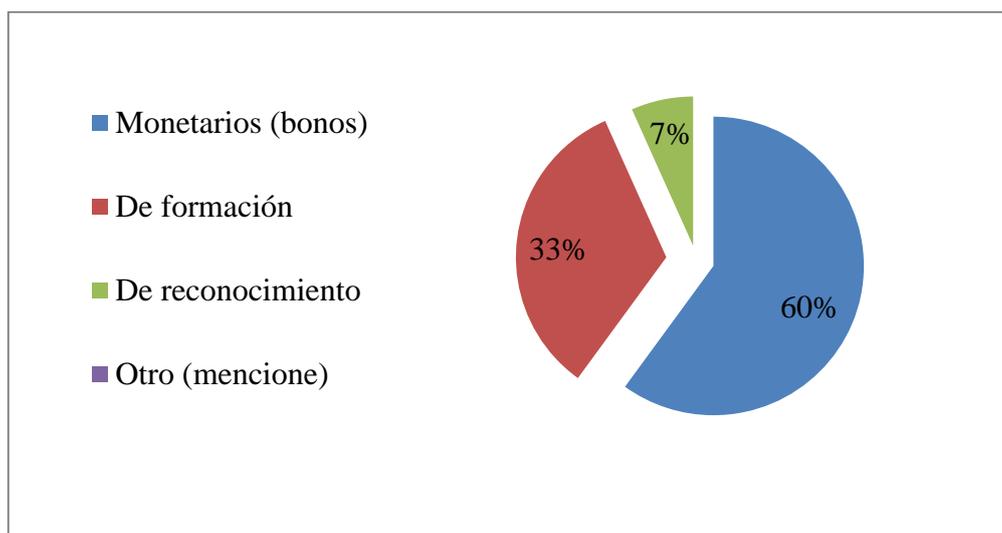
Fuente: Investigación de campo.

De acuerdo a los datos recolectados verificamos que, de los encuestados los que han recibido incentivos son los colaboradores que tienen más tiempo de laborar para la empresa o tienen un cargo laboral con más responsabilidades, representando el 43% de la gráfica, mientras que un 57% no ha recibido ningún incentivo, la mayoría son empleados con menos de un año de antigüedad dentro de la entidad.

### 11. Si su respuesta anterior fue “sí”, ¿qué tipo de incentivos ha recibido?

**Objetivo:** evaluar el tipo de incentivos que la entidad proporciona a los empleados

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Monetarios (bonos)	8	67%
De formación	3	25%
De reconocimiento	1	8%
<b>Total encuestados</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



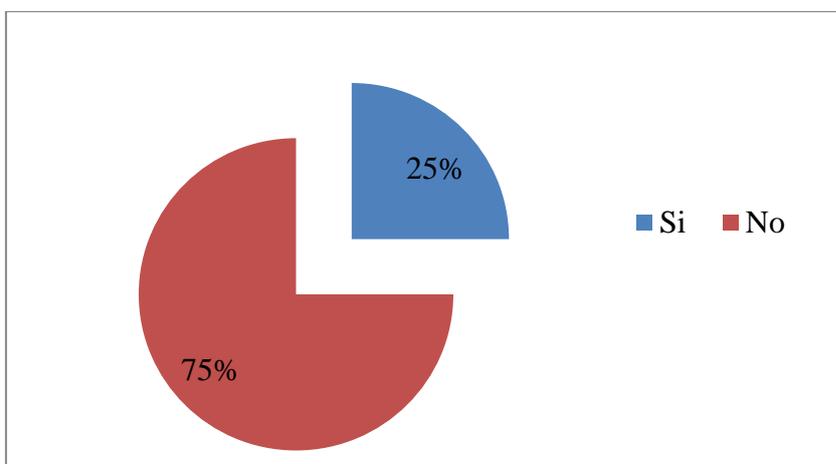
Fuente: Investigación de campo

Al recolectar los datos verificamos que, de las personas que afirmaron recibir incentivos, el 60% establece que han sido de carácter monetario, mientras que el 33% determinó que recibieron formación profesional, y el porcentaje mínimo de 7% han sido incentivados con reconocimientos, la mayoría de empleados prefiere los incentivos monetarios y de formación, consideran que son más provechosos.

## 12. ¿Tiene conocimiento sobre alguna política salarial de la empresa?

**Objetivo:** identificar si los empleados conocen si la empresa posee o no políticas salariales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	25%
No	21	75%
<b>Total encuestados</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



Fuente: Investigación de campo

Al procesar los datos recolectados determinamos que, los empleados que conocen las políticas son los que tienen un cargo laboral superior o una antigüedad mayor dentro de la entidad, representando un 25% de los encuestados, mientras que la mayoría de los colaboradores con otros cargos no las conocen.

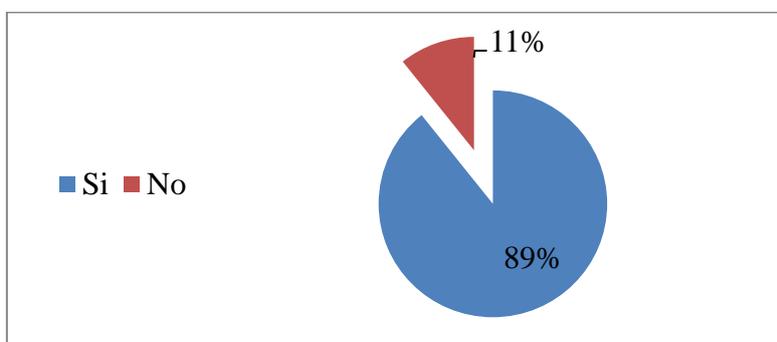
**13. Si la respuesta anterior fue “si”, mencione cuales conoce.**

Del 25% de los encuestados que dijeron si conocen que exista una política salarial, mencionan que cuenta con “la política blanca”, que consiste en incentivos, mas no en aumentos salariales permanentes, pero si en beneficios ocasionados por determinados logros.

**14. ¿Considera que la creación de políticas para aplicar a una escala salarial, lo motivaría para cumplir con sus responsabilidades laborales?**

**Objetivo:** conocer la opinión de los empleados en relación a la creación de políticas salariales que aumenten la motivación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	89%
No	3	11%
<b>Total encuestados</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



Fuente: Investigación de campo

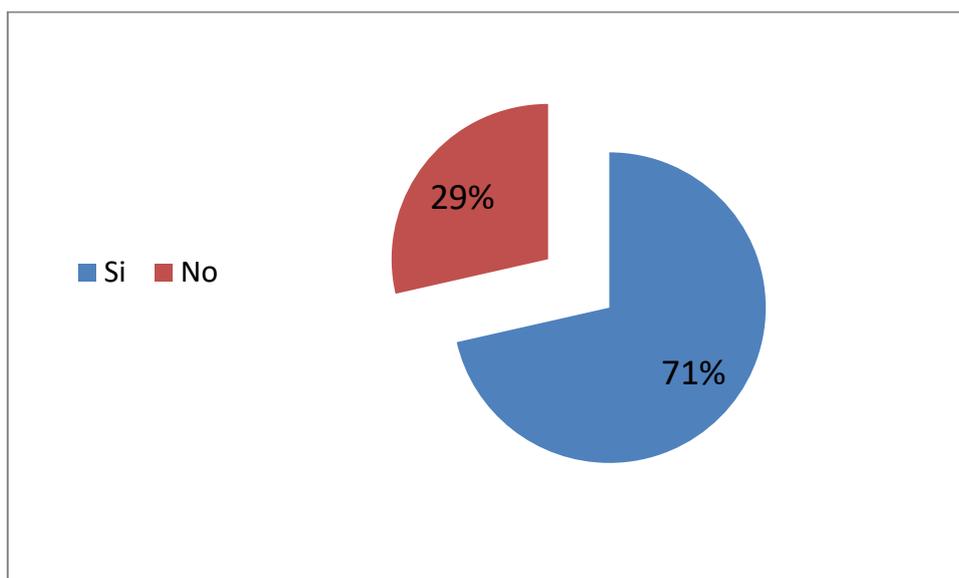
Al procesar la información, verificamos que, un 89% haciendo la mayoría de encuestados, menciona que la creación de políticas de escala salarial si le motivaría en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales, mientras que un 11% establece que no sería una manera de ser motivados.

Los encuestados consideran una política salarial como una oportunidad laboral, de crecimiento, lo ven como una meta, les motiva a crecer profesionalmente, a dar su mayor esfuerzo para alcanzar un objetivo y al mismo tiempo ser beneficiados.

### 15. ¿Considera que dentro de la empresa puede ascender de puesto?

**Objetivo:** verificar la posibilidad que los empleados consideran tener para escalar de puesto

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	71%
No	8	29%
<b>Total encuestados</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



Fuente: Investigación de campo

El 71% de los encuestados establecen que si pueden escalar de puesto, que la organización considera primero el reclutamiento interno para cubrir alguna plaza o puesto, ya sea en línea horizontal o vertical dentro de la estructura organizacional.

La mayoría de los que afirman esta interrogante indican que ya han sido ascendidos en alguna ocasión y que la entidad también es accesible a la solicitud de los subalternos en este tema, el porcentaje restante considera que no pueden escalar de puesto porque han llegado al límite jerárquico y otros porque desconocen los parámetros que toman en cuenta para el ascenso, considerando que son los colaboradores con menos antigüedad en la entidad.

## **6. Diagnóstico del diseño de políticas de escala salarial y remuneraciones.**

Los empleados de la empresa Grupo Global Legions se vieron afectados por la reciente pandemia que atacó al mundo en general, como país no fuimos la excepción y los empleados aeroportuarios se vieron sumamente afectados en términos generales.

Debido al cierre total de las instalaciones para el aérea de pasajeros por más de tres meses y el área de carga que su apertura fue intermedia, solo para productos de primera necesidad, a la mayoría de colaboradores se les redujo su jornada laboral y a otros les fueron suspendidos sus contratos, a raíz de esta problemática, los empleados se vieron desmotivados en la reapertura de las actividades.

Al consultar sobre la asignación de salarios o aumentos de estos, verificamos que la mayoría de jefaturas coincidían con la misma respuesta, y es que estos no son equitativos, mencionaron que no todos son evaluados de la misma manera, la evaluación de desempeño que aplica la entidad, es solo para verificar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, sin embargo, no poseen un método que beneficie o evalúe a todos los empleados por igual.

Los empleados se encuentran un poco inconformes con los salarios que reciben, la mayoría indicó en las encuestas que podría ser mejor y que una manera de motivarlos sería creando políticas salariales y de remuneración, ellos lo consideran como un medio de obtener beneficios, que aunque tengan que esforzarse más saben que van a obtener un incentivo, les incita a lograr un objetivo en común en ayuda a la empresa y al mismo tiempo personal.

La empresa Grupo Global Legions es una entidad que cuenta con la evaluación de desempeño a los empleados y lo realiza una vez al año, con la finalidad de calificar el rendimiento de los colaboradores y hacerles de su conocimiento acerca del cumplimiento de sus responsabilidades a lo largo de este lapso de tiempo, sin embargo no se le realiza a todo el personal, sino que seleccionan a un grupo de subalternos que se tiene presente para el ascenso, aumento salarial o ya sea para otorgar algún beneficio.

Cabe mencionar que los colaboradores están consiente de esta situación, considerando que es una factor que influye de gran manera en la desmotivación de los empleados.

Consultamos sobre el aumento salarial otorgado recientemente, si bien es cierto la mayoría se vio beneficiada con el incremento, los encuestados indicaron que lo consideran una ayuda a cada empleado, sin embargo mencionaron que el valor de la canasta básica también se está elevando al igual que las prestaciones de ley aumentan, consideran que al principio no es perceptible pero que poco a poco todo va en aumento.

La entidad cuenta con una política salarial conocida por la mayoría de empleados, la llaman “política blanca” consiste en que cada empleado puede acumular puntos por detectar en los operativos o revisiones algún artefacto como cuchillas, navajas, o artículos que pongan

en riesgo la vida de las personas, de la misma manera son evaluados, colocando “pasajeros ocultos” quienes a propósito abordan este tipo de instrumentos para verificar si el empleado está pendiente y ejerciendo su trabajo de la mejor manera posible, el colaborador que llega a un límite de puntos es beneficiado con días libres o bonos en efectivo.

La empresa también otorga ciertos beneficios a los empleados, consideran que es una forma de motivarlos, incluyéndoles en capacitaciones, consideradas como ayuda en la formación del personal, aunque la mayoría de beneficiados con este tema son los colaboradores del área administrativa.

Al consultar sobre los aumentos salariales, mencionaron que se realizan una vez al año, considerando la antigüedad laboral y el puesto al que pertenece, una vez más identificamos que las evaluaciones de desempeño no son consideradas para este tema.

## **B. Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones de la investigación.**

- a. La empresa carece de política salarial por lo tanto los empleados se muestran inconformes y a la vez desmotivados, ya que la mayoría consideran que su remuneración no va acorde a la carga laboral y el puesto de trabajo que desempeñan.
- b. La entidad carece de comunicación con el personal, esto debido a que la mayoría desconoce la política que la empresa posee, solo los empleados con mayor antigüedad laboral dicen conocerla.

- c. La entidad cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, sin embargo no se considera a todo el personal para realizarla, además solo lo utilizan para verificar el cumplimiento de las funciones de ciertos empleados, se puede decir que dicha evaluación no tiene mayor valor dentro de la organización.

## **2. Recomendaciones.**

- a. Elaborar serie de política de escala salarial y remuneraciones que permita establecer los parámetros necesarios que faciliten la asignación adecuada de los salarios en el que incluya a todo el personal
- b. Dar a conocer a los empleados las políticas con las que la entidad cuenta, a fin de informarles el objeto y propósito de su implementación, así como los beneficios que pueden gozar al cumplir con los parámetros establecidos.
- c. Elaborar un programa de evaluaciones de desempeño en el que sus resultados ayuden en la toma de decisiones en caso de aplicar aumentos salariales, cambio de puesto u otros beneficios, que se implemente a todo el personal y de esta manera los empleados de la organización se consideren tomados en cuenta y puedan mejorar su rendimiento.

## **CAPÍTULO III DISEÑO DE POLÍTICAS DE ESCALA SALARIAL Y DE REMUNERACIONES PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA GRUPO GLOBAL LEGIONS**

### **A. Descripción de la propuesta**

**Objetivo:** presentar un diseño de política de escala salarial y remuneraciones que ayude de forma equitativa a los colaboradores, para mejorar la motivación del personal, logrando el cumplimiento de metas de la organización.

Cualquiera que sea la decisión que se tome con respecto a los beneficios o incentivos hacia los empleados debe estar relacionada directamente con la misión, visión, valores, objetivos y capacidad financiera de la entidad. Se busca la satisfacción de los colaboradores, baja rotación de personal, cumplimiento de metas tanto personales como organizacionales.

La entidad debe tener claro entre lo que puede y no ofrecer, además debe definir parámetros a considerar para la implementación de incentivos o beneficios, entre estos podrían ser: antigüedad laboral, estado civil, estudios realizados, responsabilidades y funciones, comportamientos entre otros, una vez definidos, la organización debe ser muy creativa, adecuando a las necesidades de la empresa y su plantilla de colaboradores.

Para que la entidad puede implementar las políticas salariales, primero debe estructurar de una mejor manera el organigrama que posee, verificar las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, revisar con los altos directivos los salarios de los

empleados, individuales y grupales, y evaluar si están relacionados con las funciones que realizan.

Cabe mencionar que todas las políticas son dinámicas y debe ir cambiando o modificándose de acuerdo a las circunstancias que la entidad pueda enfrentar, a continuación se presenta una serie de políticas salariales y de remuneración que benefician tanto en la motivación de los empleados como en el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad.

## **B. Elaboración de la propuesta**

### **1. Política Evaluación al desempeño.**

#### **Propuestas de políticas para mantener la motivación por medios de incentivos.**

La motivación en el ambiente laboral es una pieza clave en el desempeño, un empleado desmotivado rinde menos, por lo que se determina implementar políticas que ejerzan motivación que es el estado o condición que activa el comportamiento e impulsa a una acción.

**Normas:** se describen a continuación, las normas para aplicar a las políticas de motivación

1. Todos los empleados de la entidad que tengan más de seis meses de servicio podrán gozar de las políticas de incentivos.
2. El departamento de recursos humanos es la instancia responsable de difundir los procedimientos para la asignación de incentivos y coordinar la aplicación de los mismos.

**Fortalecer la asistencia del personal:** se le otorgara un bono a los empleados que cumplan con su horario laboral designado, además que no tengan ninguna inasistencia en un período de 6 meses.

En los meses de junio y diciembre de cada año se determinaran los resultados, la propuesta es de \$10.00 por empleado siendo un presupuesto total de \$1,000.00

**Fomentar la puntualidad:** los colaboradores que no tengan llegadas tardes durante el año tendrán derecho a un día de descanso, el cual será aplicado cuando el colaborador lo requiera, informado al departamento de recursos humanos con cinco días de anticipación, se tomara en consideración aquellas personas que por motivos de salud debidamente justificados llegaron después de la hora establecida en su horario laboral.

En este caso la organización cuenta con trabajadores llamados “comodines” que se encargan específicamente de cubrir puestos laborales, por lo que no generaría gasto extra para la organización.

**Incentivar al personal apoyar:** los empleados que se pongan a disposición de los supervisores para apoyar en caso de contingencia, es decir en casos donde se necesite personal por aumento en las operaciones y que tenga un buen desempeño.

Se tomaran en cuenta para participar en una rifa de una gift card de \$25.00 de un supermercado que se sorteara cada 3 meses.

**Motivar el trabajo en equipo:** el supervisor determinara semestralmente un equipo de trabajo ganador, evaluando criterios como la asistencia, coordinación, ambiente laboral, excelentes relaciones y cumplimiento de metas.

En el mes de junio de cada año, se premiara el equipo con los mejores resultados, con un bono de \$50.00.

**Fortalecer la evaluación y seguimiento del personal:** realizar evaluación de desempeño al empleado en su fecha de aniversario, los empleados con el máximo puntaje en la evaluación podrán recibir un porcentaje extra del pago de su aguinaldo.

El porcentaje será determinado por las gerencias dependiendo el flujo de la empresa, con un presupuesto de \$ 2,000.00.

**Agradecimiento por antigüedad:** la organización les dará un aumento en su vacación a los colaboradores por cada tres años de laborar para la compañía, el cual será pagado junto a su período de vacaciones.

El porcentaje a aplicar será determinado por la gerencia, dependiendo de los flujos de la organización, con un presupuesto máximo de \$1,500.00

**Recompensa por desempeño:** la organización establecerá objetivos que los colaboradores deberán alcanzar o superar, tendrán derecho a un bono, con el fin de mantener motivados a los talentos y habilidades de la compañía para que se desempeñen por arriba del promedio.

Para la aplicación de estos bonos se presupuesta \$900.00, el cual otorgado semestralmente.

**Capacitaciones colectivas:** la organización presentará un plan de capacitación anual en el que se involucre a todos los colaboradores, interviniendo en diferentes temas para cubrir a todas las áreas laborales, procediendo a realizar evaluaciones que la empresa elaborará de acuerdo al tema tratado, premiando a los mejores resultados con un reconocimiento.

Para el plan de capacitaciones se tiene un presupuesto de \$ 1,000.00

## **2. Propuesta de política de aumento salarial.**

La aplicación de una escala salarial es importante para mantener equidad y a la vez generar motivación en los colaboradores, todo aumento deberá estar amparado en el presupuesto y flujo de la empresa.

**Normas:** se describen a continuación, las normas para aplicar a la política de aumento de salario

1. Todos los empleados de la entidad que tengas más de un año de servicio podrán gozar de las políticas de aumento de salario
2. El departamento de recursos humanos es la instancia responsable de difundir los procedimientos para la asignación de aumento salarial y coordinar la aplicación de los mismos
3. No aplicara para aumento salarial el personal que en un período de un año ha sido removido a un puesto superior.

4. El aumento salarial podrá darse en el salario base, o como un viatico fijo.
5. El aumento salarial será con base al salario base de cada colaborador.

Establecer una tabla salarial, que deberá ser aplicada con base a los resultados de una evaluación anual de los colaboradores, la cual se realizará en el mes de su aniversario.

**Tabla 2: Propuesta de aumentos salariales**

Procedimiento	Rango de puntos obtenidos	Porcentaje de aumento
Realizar una evaluación anual al personal de la organización.	De 80 a 85 puntos	Opta a un aumento hasta del 5%
	De 86 a 95 puntos	Opta a un aumento de hasta del 7%
	De 96 a 100 puntos	Opta a un aumento de hasta el 10%

### Caso práctico de aumento salarial según tabla propuesta

Aplicando los rangos salariales de los resultados de la encuesta, se realizó un caso práctico considerando los porcentajes medios como supuestos resultados de la evaluación.

Si el 57% de los encuestados se encuentran en un rango de hasta \$400, al aplicarlo a la población, se consideran a 160 empleados, suponiendo que el resultado de la evaluación es de 90 puntos, el porcentaje de aumento sería del 10%, considerando el monto máximo de \$400.00.

$$\$400 * 10\% = \$ 40.00 \quad = \quad \$ 40 * 160 = \$6,400.00$$

Si el 25% de los encuestados se encuentran en un rango entre \$401 y \$500, al aplicarlo a la población, se consideran a 70 empleados, suponiendo que el resultado de la evaluación es de 90 puntos, el porcentaje de aumento sería del 10%, considerando el monto máximo que son \$500.00

$$\$500*10\% = \$ 50.00 \quad \$ 50*70 = \$3,500.00$$

Si el 18% de los encuestados se encuentran en un rango salarial mayor a \$500, al aplicarlo a la población, se consideran a 50 empleados, suponiendo que el resultado de la evaluación es de 90 puntos, el porcentaje de aumento sería del 10%, considerando un promedio de sueldo de \$900.00 .

$$\$900*10\% = \$ 90.00 \quad \$ 90*50 = \$4,500.00$$

Con la implementación del aumento de política salarial, se planea que los colaboradores tengan la oportunidad de percibir más ingresos con respecto al salario mínimo establecido para los cargos de acuerdo a las funciones que cumple, el propósito de los porcentajes a aumentar de acuerdo a los resultados de la evaluación es para llegar al sueldo máximo por el puesto laboral que desempeñan, a continuación se muestra en la siguiente tabla la propuesta del monto a incrementar en las áreas respectivas:

Cargos	Sueldo mensual	Sueldos máximos	Aumento
Gerente general	\$ 1,100.00	\$ 1,350.00	\$ 250.00
Gerencias	750.00	900.00	150.00
Supervisores	550.00	675.00	125.00
Auxiliares administrativos	400.00	500.00	100.00
Operarios en el área de seguridad	365.00	460.00	95.00
Ordenanza	365.00	420.00	55.00
Vigilante	365.00	420.00	55.00
Motorista	\$ 365.00	\$ 420.00	\$ 55.00

Tabla 3: sueldos mínimos y máximos por aplicación de política.

Fuente: elaboración propia.

### **C. Presupuesto de gastos para puesta en marcha**

#### **Análisis previo para la realización de presupuesto**

Población: 280 empleados, tomando una muestra para esta investigación de 28 colaboradores, cabe de mencionar que el beneficio será aplicado a aquellas personas que logren cumplir con las consideraciones ya sea de forma individual o grupal, según se establezca en la política.

#### **Datos a considerar para el presupuesto de las remuneraciones:**

##### **Fortalecer la asistencia del personal.**

**Beneficio a otorgar:** bono en dinero.

**Período de evaluación:** cada seis meses.

**Comentario:** el bono se determinará de acuerdo al flujo de la empresa, determinándose los primeros 10 días de enero, tomando de base \$10.00 y un presupuesto total de \$1,000.00

##### **Fomentar la puntualidad.**

**Beneficio a otorgar:** un día de descanso extra, el cual será aplicado cuando el colaborador lo requiera, informado al departamento de recursos humanos con cinco días de anticipación,

**Período de evaluación:** un año.

**Comentario:** la organización cuenta con comodines que se encargan específicamente de cubrir puestos laborales, en ausencia del trabajador, por lo que no generaría gasto extra.

**Incentivar al personal en apoyar.**

**Beneficio a otorgar:** gift card de un supermercado, valorada en \$25.00.

**Período de evaluación:** tres meses.

**Comentario:** con un presupuesto total de \$200.00

**Motivar el trabajo en equipo.**

**Beneficio a otorgar:** bono extra pagado en el mismo mes, por un monto de \$50.00 por grupo.

**Período de evaluación:** cada año, específicamente en el mes de junio.

**Comentario:** con un presupuesto de \$ 200.00

**Fortalecer la evaluación y seguimiento del personal.**

**Beneficio a otorgar:** porcentaje extra en el pago del aguinaldo.

**Período de evaluación:** cada año (en su aniversario).

**Comentario:** dicho porcentaje será determinado por las gerencias dependiendo el flujo de la empresa, se presupuesta \$2,000.00 en total.

**Agradecimiento por antigüedad.**

**Beneficio a otorgar:** porcentaje extra en el pago de la vacación.

**Período de evaluación:** al cumplir los primeros 3 años de estar en la empresa.

**Comentario:** el porcentaje se determinara por la gerencia de acuerdo a los flujos de la organización, teniendo como presupuesto \$ 1,500.00

**Recompensa por desempeño.****Beneficio a otorgar:** bono en dinero.**Período de evaluación:** cada seis meses.**Comentario:** el bono se determinará de acuerdo al flujo de la empresa, tomando de base \$10.00 y un presupuesto de \$ 900.00**Capacitaciones colectivas.****Beneficio a otorgar:** capacitación.**Período de evaluación:** anual.**Comentario:** se tiene como presupuesto \$ 1,000.00 para capacitaciones anuales.

A continuación se muestra el presupuesto para la implementación de las remuneraciones e incentivos

Nº	Política	Beneficio	Período	Presupuesto
1	Fortalecer la asistencia del personal	Bono	Semestral	\$ 1,000.00
2	Fomentar la puntualidad	Día de descanso	Anual	0.00
3	Incentivar al personal a apoyar	Rifa de gift card	Trimestral	200.00
4	Motivar el trabajo en equipo	Bono	Semestral	200.00
5	Fortalecer la evaluación y seguimiento del personal	% extra con el pago de aguinaldo	Anual	2,000.00
6	Agradecimiento por antigüedad	% extra con el pago de vacaciones	Cada 3 años	1,500.00
7	Recompensa por desempeño	Bono	Semestral	900.00
8	Capacitaciones colectivas	Reconocimiento	Anual	1,000.00
Presupuesto anual para implementación de remuneraciones e incentivos				6,800.00
Presupuesto mensual				\$ 566.67

Tabla 4: presupuesto para implementación de remuneraciones e incentivos.  
Fuente: elaboración propia.

### Presupuesto para la aplicación del aumento salarial.

El gasto salarial por aumento estimado sería de \$ 16,740.00, es de mencionar que se tomó el 100% de la población, sin embargo al momento de la aplicación de la política de acuerdo a los resultados de la evaluación, generaría una disminución en dicho monto por factores como, personal que no tiene un año de estar laborando en la organización, aplicarían los que alcancen las puntuaciones establecidas, es de mencionar que los colaboradores que no logran aplicar a un aumento tienen la oportunidad de beneficiarse con otros tipos de incentivos mencionados anteriormente.

Aumento salarial anual	% de Aumento	Aumento general	Cuotas Patronales			Total
			I.S.S.S.	A.F.P.	Insaforp	
Considerando que el 57% de los empleados, en promedio ganan \$400.00	10%	\$6,400.00	\$ 480.00	\$ 496.00	\$ 64.00	\$ 7,440.00
Considerando que el 25% de los empleados, en promedio ganan \$500.00	10%	\$3,500.00	\$ 262.50	\$ 271.25	\$ 35.00	\$ 4,068.75
Considerando que el 18% de los empleados, en promedio ganan \$900.00	10%	\$4,500.00	\$ 337.50	\$ 348.75	\$ 45.00	\$ 5,231.25
<b>Total</b>						<b>\$ 16,740.00</b>

Tabla 5: presupuesto para aplicación de aumento salarial.  
Fuente: elaboración propia.

**D. Cronograma para la puesta en marcha**

<b>CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA</b>															
N	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			4to Trimestre			
			1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	Presentacion de la propuesta al área de recursos humanos	Equipo de trabajo	■												
2	Presentacion a los directivos de la empresa	Recursos Humanos	■												
3	Estudio y aprobacion de la propuesta	Directivos de la empresa	■												
4	Aprobacion de la propuesta	Directivos de la empresa		■											
5	Reunion con las jefaturas para la explicación de la propuesta	Recursos Humanos/Jefaturas		■											
6	Diseño o adecuación de la evaluacion al desempeño	Recursos Humanos/Jefaturas			■	■									
7	Elaboracion de plan de capacitaciones	Recursos Humanos/Jefaturas				■									
8	Revision y aprobacion del plan de evaluacion y plan de capacitaciones	Directivos de la empresa					■								
9	Aprobacion del plan evaluacion y plan de capacitaciones	Directivos de la empresa						■							
10	Ejecución de la propuesta	Recursos Humanos/Jefaturas							■	■	■	■	■	■	
	Fortalecer la asistencia del personal												■		
	Incentivar al personal apoyar										■			■	
	Fortalecer la evaluación y seguimiento del personal:													■	
	Agradecimiento por antigüedad									■	■	■	■	■	■
	Capacitaciones colectivas: 1 cada trimestre											■			■

## **BIBLIOGRAFÍA.**

### **Libros**

Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender.

En Clotilde Pontecorvo (Coord.), Manual de psicología de la educación, 2003, España: Popular

Gary Dessler. Administración de Recursos Humanos, año 2001, Editorial Pearson octava edición, México.

Idalberto Chiavenato, Gestión de Talento Humano, Tercera Edición, 2008, McGRAW-HILL México

Mondy, R. Wayne. Administración de recursos humanos, decimoprimer edición, Pearson educación, México, 2010

Santrock, J. (2002). Psicología de la educación. México: Mc Graw-Hill.

Varela Juarez, Ricardod. Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones segunda edición Pearson educación, México, 2013

### **Leyes y Decretos**

Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38 fecha 15 de diciembre de 1983, D.O No. 234, Tomo 281 de fecha 16 de diciembre de 1983.

Ley de Impuesto sobre la Renta D. L. No. 762, 31 de julio de 2014; D. O. No. 142, t. 404, 31 de julio de 2014.

Ley del Seguro Social, D.L no. 262, 28 de febrero de 2019; D.O. no. 51, t. 422, 14 de marzo de 2019.

Reformas a la Ley del sistema de ahorro para pensiones, D.O. n° 180 tomo n° 416 fecha: 28 de septiembre de 2017

Código de Trabajo, D. L. No. 160, 24 de octubre de 2018, D. O. No. 209, t. 421, 8 de noviembre de 2018

Decreto ejecutivo No. 10, Tarifas de salarios mínimos para las personas que trabajan en los rubros del comercio, servicios, industria, y otras, Diario Oficial No. 129, tomo No. 432 del 7 de julio de 2021.

#### **Sitios Web.**

<https://leadsfac.com/marketing/piramide-de-maslow-para-las-empresas>

<http://talentohumano1260756.blogspot.com/2017/05/el-modelo-situacional-de-motivacion-de.html>

<https://www.esitv.com/index.php/nacionales/7765-aumento-del-salario-minimo-para-maquila-sera-de-63-86-y-60-83-para-comercio-y-servicios>

## ANEXOS.

### Anexo 1: encuesta dirigida a los colaboradores de Grupo Global Legions.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Encuesta dirigida al personal de la empresa Grupo Global Legions, ubicada en el municipio de San Salvador, de antemano agradecemos su colaboración y su valioso tiempo dedicado para responder cada uno de los ítems.

#### **Objetivo:**

Recolectar las opiniones de los colaboradores de Grupo Global Legions para evaluar el nivel de motivación actual e identificar como un diseño de políticas de escala salarial y de remuneraciones puede llegar a mejorarla.

#### **Información confidencial y de uso exclusivo para desarrollo de Trabajo de Graduación de la Universidad de El Salvador.**

1. Indique el cargo laboral desempeña en la entidad.

- \_\_\_\_\_ Especialista.
- \_\_\_\_\_ Especialista operador.
- \_\_\_\_\_ Líder.
- \_\_\_\_\_ Supervisor administrativo.
- \_\_\_\_\_ Supervisor operativo.

2. Seleccione un rango para la siguiente interrogante, ¿cuánto tiempo tiene de laborar en la organización?

- \_\_\_\_\_ Menos de 1 año.
- \_\_\_\_\_ De 1 a 3 años.

\_\_\_\_\_ De 3 a 6 años.

\_\_\_\_\_ Mayor a 6 años.

3. ¿En qué rango se encuentra su sueldo?

\_\_\_\_\_ \$365-\$400      \_\_\_\_\_ \$400-\$450      \_\_\_\_\_ \$450-\$500      \_\_\_\_\_ Más de \$500

4. ¿Cómo considera su remuneración?

\_\_\_\_\_ Justa                      \_\_\_\_\_ Satisfactoria                      \_\_\_\_\_ Podría ser mejor

5. ¿Considera que su sueldo está relacionado con sus responsabilidades laborales?

\_\_\_\_\_ Si                      \_\_\_\_\_ No

6. ¿Ha recibido algún aumento de sueldo en el tiempo que lleva laborando para la organización?

\_\_\_\_\_ Si                      \_\_\_\_\_ No

7. Si usted gana el salario mínimo, ¿considera que el aumento salarial aprobado recientemente es de gran ayuda para su estabilidad económica?

---



---



---

8. ¿Le han realizado alguna evaluación sobre su desempeño laboral?

\_\_\_\_\_ Si                      \_\_\_\_\_ No

9. Si su respuesta anterior fue “sí”, ¿cuál era la finalidad de esa evaluación?

---



---



---

10. ¿Alguna vez ha recibido incentivos por parte de la empresa?

\_\_\_\_\_ Si                      \_\_\_\_\_ No

11. Si su respuesta anterior fue “sí”, ¿qué tipo de incentivos ha recibido?

\_\_\_\_\_ Monetarios (bonos)

\_\_\_\_\_ De formación

\_\_\_\_\_ De reconocimiento

\_\_\_\_\_ Otro (mencione) \_\_\_\_\_

12. ¿Tiene conocimiento sobre alguna política salarial de la empresa?

\_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

13. Si la respuesta anterior fue “si”, mencione cuales conoce:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Considera que la creación de políticas para aplicar a una escala salarial, lo motivaría para cumplir con sus responsabilidades laborales?

\_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

¿Porqué? \_\_\_\_\_

15. ¿Considera que dentro de la empresa puede ascender de puesto?

\_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

¿Porqué? \_\_\_\_\_

## Anexo 2: entrevista dirigida a los colaboradores de Grupo Global Legions.



### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Entrevista dirigida a las jefaturas de la empresa Grupo Global Legions, ubicada en el municipio de San Salvador, agradecemos de antemano su valioso tiempo y colaboración para recolección de información.

#### **Objetivo:**

Obtener opiniones de las jefaturas de Grupo Global Legions para evaluar el compromiso que la empresa tiene en la mejora motivacional de sus colaboradores mediante la implementación de políticas salariales y de remuneración

#### **Información confidencial y de uso exclusivo para desarrollo de Trabajo de Graduación de la Universidad de El Salvador.**

1. ¿Usted considera que el recurso humano es un pilar muy importante para la organización? ¿Por qué?
2. ¿Cree que la motivación es un factor muy importante para que los colaboradores puedan realizar sus actividades laborales? ¿Por qué?
3. Está de acuerdo en ¿que una remuneración económica o algún tipo de incentivo hacia los colaboradores puede mejorar la motivación de los mismos?
4. ¿De qué manera incentiva la organización a sus colaboradores?
5. ¿La organización realiza aumento de sueldos?
6. ¿Cuándo se realizan aumentos de sueldo, este es aplicado equitativamente a sus colaboradores?

7. ¿Con que frecuencia se realizan los aumentos?
8. ¿Se toman en consideración algunas condiciones para realizar un aumento de sueldo?
9. ¿Han pensado en implementar políticas de escala salarial para beneficio equitativo de sus colaboradores? ¿Por qué?
10. ¿En qué medida cree que el implemento de una política salarial en donde se ofrezca una remuneración equilibrada a los colaboradores puede motivarlos para que realicen sus actividades laborales?

**Anexo 3: tabla de sueldos mínimos vigentes a la fecha de nuestro trabajo.**

Decreto Ejecutivo N° 10 D.O. N° 129 Tomo N°432 del 7 de julio del 2021  
 Tarifas de salarios mínimos para las personas en los rubros de comercio, servicios, industria, maquila textil y confección, ingenios azucareros, beneficios de café y otras actividades de agroindustria, así como para las persona trabajadoras a domicilio que laboren en estos rubros

 <b>Comercio, servicios, industria, ingenios azucareros y otras actividades de agroindustria</b>	<b>Por día</b>	<b>\$ 12.00</b>
	<b>Por hora</b>	<b>\$ 1.50</b>
	<b>Por mes</b>	<b>\$ 365.00</b>
 <b>Maquila textil y confección</b>	<b>Por día</b>	<b>\$ 11.81</b>
	<b>Por hora</b>	<b>\$ 1.48</b>
	<b>Por mes</b>	<b>\$ 359.16</b>
 <b>Beneficio de café</b>	<b>Por día</b>	<b>\$ 8.96</b>
	<b>Por hora</b>	<b>\$ 1.12</b>
	<b>Por mes</b>	<b>\$ 272.66</b>

Fuente: Consejo Nacional de Salario Mínimo (CNSM), 1 de agosto de 2021

**Anexo 4: tabla de retenciones vigentes a la fecha de nuestro trabajo.**

Remuneraciones gravadas pagaderas mensualmente:

	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	<b>% A APLICAR</b>	<b>SOBRE EL EXCESO DE</b>	<b>MÁS CUOTA FIJA DE</b>
<b>I TRAMO</b>	\$0.01	\$472.00	<b>SIN RETENCIÓN</b>		
<b>II TRAMO</b>	\$472.01	\$895.24	10%	\$472.00	\$17.67
<b>III TRAMO</b>	\$895.25	\$2,038.10	20%	\$895.24	\$60.00
<b>IV TRAMO</b>	\$2,038.11	En adelante	30%	\$2,038.10	\$288.57