

IMPACTO DE SISTEMAS DE INCENTIVOS EN LA EMPRESA COINCE SA DEL RUBRO CONSTRUCCIÓN¹

IMPACT OF INCENTIVE SYSTEMS IN THE CONSTRUCTION COMPANY COINCE SA

Guillermina Barbosa²
Fernando Menichelli³

<https://doi.org/10.52292/j.eca.2025.4727>

Resumen

El principal objetivo de este trabajo es explorar y describir el impacto en el desempeño de sistemas de incentivos económicos, en el rubro construcción. Su enfoque es cuali-cuantitativo, a través de la metodología de estudio de caso. Se aborda el tema de la motivación e incentivos a fin de analizar el impacto en la productividad en una empresa del sector de la construcción. La encuesta revela que los incentivos más valorados por los trabajadores son los económicos. La entrevista dirigida a un miembro del directorio ha denotado su amplio reconocimiento y conciencia frente al tema de análisis. Considera positivo el impacto de los incentivos sobre el desempeño y/o productividad. La evaluación de la productividad obtenida al brindar bonos por desempeño evidencia la acep-

¹ Una versión anterior de este trabajo fue presentada en las XXV Jornadas de profesores e investigadores universitarios en recursos humanos y XVI Jornadas del cono sur 2023. Este artículo es un resumen de la Tesis de Maestría en Negocios de la UTN FRBB realizada por Guillermina Barbosa y dirigida por Fernando Menichelli, fecha de aprobación 12/07/2022.

² Universidad Tecnológica Nacional. Argentina. E-mail: guibarbosaloi@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0371-9285>.

³ Departamento de Ciencias de la Administración. Universidad Nacional del Sur. Argentina. E-mail: fmenichelli@uns.edu.ar. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9442-3140>.

tación positiva y los resultados obtenidos tenderían a confirmar la hipótesis. Como mejora se busca proponer estrategias que impacten de manera positiva en todos los involucrados.

Palabras claves: incentivos, motivación, desempeño, construcción.

Abstract

The main objective of this paper is to explore and describe the impact of economic incentive systems on performance in the construction sector. A qualitative-quantitative approach was used and the case study methodology was applied to address the topic of motivation and incentives in order to analyze their impact on productivity in a company in the construction sector. The survey reveals that the most valued incentives by workers are economic ones. An interview with a member of the board of directors showed their strong recognition and awareness of the issue under analysis. They consider the impact of incentives on performance and/or productivity to be positive. The evaluation of productivity obtained through the provision of performance bonuses shows positive acceptance, and the results tend to confirm the hypothesis. As an improvement, strategies are proposed to positively impact all stakeholders involved.

Keywords: Incentives, motivation, performance, construction.

JEL: M50, M52.

1. Introducción

La globalización y la creciente competitividad entre las empresas hacen que resulte vital contar con las herramientas necesarias para una correcta y eficiente gestión de las personas en las organizaciones. Es por ello que se considera que, para establecer una ventaja competitiva, es necesario contar con un factor humano capacitado y debidamente conducido, se convierte en un pilar fundamental para el correcto logro y desarrollo de cualquier actividad industrial.

El estudio y análisis del tema propuesto, resalta la importancia de reconocer y motivar a los trabajadores. Si se trabaja el factor motivacional, se podrá conocer los intereses de la gente y trazar políticas de gestión que los contemplen. Es por ello que el objetivo general de este trabajo es explorar y describir el impacto de la implementación de un programa de incentivos económicos sobre el desempeño de los trabajadores en la empresa Coince SA perteneciente al rubro construcción. La correcta definición de planes de motivación ajustados a los intereses de los empleados es uno de los aspectos que redundan en un buen desempeño en el trabajo, mejorando los resultados finales de la empresa. Es por ello que, en esta contribución, se aborda la temática de incentivos económicos como medio y herramienta de motivación para el personal, puntualmente en el rubro de la construcción, se trata de analizar el impacto que estos sistemas provocan en el desempeño de los trabajadores y su vínculo con los empleadores en pos de que ambos puedan alcanzar beneficios sociales, laborales y económicos.

Los aportes de este trabajo se orientan a obtener mayores y/o nuevos conocimientos sobre el comportamiento del desempeño de los trabajadores frente a incentivos económicos, se invita a reflexionar sobre esta temática a diferentes actores involucrados que se desarrollan en otros rubros o actividades industriales.

El presente trabajo desarrolla un estudio de caso. La investigación propuesta tiene carácter exploratorio y descriptivo. Se utiliza un enfoque mixto, con una mirada cualitativa y enfoque cuantitativo en aquello relativo al análisis y procesamiento de datos.

El motor que impulsa la búsqueda de respuestas y conocimientos en este ámbito encuentra su justificación final en las posibles consecuencias positivas que derivan de implementar planes de motivación basados en incentivos económicos. Se parte del reconocimiento de que las empresas pertenecientes al rubro construcción deben lidiar permanentemente con cambios e inestabilidad en la gestión de su recurso humano y todo lo que concierne a ellos. Por lo tanto,

poder detectar, incorporar, retener y formar a las personas de manera eficiente y eficaz representa uno de los desafíos en el sector.

Al implementar un sistema de incentivos económicos, los esfuerzos estarán canalizados en lograr resultados eficaces, dentro de los cuales se puede estimar: reducción de la rotación del personal, reducción de accidentes laborales, incremento de la productividad, asistencia, entre otros. De esta forma los resultados obtenidos ofrecen elementos a los directivos, o gestores, para la definición y desarrollo de políticas motivacionales, como así también podrán brindar elementos valiosos para el desarrollo de prácticas ajustadas en sus recursos humanos. Así mismo, los desarrollos en metodología de esta tesis, generan utilidad como posible instrumento metodológico para evaluar y reafirmar el diseño de políticas motivacionales. A su vez, los resultados obtenidos, aportan a la gestión, una mirada interdisciplinaria e integral, en la gestión de recursos humanos. En el rubro Construcción, la motivación posee un papel fundamental en el logro de los resultados obtenidos debido a que el adecuado desempeño de estas empresas depende directamente del aporte de sus empleados dado que el personal tiene un alto nivel de responsabilidad en la ejecución de tareas. Un personal comprometido con la resolución de sus trabajos puede lograr una gestión sostenida y encaminada al crecimiento y desarrollo.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se desarrolla el marco de antecedentes constituido por los aspectos teóricos, la definición de la hipótesis del trabajo y el marco conceptual. Seguidamente, se expone la metodología de investigación y se caracteriza el sector industrial. Finalmente, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de investigación y se presentan las conclusiones del trabajo.

2. Marco de antecedentes

2.1. Marco teórico e hipótesis

Según Soria-Murillo (1994), los estudios realizados por Mayo en los experimentos de Hawthorne, el concepto de motivación ha estado presente como indagación teórica que afecta al desempeño. Estos estudios han significado el aporte más importante para el desarrollo del campo del comportamiento organizacional. Hablar de organizaciones implica pensar en un conjunto de personas y, fundamentalmente, conocer y determinar la forma en que las personas se comportan.

Según Chiavenato (2007), intrínsecamente existe una relación de intercambio entre las organizaciones y los individuos que la componen: el individuo ingresa a la organización y espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales y, por otro lado, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tenerlo. Y agrega que es dentro de esta relación de intercambio que se genera entre trabajadores y organizaciones que la motivación encuentra su razón de ser.

En base al objetivo planteado, se formula la siguiente hipótesis:

El desarrollo de programas de incentivos económicos ligados a la motivación impacta positivamente en el desempeño y en la productividad.

Esta hipótesis ha sido inspirada en las teorías y autores que han ido evolucionando en el tiempo al definir y desarrollar el concepto de motivación vinculados al desempeño. La teoría del Reforzamiento de Skinner (1953/1986) plantea que para motivar a los individuos lo que se necesita comprender es la relación entre las conductas y sus consecuencias. De esta forma, se podrán generar condiciones de trabajo que alienten/motiven las conductas esperadas y desalienten/desmotiven las indeseables.

Vroom (1995) planteó la teoría de las Expectativas, en ella sostiene que los individuos, como seres pensantes, tienen creencias y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas, por lo que una persona actuará de una manera concreta según la expectativa o creencia de que tras una acción completada llegará una recompensa. Es decir, a tanto aspiras, tanto te motivas.

Evans (1970) y House (1971) proponen la teoría de los Caminos-Meta (Path Goal), la cual es una teoría de liderazgo que define que el desempeño de los trabajadores puede ser mejorado por el líder al ayudarlos a conseguir recompensas como consecuencia de realizar objetivos. El líder define la tarea y establece las recompensas adecuadas.

El mayor énfasis se encuentra en la teoría propuesta por Porter y Lawler (1968), ya que sus aportes están ampliamente vinculados a la hipótesis del presente trabajo. Dichos autores hallaron evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño. Dado que las personas tienen la creencia de que para la obtención del dinero se requiere un buen desempeño, ha resultado un excelente motivador al funcionar como medio para satisfacer las necesidades.

El dinero, al motivar al individuo, influye en su desempeño y este patrón se va a repetir en la medida en que la persona crea que el dinero cubrirá sus necesidades y que obtenerlo exige algún esfuerzo de su parte.

2.2. Marco conceptual

En esta sección se definen los principales conceptos estudiados en este trabajo.

2.2.1. Motivación

Según la Real Academia Española (2014), motivación es dar causa o motivo para algo, lo relaciona con el ánimo que culmina en una acción. Turienzo-Ortiz (2016) define a la motivación desde el punto de vista empresarial, como la fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. Por lo tanto, la motivación implica responsabilidad y deseo de cambio. Turienzo-Ortiz (2016) manifiesta que aferrarse a un motivo marca la diferencia, porque sin motivo no hay motivación. Según el autor existen dos tipos de motivación:

- Motivación extrínseca: Es aquella donde los factores no dependen del individuo: desarrollo profesional, estabilidad en el empleo.
- Motivación intrínseca: derivan de la propia personalidad del trabajador. Está relacionada con su satisfacción personal, más allá del beneficio material.

Considerando estos factores expuestos por Turienzo-Ortiz (2016), se aprecia que las necesidades son diferentes en cada individuo, por eso la importancia de reconocer los factores que influyen en cada persona y pensar en un plan. La motivación en cada trabajador va a ser distinta, sujeta al valor que cada persona le dé a la recompensa recibida, y esta valoración es la que va a incidir en el esfuerzo que empleen para obtenerla. Frente a un mismo estímulo, los trabajadores puedan reaccionar de maneras diferentes.

Pero es posible determinar que, en general, las personas tenderán a valorar más las recompensas económicas. En efecto, Porter y Lawler (1968) concluyen que su teoría tiene dos fundamentos sólidos:

- A. Las personas desean ganar dinero, porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
- B. Si las personas perciben y creen que su desempeño es al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible.

2.2.2. Incentivos

Según la Real Academia Española (2014), incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Asimismo, Turienzo-Ortiz (2016) define el término incentivo como la fuerza propulsora, el medio para alcanzar un fin.

Según Chiavenato (2007) los incentivos laborales pueden ser de diferentes tipos:

- Incentivos económicos/monetarios: retribución que implica una mejora salarial o un dinero extra. Se trata de los incentivos más utilizados.
- Incentivos no económicos: son factores más variados que los anteriores, e incluyen incentivos tangibles como intangibles: seguro médico, transporte, servicios de comedor.

2.2.3. Productividad

En el estudio *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad* Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 2016) se define la productividad como una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un periodo determinado.

3. Metodología

3.1. Encuadre del estudio

El enfoque metodológico del presente trabajo se encuentra basado en un estudio de caso único. En esta investigación se toma la perspectiva de Neiman y Quaranta (2006) y se definen como caso las percepciones de los trabajadores y directivos del sector de la construcción. En particular, se analiza la implementación de un programa de incentivos económicos y su impacto en la motivación y productividad en la pavimentación realizada por Coince SA, empresa perteneciente al rubro de la construcción de Bahía Blanca (Argentina).

La investigación propuesta tiene carácter exploratorio y descriptivo, en la cual se busca la caracterización de un fenómeno particular para comprender los posibles efectos de la implementación de un programa de incentivos. Así, los estudios de casos suelen ser utilizados para documentar las experiencias que se llevan a cabo en las empresas y permiten obtener explicaciones de los

resultados sostenidos en datos y en la documentación existente, y así lograr evidencias bien fundadas (Keen, 1991).

Se utiliza un enfoque mixto, con una mirada cualitativa y enfoque cuantitativo. Según Castro-Monge (2010), aun cuando los métodos cuantitativos y cualitativos pueden tener diferentes objetivos, uno no neutraliza al otro y en el presente se ha dado una tendencia a la combinación y el uso de ambos métodos.

En conformidad con Hartley (2004), el objetivo del estudio de caso como herramienta de investigación es comprender la interacción entre los diferentes elementos que integran un sistema y de las características de este, de forma tal que el análisis realizado pueda ser aplicado de manera general. También, como afirma Gummesson (2000), a partir de un caso se busca la comprensión de los procesos, de la estructura y las fuerzas que impulsan, más que un establecimiento de correlaciones de causa y efecto.

En tal sentido, se plantea el reconocimiento y estudio que se lleva a cabo a través de los siguientes pasos metodológicos. Primero, se realiza la caracterización de la industria de la construcción por medio de un análisis FODA. Esta fase permite al investigador conocer mejor el objeto de estudio y definir el abordaje de la siguiente etapa (Castro-Monge, 2010). Se brinda soporte teórico sobre la motivación y su relación con el desempeño, se evalúa su comportamiento frente a la implementación de incentivos económicos. La segunda fase consistió en un trabajo de campo en la cual se obtuvieron datos cualitativos y cuantitativos. En una última fase, se analizan y contrastan los resultados obtenidos en las etapas anteriores, se establece la relevancia de la investigación y se obtienen resultados para, posteriormente, extraer conclusiones.

3.2. Definición de variables

El objetivo primario de medir la productividad en las tareas de hormigón es determinar el nivel de avance de obra según m^3 y reconocer la participación del recurso humano a partir de su interrelación con la obra final generada. La elección de la tarea encuentra su razón de ser en los elevados costos del principal material: hormigón. Se pretende aumentar la productividad diaria al optimizar la tirada de hormigón, como así también, controlar y/o disminuir los desperdicios de material, se ha logrado así una disminución de costos.

La evaluación de la productividad, busca conocer el desempeño diario que ha tenido el personal y determinar tiempos productivos que puedan ser valorados y traducidos en costos. Realizar este control y medición representa un desafío importante dado que normalmente no se trata de jornadas continuas

o similares que se repiten, sino que existen diversos factores que dificultan la medición: ausencias del personal, cuestiones climáticas, disponibilidad del hormigón, entre otras.

En lo que respecta al estudio, la población que se evaluó corresponde a una muestra de 10 (diez) personas pertenecientes a la cuadrilla de Hormigón, la cual permanece fija durante la ejecución de la obra de referencia. La medición y recolección de datos es llevada a cabo en conjunto por el personal responsable de obra y la Técnica en Seguridad e Higiene en una obra de hormigonado en Ingeniero White, en el 2018, con intervalo de estudio de tres meses entre abril y junio de 2018.

Previo al inicio de la implementación de los bonos por productividad se procedió a reconocer y determinar los valores estándares utilizados como punto de partida del análisis. Si bien no se encuentran formalizados y estandarizados, mediante experiencias anteriores, se reconocen los objetivos logrados por los trabajadores antes de la recepción de incentivos. Estos valores serán considerados como los datos pre-implementación de incentivos, a saber:

- M^2 teóricos o esperados: 100 m^2 por jornada, determinado en base a datos de experiencias anteriores de la empresa.
- M^3 teóricos: surge del producto de metros cuadrados logrados y un espesor idóneo de pavimento de 0,18 cm.

Se procede a determinar el bono económico a implementar, a saber:

- Bono por m^2 : depende de los m^2 logrados y el consumo de m^3 de hormigón.
 - Si se logran los m^2 esperados utilizando los m^3 esperados, la bonificación será mayor (\$ 32 por m^2 adicional).
 - Si se logran los m^2 esperados, pero se utiliza mayor m^3 de hormigón que el esperado, el bono será inferior ya que se entiende que existe desperdicio de material (\$ 10).
- Jornada laboral: 9 horas diarias.

Los bonos obtenidos son adicionales al salario que cada trabajador recibe como compensación por su trabajo. La no consecución de los objetivos no disminuye/afecta el salario básico, el personal trabaja motivado y no preocupado.

4. Caracterización del sector. La industria de la construcción en Argentina

Para el análisis de indicadores y posteriores conclusiones se han utilizado los valores obtenidos de los años 2018 y 2019 dado que el 2020 fue un año disruptivo en todas las industrias en general a causa de la pandemia COVID-19 que atravesó al mundo. En ese sentido, la emergencia sanitaria generó diferentes escenarios y problemas para la actividad empresarial en general, por lo que hacerla parte del análisis afectaría y distorsionaría los resultados por la magnitud del impacto y perturbación. Considerar el año 2020 dentro del análisis opacaría la representatividad de la variable que se busca investigar al tratarse de un evento aislado, pero de gran relevancia para el mundo. Tanto la industria de la construcción, como la economía en general, se vió fuertemente impactada al verse frenadas todas las actividades.

El sector construcción es uno de los sectores más dinámicos de la economía, dado que sus actividades involucran e impactan en otras industrias relacionadas. Esto se debe a que el sector se encuentra vinculado estrechamente con industrias que le proveen factores tales como: materiales, asfalto, maquinaria, equipamiento, etc. El auge del sector se traduce en el aumento del consumo de los factores proveídos por dichas industrias. Muchas veces se asocia el crecimiento del sector con el desarrollo de la economía de un país y es considerado como el mayor empleador industrial en momentos que la economía crece, puede contraerse rápidamente en una economía en receso.

Al analizar la relación entre el Estimador Mensual de la Actividad Económica (EMAE) del rubro y los puestos de trabajos registrados en el Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC, 2018-2019), se pueden observar similitudes en su comportamiento, el cual refleja una recesión para el periodo analizado (Apéndice A. Tabla A.1.). El empleo en el sector construcción, es tradicionalmente considerado como intensivo en mano de obra, de manera que un incremento en la actividad del sector, tiene un impacto rápido en la generación de empleo y viceversa.

En lo que respecta a requerimientos y/o competencias demandadas por el sector, no difieren de las requeridas hace unos años atrás. Los cambios radican y se ven modificados en virtud de las modificaciones en la gestión empresarial y la tecnología/equipamiento utilizado: mejoras técnicas, condiciones de Seguridad e Higiene y Ambientales de obra, modificaciones tecnológicas y/o en el dominio de equipamientos nuevos. Dichas innovaciones técnicas representan menores esfuerzos físicos por parte de los trabajadores, pero, en

contraposición, se les demanda mayores esfuerzos intelectuales para adaptarse a los requerimientos de las nuevas tecnologías.

La mayoría de los trabajadores ingresan a la construcción sin tener oficio o profesión determinada por tratarse de puestos que no requieren estudios y son de fácil inserción. Los trabajadores priorizan los saberes prácticos frente a los teóricos o técnicos, es la experiencia laboral el medio a través del cual se adquieren las habilidades, destrezas y conocimientos. Dadas estas condiciones, la industria de la construcción absorbe una mano de obra más bien “económica” comparada con otros sectores dentro del contexto económico, donde los salarios han estado por debajo de los otorgados por otras actividades económicas. En el año 2019, el valor hora del rubro construcción según la escala salarial del Convenio Colectivo de Trabajo 76/75 ha sido menor al valor hora según la escala salarial de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios.

Por otro lado y, a diferencia de otras actividades productivas, la ejecución de un proyecto de construcción se realiza al “aire libre” o a la “intemperie”, bajo cualquier condición ambiental que predomine en el lugar geográfico en que esté ubicada la obra. Deben considerarse factores como el cambio de clima, topografía, erradicación temporal, etc., que afectan de alguna manera la productividad y seguridad de una obra.

En la década del 2020 las empresas se encuentran en una búsqueda continua de optimización de procesos, lo que las lleva no solo a reducir costos, sino también a optimizar la gestión integral de sus actividades. El rendimiento que posee el sector es algo que preocupa cada vez más a los mandos medios y superiores, ha derivado en la necesidad de encontrar nuevas y mejores formas de gestionar, a fin de resultar más competitivas. Por ello, el desafío de las gerencias en los últimos años es optimizar la ejecución de las tareas mediante la implementación de distintas metodologías y herramientas, las cuales, sumadas a una sólida base técnica, sean el punto de partida para generar cambios sobre los procesos de producción.

El contexto cada vez más competitivo hace que la industria de la construcción deba tener la capacidad de construir más rápido y a menor costo. En este mismo plano, el control de la productividad y el análisis de su desvío resultan de suma importancia para corregir posibles falencias como así planificar y gestionar obras a futuro. Contar con datos confiables y reales da lugar a la elaboración de indicadores que permiten entender de qué manera los factores impactan en la producción. Medir la productividad y generar indicadores permite enfrentar lo planeado con lo real y, en paralelo, inicia un proceso de

autoconocimiento que conlleva a un nuevo enfoque o modo de repensar la forma de trabajar. La tabla 1 resume el análisis FODA realizado.

Tabla 1. Análisis FODA del sector de la construcción en Argentina

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Sector fortalecedor de la economía, importante fuente de creación de empleo. • Actividad de rápido crecimiento en las fases expansivas del ciclo económico. • Importante rol social de inclusión para los trabajadores desocupados y no calificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto componente de mano de obra joven, la cual se puede adaptar con mayor facilidad a cambios tecnológicos. • Crecimiento de los servicios de construcción. • Participación en proyectos y obras públicas de desarrollo Provincial, Regional y/o Nacional.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El sector se caracteriza por poseer elevados índices de informalidad laboral y bajo nivel de instrucción. • Posee escasez de mano de obra calificada, especialmente en áreas técnicas y/o profesionales. • Es una actividad que posee elevados índices de accidentes de trabajo. • En fases recesivas de la economía, el sector experimenta una rápida caída. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad y aumentos de los precios de materiales. • Disminución de inversiones públicas en obras y/o faltas de políticas de inversión. • Falta de crédito para entes privados. • Falta de incentivos de producción

Fuente: elaboración propia.

5. Estudio de caso: Coince SA. Caracterización de la unidad bajo análisis

Coince SA se encuadra dentro del rubro construcción y posee una trayectoria de 30 años en el mercado. Se encuentra físicamente ubicada en cercanías al Parque Industrial, en la localidad de Bahía Blanca. Tiene presencia en el mercado local y regional. Cuenta con un total de 70 operarios destinados al desarrollo de las tareas de campo y 10 empleados abocados a tareas administrativas, técnicas y de gestión; los cuales comprenden la nómina de empleados permanente, pudiendo modificarse en caso de requerimientos mayores de obra. Las actividades principales donde se desempeña son de infraestructura (gas, agua, cloaca y desagües pluviales) y, en los últimos años, ha logrado posicionarse fuertemente en tareas de pavimentación, logro un 80% obras públicas y sólo un 20% obras privadas, aproximadamente.

Coince SA realiza un control y evaluación de la ejecución de obra, este proceso se lleva a cabo de manera informal y es realizado por los ingenieros o jefes de obra. Si bien cuenta con datos históricos y registros basados en experiencias anteriores, no son gestionados de manera metódica o formal. Asimismo, esos rendimientos no están necesariamente vinculados a la productividad.

6. Resultados

6.1. Hallazgos cualitativos de entrevistas a directivos

A continuación se presenta el análisis realizado para los aspectos estudiados (guion entrevista en Apéndice C):

Medición de resultados: Coince SA trata de respetar los plazos establecidos en los costeos que se establecieron al elaborar el proyecto. Los márgenes en este tipo de obra no son muy altos, por lo que un desvío puede significar pérdida de dinero. El control y/o medición de los resultados es bastante cercano y se realiza de manera informal. Más allá de las ventajas de sistematizar este tipo de control, se considera que puede resultar importante en épocas de mucho trabajo, cuando se encuentran ejecutando varias obras en paralelo.

Motivación y relación con el desempeño: es fundamental la motivación para el desempeño. Coince afirma que la motivación bien entendida y manejada resulta beneficiosa. Si se logra que las personas ganen más y los costos se mantengan dentro de los límites esperados, las tareas pasan a ser un ganar-ganar. En el caso de estudio, el bono de productividad era adicional al jornal diario, por lo que la persona estaba motivada y no preocupada.

Medición de desempeño: se mide el desempeño de manera informal. Coince adquiere recientemente un sistema/ programa de gestión que permite vincular desde la materia prima hasta el uso de los equipos a una obra determinada. Permite ver la curva de rendimiento diaria y datos necesarios al finalizar la obra. Se encuentra en proceso de ejecución.

Formalización de evaluación y gestión de desempeño: hay determinadas tareas que han formalizado, pero su conclusión está sujeta al sistema de gestión que están aplicando. Sin embargo, consideran que formalizar los incentivos puede

prestarse a que las personas lo tomen como un derecho adquirido y dejen de sentirse motivadas, cada obra es un caso único por analizar.

Formas de mantener motivado a su personal: apuestan a lo económico porque es uno de los más importantes al ser una de las mayores preocupaciones de los empleados. Una vez cubierto eso, consideran el reconocimiento o la valoración del puesto o tarea efectuada. El reconocimiento positivo es mucho más importante que el negativo. Imponer castigos provoca que aquella persona que se equivoca o comete un error, trate de ocultarlo.

¿Qué tipo de incentivo prefiere brindar?: incentivos económicos preferentemente. Consideran que funciona y que es lo que la mayoría de las personas esperan. El desempeño depende del tipo de obra pero, a grandes rasgos y según obras recientes, la producción mejoró en un 30/35%, valor sumamente importante en este tipo de obras.

Los incentivos económicos están bastante asentados y es uno de los más comunes. Pero también han sorteado viajes, brindan ayudas para mejorar la vivienda de las personas, etc.

6.2. Hallazgos cuantitativos de cuestionarios a trabajadores

Los aspectos relevantes en el relevamiento realizado a los trabajadores son (guion encuesta en apéndice B):

- *Identificación con la empresa:* El 62,5% de la muestra (5 personas) se sienten identificadas y comprometidas con la empresa, mientras que el 37,5% (3 personas), tal vez. Sentirse identificado con la empresa implica un sentido de pertenencia en el lugar de trabajo. Lo que más lo identifica con la empresa: el 50% respondió que lo identifica el equipo de trabajo, el 37,5% el tipo de tarea que desempeña y el 12,5% consideran que se trata solo de un trabajo.
- *Factores que los motivan:* los trabajadores encuentran motivación en la remuneración y en la satisfacción personal en un 37,5% en ambos casos, dejando un 25% a los que aspiran a la superación personal.
- *Reconocimiento:* el 100% de los encuestados consideran que el reconocimiento suele estar presente cuando su desempeño es óptimo. Los ejemplos de reconocimiento brindados por los encuestados son: premios, felicitaciones, comisiones, bonos extras.

- *Conocimiento de Incentivo*: el 100 % de los encuestados respondieron que conocen o saben lo que es un incentivo. La respuesta brindada por los encuestados puede agruparse en las siguientes definiciones:
 - Reconocimiento a las tareas realizadas en el trabajo o por un trabajo bien realizado.
 - Algo que te dan para motivarte. Por ejemplo, un pago extra.
 - Alentar a la persona a que realice su trabajo a cambio de algo.
- *Impacto del incentivo*: el 100% de los empleados considera que los incentivos pueden mejorar su desempeño.
- *Preferencia de incentivo*: frente a la posibilidad de elección, prefieren los incentivos monetarios (75%) por sobre los no monetarios (25%).
- *Razones para recibir incentivos*: las personas prefieran recibir incentivos por un buen desempeño frente a otros motivos, es esta opción la de mayor relevancia con un 62,5%. Seguido por la participación y mejoras en el trabajo con un 25% y, por último, la recompensa por presentismo en un 12,5%.

6.3. Resultados de la medición de la productividad

Los datos surgen del análisis de las planillas de medición aplicadas:

a) Días bonificados vs. días operativos

Diferenciación de los días operativos del total de días. Días operativos: todos aquellos días en que los trabajadores pudieron ejecutar sus tareas. Es decir, no se consideran feriados y días inactivos por condiciones climáticas. Por otra parte, se diferencian de los días operativos aquellos días que los trabajadores alcanzaron el objetivo y recibieron bonificación por productividad.

Tabla 2. Días Totales, Operativos y Bonificados

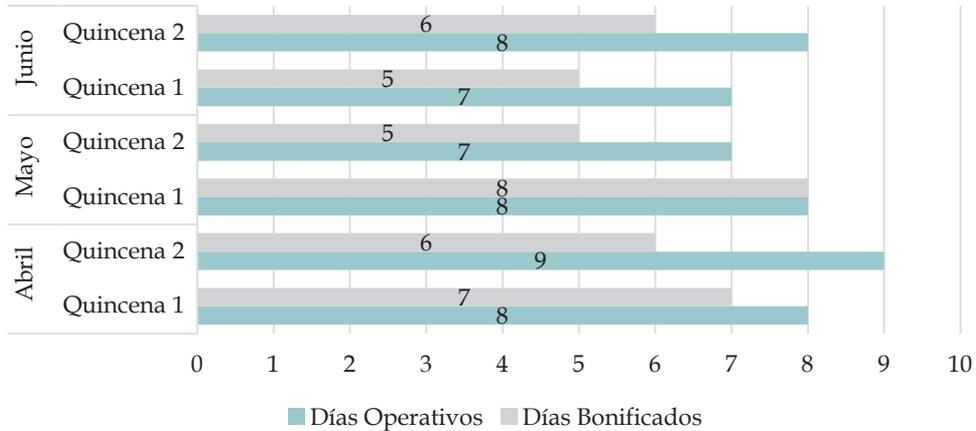
Mes	Quincena	Días Operativos	Días Bonificados	Días Totales
Abril	Quincena 1	8	7	10
	Quincena 2	9	6	10
Mayo	Quincena 1	8	8	11
	Quincena 2	7	5	11
Junio	Quincena 1	7	5	11
	Quincena 2	8	6	10
Total		47	37	63

Fuente: elaboracion propia.

Como puede observarse en la tabla 2, de 63 días potenciales de trabajo que contenía el periodo, han resultado operativos 47 días, dado que existieron 3 feriados dentro del periodo, 1 día con inactividad por paro del gremio y 12 días perdidos por condiciones climáticas. Se puede apreciar la influencia e implicancia de las condiciones climáticas. Al considerar los días inactivos, las condiciones climáticas representan el motivo más importante de cese con un 75% de impacto contra un 25% del resto, es uno de los mayores obstáculos que debe superar el rubro, dado que sus actividades son mayormente a la intemperie.

Dentro de los días operativos, no todos han sido merecedores de bonificación u otorgamiento de bono por desempeño. La figura 1 expresa los días que han sido bonificados dentro del total de días trabajados.

Figura 1. Días bonificados



Fuente: elaboración propia.

No obstante, si se analizan los metros logrados en los días bonificados puede notarse que los trabajadores no solo han cumplido con el objetivo estipulado, sino que lo han superado ampliamente.

b) Valores esperados vs. valores reales

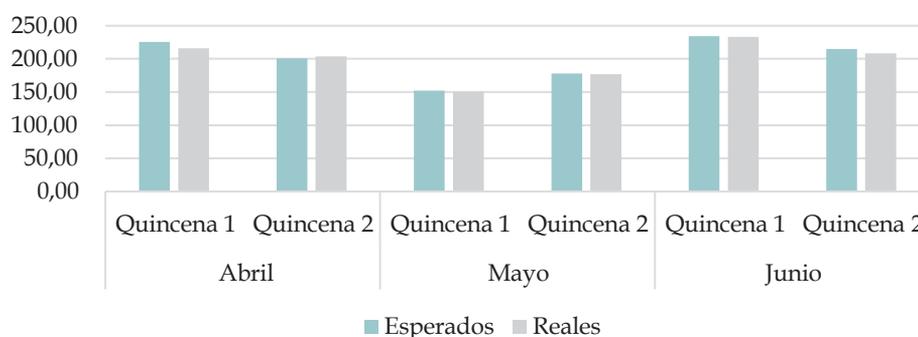
Este resultado denota que, en condiciones normales, los objetivos propuestos resultan reales y los trabajadores han logrado alcanzarlos y superarlos (tabla 3). Asimismo, se ha realizado haciendo uso eficiente del hormigón.

Tabla 3. Esperado vs. Real

	m ² Esperados	m ² Reales
Abril	1.700	2.366,97
Mayo	1.600	2.270,04
Junio	1.500	2.006,59

Fuente: elaboración propia.

En la figura 2 se expone el consumo de hormigón teórico y el consumo real, el cual puede apreciarse que el real siempre ha estado por debajo del consumo teórico o esperado.

Figura 2. Consumo de hormigón

Fuente: elaboración propia.

c) Ausentismo

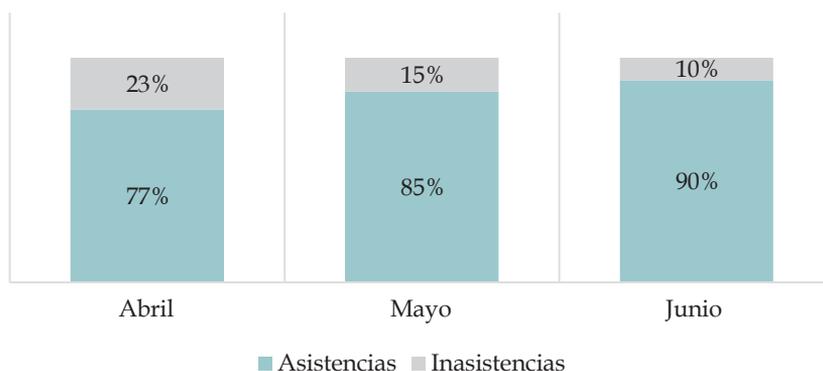
El estudio ha permitido reconocer y validar la hipótesis de que estos sistemas de compensaciones fortalecen el equipo de trabajo y fomentan el presentismo. El ausentismo ha ido disminuyendo a lo largo del periodo evaluado (tabla 4 y figura 3).

Tabla 4. Ausentismo

	Asistencias	Inasistencias
Abril	77	23
Mayo	85	15
Junio	90	10

Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Distribución porcentual de inasistencias y asistencias



Fuente: elaboración propia.

d) Bonos extras

A partir del promedio de las asistencias logradas en cada mes, se determina un valor promedio de bono por persona (tabla 5).

Tabla 5. Bono por persona

	Bonificación	Promedio Asistencia	Bono por persona
Abril	\$23.560,66	7,7	\$3.059,83
Mayo	\$21.264,05	8,5	\$2.501,65
Junio	\$21.574,24	9	\$2.397,14

Nota: expresado en pesos argentinos.

Fuente: elaboración propia.

Considerando que en año 2017, año de ejecución de la tarea, el salario de un ayudante rondaba en los \$22.000 en condiciones normales, es posible destacar

el impacto positivo que el bono recibido puede haber generado en los ingresos del personal. La retribución económica percibida por el empleado se vio incrementada en un 14% en los mejores casos, al recibir un salario promedio de \$25.000 final.

7. Conclusiones

Una vez recolectada la información a través de las herramientas seleccionadas, se procedió al análisis e interpretación de los datos recolectados, en los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

En primera instancia, la encuesta revela que la necesidad de mayor importancia para los colaboradores es el dinero, el cual encuentra su razón de ser en la compensación por un desempeño eficiente y la participación en el trabajo. Asimismo, el personal considera que su desempeño podría mejorar si la empresa le brinda beneficios o compensaciones por su correcta labor, dejando constancia de su preferencia hacia las compensaciones económicas por sobre las no económicas. Esto evidencia que el sentido de este trabajo tiene sus bases en argumentos sólidos.

Por otro lado, la entrevista dirigida a un miembro del directorio ha denotado su amplio reconocimiento y conciencia frente al tema de análisis. Ha brindado en el pasado incentivos o reconocimientos y tiene en sus planes continuar haciéndolo. Así mismo, pretende la formalización de dichas compensaciones y recompensas. La entrevista permite reconocer a Coince SA como una organización interesada en su personal y en las inquietudes y/o necesidades que puedan tener. Considera positivo el impacto de los incentivos sobre el desempeño y/o productividad, reconociendo la importancia de su ejecución. Es decir que, del lado del empleador, encontramos un sustento viable para el tema propuesto.

Finalmente, la evaluación de la productividad obtenida al brindar bonos por desempeño en la obra de referencia refleja que los incentivos económicos resultan viables y que los trabajadores poseen una excelente respuesta frente a ellos, quedó en evidencia la aceptación positiva y los resultados obtenidos.

De los tres instrumentos se obtienen razones válidas para confiar que la hipótesis planteada es real y de aplicación. Es por los datos analizados previamente que se puede decir que el dinero, la compensación por un desempeño eficiente y la participación son los factores que los trabajadores de Coince SA han reconocido como motivacionales en las encuestas. Brindar recompensas podría mejorar la estabilidad del trabajador, minimizando los obstáculos más frecuentes: alta rotación, falta de compromiso y ausentismo.

Los incentivos por desempeño resultan viables y óptimos para ser implementados en la tarea de hormigón, y no se descarta la posibilidad de que pueda aplicarse en tareas similares, como ser la pavimentación con asfalto. Los incentivos han impactado sobre la productividad de manera positiva al cumplir con los objetivos propuestos para el equipo de trabajo. No obstante, en caso de propagar el sistema de compensaciones para el resto de las actividades de la empresa, debe evaluarse cada tarea en particular y considerarse la posibilidad de modificaciones y adaptaciones, así como la utilización de otros parámetros de medición. Es necesario fortalecer y formalizar los programas de motivación y recompensa que se desea ejecutar para brindar transparencia y claridad.

No existe una receta predeterminada y única para motivar al personal y lograr resultados positivos. Sin embargo, es un buen punto de partida lograr mantenerse actualizados en relación con las necesidades de los trabajadores. Puede ocurrir que, en ciertos casos, los incentivos monetarios sean quienes logren reforzar y/o mejorar el rendimiento del trabajador, pero también puede darse el caso en que lo sea una recompensa no monetaria, o una combinación entre ambas.

Por último, pero no por ello menos importante, cada organización debe reconocer y comprender las razones que llevan a las personas a cambiar o reforzar su comportamiento. Así, los líderes podrían potenciar los cambios positivos para crecer de forma armoniosa y sostenida en el tiempo, sea cual sea la actividad por ejecutarse.

Declaración de conflictos de interés

No declaran.

Contribución de cada autor

Guillermina Barbosa es responsable de la coordinación y ejecución de la actividad investigadora. Participó de la conceptualización del trabajo, el diseño de la metodología, la investigación, la curación de datos y el análisis de la información, la visualización, redacción y revisión del trabajo publicado.

Fernando Menichelli participó en la conceptualización del trabajo, el diseño de la metodología, la curación de datos y el análisis de la información, la visualización, redacción y revisión del trabajo publicado.

Uso de inteligencia artificial generativa (IAG)

Los autores declaran no haber empleado herramientas de IAG en la elaboración del presente trabajo.

Referencias

- Castro-Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. <https://doi.org/10.22458/rna.v1i2.332>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.) McGraw-Hill/Interamericana.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277-298. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90021-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90021-8)
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research* (2ª ed.). Sage Publications.
- Hartley, J. (2004). Case studies research. En C. Casell, y G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 323-333). Sage Publications. <https://sk.sagepub.com/books/essential-guide-to-qualitative-methods-in-organizational-research>
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 16(3), 321-339. <http://ereserve.library.utah.edu/Annual/MGT/7800/Tenney/path.pdf>
- Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (2018-2019). *Puestos de trabajo registrados en IERIC*. <https://www.ieric.org.ar>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Cuentas nacionales. Estimador mensual de actividad (EMAE)*. Recuperado el 16 de agosto de 2021 de <https://www.indec.gob.ar/>
- Keen, P. (1991). Relevance and rigor in information systems research: Improving quality, confidence, cohesion and impact. En H. E. Nissen, H. K. Klein y, R. Hirschheim (Eds.), *Information System Research: Contemporary approaches and emergent traditions: Proceedings of the IFIP TC8/WG 8.2 Working Conference on the Information Systems Research Arena of the 90's Challenges, Perceptions, and Alternative Approaches*, North-Holland.
- Neiman, G., y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis de Gialdino (Coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 213-238). Gedisa.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf

- Porter, L. W., y Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. R. D. Irwin.
- Real Academia Española. (octubre de 2014). Incentivo. En *Diccionario de la lengua española*. (23^a ed.). Recuperado el 26 de marzo de 2021 de <https://dle.rae.es/incentivo?m=form>
- Real Academia Española. (octubre de 2014). Motivación. En *Diccionario de la lengua española* (23^a ed.). Recuperado el 26 de octubre de 2021 de <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>
- Skinner, B. F. (1986). *Ciencia y conducta humana* (Trad.). Martínez Roca. (Trabajo original publicado en 1953).
- Soria-Murillo, V. (1994). *Relaciones humanas* (2^a ed.) Noriega Editores.
- Turienzo-Ortíz, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Alienta.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and Motivation*. Joseph-Bass Publisher.

-

Apéndice A. Caracterización del sector. La industria de la construcción

Tabla A.1. EMAE vs. Puestos de trabajo

Año 2019	Variación % EMAE 2018 vs 2019	Puestos de trabajo	Variación % de puestos 2018 vs 2019
Enero	-8.9	404.846	-2.5
Febrero	-2.6	414.575	-0.5
Marzo	-6.8	419.809	-1.6
Abril	-5.0	417.728	-2.0
Mayo	-3.1	417.391	-2.0
Junio	-6.9	411.178	-2.2
Julio	-0.9	408.630	-2.6
Agosto	-2.8	406.166	-3.5
Septiembre	-3.8	397.065	-4.4
Octubre	-5.9	388.164	-6.9
Noviembre	-4.4	378.009	-8.4
Diciembre	-4.3	357.311	-11.0

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos desde Aplicación de Cámara de la Construcción.

Apéndice B. Encuesta a trabajadores.

Objetivo: El propósito de la presente encuesta es colaborar con la realización de un trabajo de tesis para la obtención del título de posgrado *Maestría en Administración de Negocios* de la Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Bahía Blanca.

1. Puesto:

2. Edad:

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- Mayor a 46 años

3. Cantidad de años que trabaja en la empresa

- 0 a 5 años de antigüedad
- 5 a 10 años de antigüedad
- Mayor a 10 años de antigüedad

4. Nivel de estudio

- Primario
- Secundario
- Terciario

5. ¿Se siente identificado con la empresa?

- Sí
- No
- Tal vez

6. ¿Qué es lo que más lo identifica con la empresa?

- Las tareas que desempeña
- El equipo de trabajo
- Los valores de la empresa
- Es solo un trabajo

7. ¿Siente satisfacción con las tareas que realiza?

- Siempre
- A veces
- Nunca

8. Elija lo que más lo motiva a diario para asistir a su trabajo:

- Remuneración
- Satisfacción personal
- Superación
- Su equipo de trabajo

9. ¿Recibe información por parte de sus superiores de los resultados obtenidos en su trabajo?

- Siempre
- A veces
- Nunca

10. Cuando usted tiene un buen desempeño en su trabajo, ¿la empresa se lo reconoce?

- Siempre
- A veces
- Nunca

11. ¿Cómo lo ha hecho? Por ejemplo: comisión, felicitaciones, premios.

12. ¿Está satisfecho con los beneficios que le brinda la empresa?

- Sí
- No
- Tal vez

13. ¿Sabe lo que es un incentivo?

- Sí
- No

14. ¿Qué entiende por incentivo?

15. ¿Considera que hay incentivos que pueden mejorar su desempeño?

- Sí
- No

16. ¿Cuáles de estos incentivos considera que podrían impactar en su motivación y desempeño?

- Monetarios: aumento de sueldo, comisiones, dinero extra.
- No monetarios: flexibilidad horaria, premios, capacitaciones.

17. Elija la razón por la que considera debería recibir incentivos:

Desempeño óptimo de las tareas

- Reconocimiento grupal
- Participación y sugerencias de mejoras en el trabajo
- Presentismo
- Otros

18. ¿Considera que con esfuerzo y un buen desempeño va a crecer en la empresa?

- Sí

- No
- Tal vez

19. ¿Rechazaría otra oferta de trabajo con condiciones similares (salario, horario, lugar) por permanecer en la empresa?

- Sí
- No
- Tal vez

Apéndice C. Entrevista a directivos

El propósito de la presente entrevista es colaborar con la realización de un trabajo de tesis para la obtención del título de posgrado *Maestría en Administración de Negocios* de la Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Bahía Blanca.

Toda la información obtenida se manejará de forma confidencial, por lo que se agradece responder con sinceridad. Tener en cuenta que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Información General

- Puesto:
- Edad:
- Cantidad de años que trabaja en la empresa:
- Nivel de estudio:

Información de la empresa

1. ¿Cuántas personas trabajan en su empresa? ¿Cuáles son sus puestos?
2. ¿Qué criterios utilizan para definir la cantidad de empleados para cada sector, actividad, tareas? ¿Hay alguna política o es discrecional?
3. ¿Plantean objetivos consensuados con los empleados al iniciar un proyecto?

En caso afirmativo:

- ¿Forma parte de una política o lo llevan a cabo de manera informal?
- ¿Miden su cumplimiento? ¿Formal o informal?

Motivación

- ¿Considera que la motivación está relacionada con el desempeño? Justifique.
- Según su percepción, ¿Cuáles son las formas en que puede mantener motivado a su personal? ¿Considera que se puede mejorar?
- ¿Acostumbra a reconocer o premiar a sus empleados cuando realizan un buen desempeño?

En caso afirmativo:

- ¿Es formal o informal?
- ¿Qué tipo de recompensas o reconocimiento proporciona por un buen desempeño? Por ejemplo: comisión, felicitaciones, reconocimiento, otros.

Desempeño

- ¿Miden el desempeño de sus trabajadores?

En caso afirmativo:

- ¿Cómo lo hacen?
- ¿Poseen una política formal de evaluación y gestión de desempeño?
- ¿Poseen políticas formalizadas de compensación ligadas al desempeño?
- Según su percepción, ¿cuáles son los elementos que pueden aumentar el desempeño? ¿Cuáles pueden disminuirlo?
- ¿Cree que las tareas que desarrollan los empleados normalmente pueden considerarse eficientes? Si es así, ¿cómo lo logran?

Incentivos

- Si pudiese elegir, ¿qué tipo de incentivo prefiere brindar? Fundamente su elección.
- ¿Cuánto considera que el desempeño de sus trabajadores puede mejorar al recibir los incentivos pertinentes? Fundamentar.
- ¿Considera que aplicar políticas de incentivos es beneficioso? Justifique.
- En caso afirmativo: ¿sobre qué aspectos?

Productividad

- ¿Mide o controla a los operarios alguna variable al realizar sus tareas?
¿De qué forma? ¿Formal o informal?
- Al pensar en el servicio que ofrece la empresa, ¿considera importante medir la productividad? ¿Por qué?
- ¿Cree que las personas pueden influir negativamente en la productividad? ¿Cómo?

2025 por los autores; licencia otorgada a la revista Escritos Contables y de Administración. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>