

**DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR MANUFACTURERO EN COLOMBIA**

**CLAUDIA SILVANA BAUTISTA RIVERA¹
CLAUDIA MARÍA CÁRDENAS GONZÁLEZ²
DOLLY JANETH URREGO MORALES³**

Asesor temático: Juan Pablo López Moreno, Esp.

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe de Correa, M. Sc.

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR
AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
BOGOTÁ
2014

¹ cbautist@eafit.edu.co

² ccarden5@eafit.edu.co

³ durrego1@eafit.edu.co

Agradecimientos

Al abogado especialista Juan Pablo López, asesor temático del proyecto

A nuestras familias, que nos apoyaron durante el tiempo que dedicamos a la investigación

Tabla de contenido

Resumen.....	5
1. Introducción	6
2. Marco conceptual.....	7
2.1. ¿Qué es compensación?	7
2.2. La compensación va más allá de lo económico	7
2.3. Nuevos enfoques en la definición de beneficios a empleados.....	8
2.4. Factores que influyen en el diseño y la aplicación de un sistema de compensación y beneficios.	11
2.5. ¿Y por qué es necesario establecer un buen sistema de compensación?.....	12
3. Análisis de factores que influyen en el diseño y la aplicación de un sistema de compensación y beneficios en la empresa objeto de estudio	12
3.1. La economía actual, con inclusión de la tasa de inflación, el mercado de trabajo y el salario mínimo	13
3.2. El medio ambiente regulatorio	17
3.3. Normas laborales de acuerdo con el Código Sustantivo de Trabajo	22
3.4. La competencia nacional y mundial por cuota de mercado y trabajadores que enfrenta la empresa	28
3.5. Los factores culturales nacionales y globales	31
3.6. Otras partes interesadas, incluida la sociedad en general	32
3.7. Datos demográficos de los empleados	36
3.8. Accesibilidad	47
3.9. El ciclo económico del negocio	50
3.10. Características del sector de la construcción.....	50
4. Diagnóstico del sistema de compensación en la empresa motivo de estudio, perteneciente al sector industrial manufacturero en Colombia.....	51
4.1. Estructura de cargos y valoración de los mismos	51
4.2. Análisis de la estructura	52
4.3. Compensación fija.....	56
4.4. Compensación variable.....	57
4.5. Beneficios.....	62
4.6. Tendencias del mercado colombiano en el tema de beneficios.....	65
5. Análisis DOFA del sistema de compensación de la empresa objeto de estudio	72

6. Recomendaciones	73
7. Conclusiones.....	75
8. Glosario.....	75
Referencias.....	77

Diagnóstico del sistema de compensación de una empresa del sector manufacturero en Colombia

Claudia Silvana Bautista Rivera
Claudia María Cárdenas González
Dolly Janeth Urrego Morales

Resumen

Por medio del diagnóstico del sistema actual de compensación de la empresa objeto de estudio, en adelante la empresa X, se buscó determinar si este se ajustaba a las necesidades de la empresa, tanto en cuanto a bienestar de sus empleados como de estrategia organizacional. Se evidenció que existe la necesidad de ajustarlo a las nuevas tendencias mundiales existentes, mediante la evaluación acerca de cuáles temas se deben mantener y cuáles nuevas prácticas se pueden adaptar.

Para realizar dicho diagnóstico se desarrolló una serie de análisis, de conformidad con el enfoque metodológico del profesor Purushotham (2009), que se emplea como respaldo conceptual de la totalidad del presente documento y que explica los factores que influyen en el diseño y la aplicación de los sistemas de compensación y beneficios. Según dicho enfoque, un sistema de compensación y beneficios no está diseñado en el vacío y se debe ubicar en el entorno en el que se desarrolla; por tal razón a través de una serie de análisis estadísticos internos, como encuesta socioeconómica, penetración de beneficios y compensaciones variables existentes, y los resultados de un estudio salarial efectuado por un ente externo a la empresa, se buscó inicialmente definir los factores internos y externos en los que está fundamentado el sistema de compensación de la empresa X y se revisó la tendencia hacia beneficios flexibles y emocionales.

Por último, a la luz de los resultados arrojados por el análisis de la información estadística así como de las tendencias existentes, se brindan unas recomendaciones basadas en un análisis DOFA. Dado que la empresa en su estrategia tiene un énfasis en control de los recursos, se analizará la posibilidad de utilizar metodologías que permitan flexibilizar y variabilizar la compensación, de forma que las metas y objetivos planteados sean consistentes con los resultados del negocio.

Palabras clave

Sistema de compensación, compensación variable, compensación fija, beneficios, compensación flexible.

Abstract

Through the diagnostic of the current compensation system for the company under study, company X onwards, sought determine if it is appropriate to the business needs both in terms of employee wellness as in organizational strategy. Was evidenced that there is need to adjust to new existing global trends, assessing what issues should be kept and what new practices can be adapted.

To perform this diagnostic we developed a series of analyzes, following the methodological approach of Professor Purushotham (2009), where he explains the factors that influence the design and implementation of compensation systems and benefits. Under this approach, a compensation system and benefits is not designed in a vacuum and must be located in the environment in which it develops, therefore it through a series of analyzes internal statistics such as: socio-economic survey, benefit penetration, existing variable compensation and the results of a salary survey conducted by an external entity to the company; initially we seek to define the internal and external factors on which it is based the compensation system for the company X and we reviewed the trend towards flexible and emotional benefits.

Finally, in light of the results obtained from the analysis of such statistical information as well as current trends, recommendations based on a SWOT analysis are provided. Since the company in its strategy has an emphasis on

resources control, the possibility of using methodologies that allow flexibility and variability compensation will be analyzed, so that the goals and objectives will be consistent with the business results.

Key words

Compensation system, variable compensation, fixed compensation, benefits, flexible compensation.

1.Introducción

La investigación se fundamenta en la necesidad que tiene la empresa X de evaluar su sistema de compensación, a la luz de las nuevas tendencias y mejores prácticas utilizadas en el mundo, de tal forma que esté alineado con el plan estratégico de la empresa y que genere un impacto positivo en el personal, su bienestar y su calidad de vida, con el fin de buscar una compensación equitativa, legal y justa, teniendo en cuenta su grupo familiar para brindar un plan de beneficios que se ajuste a sus necesidades.

Para este ejercicio investigativo se utilizó una combinación de los métodos cuantitativos y cualitativos de investigación. Inicialmente el propósito consistió en elaborar un diagnóstico del sistema de compensación actual mediante un análisis DOFA, para detectar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que este sistema de compensación representa para la empresa X.

Buena parte del trabajo se basó en lo cuantitativo; se partió de información estadística de la caracterización de la población de empleados (sexo, genero, edad, integrantes del grupo familiar, edad del grupo familiar, información socioeconómica, entidades de seguridad social a las que está afiliado, entre otros aspectos); además, se realizó un análisis estadístico de utilización de los diferentes beneficios, para saber cuáles son los más usados, con cuál frecuencia se utilizan y cuál costo en su estructura representan para la empresa.

En tal sentido, el objetivo de este trabajo fue realizar un diagnóstico del sistema de compensación de la empresa X, comparándolo con las mejores prácticas actuales en Colombia, para determinar si el mismo atiende los requerimientos estratégicos de la empresa y genera satisfacción para sus empleados.

Por último, teniendo en cuenta el análisis de los datos estadísticos y las actuales tendencias que en materia de sistemas de compensación existen en el mercado, se plantean unas recomendaciones a la empresa objeto de estudio, ya sea para optimizar su sistema de compensación actual o para mejorar algunos aspectos referentes al bienestar de los empleados, de tal modo que se ajusten a su plan estratégico.

Lo anterior se desarrolló en los siguientes capítulos: marco conceptual, análisis de los factores que influyen en el diseño y la aplicación de un sistema de compensación y beneficios en los empresa objeto de estudio, diagnóstico del sistema de compensación en la referida empresa, perteneciente al sector industrial manufacturero en Colombia, análisis DOFA del sistema de compensación de la empresa sometida a análisis, recomendaciones y conclusiones.

2.Marco conceptual

2.1. ¿Qué es compensación?

El Diccionario de la Lengua Academia Española (Real Academia Española, 2014) no relaciona compensación con la retribución salarial y explica el término compensación de la siguiente manera:

(Del lat. *compensatio-onis*), 1. f. Acción y efecto de compensar.

Ahora bien, si se enfoca el término en el área de recursos humanos, la compensación se define como la retribución que recibe una persona o un equipo a cambio de las contribuciones que hace a la empresa para la cual trabaja. Esta compensación tiene varios componentes: salarial y prestacional, beneficios, que pueden ser monetarios o no monetarios, y reconocimientos, que pueden ser tangibles o intangibles.

Los objetivos básicos de la compensación son buscar la equidad interna, ser competitivos en el mercado, motivar al equipo humano, brindar continuidad del sistema, tener una administración efectiva del personal y lograr el cumplimiento del mismo. Los propósitos de la compensación son, entre otros, retener a los empleados exitosos, atraer al tipo adecuado de empleados, respaldar procesos de cambio, recompensar el desempeño deseado, incentivar el logro de objetivos, asegurar la viabilidad financiera del talento y cumplir las legislaciones vigentes. Pero además, los sistemas de compensación deben considerar algunos factores al momento de su definición: no solo los económicos, sino también los psicológicos, sociales, políticos y éticos.

El contexto laboral ha cambiado, puesto que las demandas de los empleados que trabajan con el conocimiento son mucho más complejas que las de los trabajadores tradicionales. Sin embargo, los sistemas de compensación continúan basados en un pensamiento convencional, con el dinero como el mayor incentivo.

2.2. La compensación va más allá de lo económico

Muchos de los seres humanos están fascinados con la riqueza. ¿Cuál otra cosa puede explicar la popularidad de los programas de televisión y los medios de comunicación que se enfocan en los ricos? Podría decirse, incluso, que la sociedad actual tiene una obsesión por la riqueza. No debería ser sorpresa que los empleados se vean de igual manera fascinados por el dinero y cómo obtenerlo en sus organizaciones. En consecuencia, es una tentación creer que el dinero puede comprar la felicidad en el mundo corporativo, por lo menos en lo que refiere a los empleados. Pero, ¿en realidad es así? Y si no es así, ¿qué significa para los empleados y sus empleadores? Estas preguntas fueron objeto de un estudio reciente realizado por Judge Timothy, de la Universidad de Florida, Piccolo Ronald, del Rollins College, Podsakoff Nathan, de la Universidad de Arizona, Shaw John, de la Jacksonville University, y Rich Bruce, de la California State University en San Marcos (2010). El estudio produjo algunas ideas fascinantes sobre la relación entre el salario y la satisfacción laboral. En esencia, a pesar de la creencia popular y generalizada de que el dinero es un motivante, la investigación de los autores antes citados mostró que la relación intrínseca que existe entre el trabajo y el pago es compleja. Para investigar estas cuestiones, Judge y sus colegas realizaron un metaanálisis de los efectos combinados de varios estudios existentes para producir un análisis estadístico mucho más grande y poderoso. En

total, Judge y sus colegas evaluaron los resultados de 86 estudios anteriores, centrándose en forma específica en las correlaciones entre la remuneración de los empleados, sus salarios y su satisfacción en el trabajo.

Un hallazgo clave fue que en todos los estudios no hubo una diferencia significativa, pero sí modesta, desde el punto de vista estadístico, de la relación positiva entre el nivel salarial y la satisfacción con el trabajo en su conjunto. Debido a su acceso a una amplia gama de estudios, Judge y sus colegas también pudieron comparar si dichas relaciones diferían entre los empleados estadounidenses y los de otros países industrializados. En pocas palabras, mientras que las correlaciones entre el nivel de pago y los índices de satisfacción fueron algo más débiles para los empleados estadounidenses que para sus contrapartes de Australia, Gran Bretaña, India y Taiwán, no fueron estadísticamente diferentes.

Sus hallazgos más interesantes, sin embargo, se observaron cuando compararon los empleados de niveles salariales diferentes. En el metaanálisis, en el primer estudio cuantitativo frente a este asunto se encontró que la satisfacción con el puesto y el salario no varían en empleados de niveles salariales diferentes. La importancia de la mencionada investigación es que enmarca el gran dilema para los empleadores cuando se trata de establecer la compensación de sus trabajadores. Existe una gran variación entre los empleados, no solo con respecto a la relación entre su cargo y su remuneración, sino en cómo el dinero es valorado: la gente ¿trabaja para vivir o vive para trabajar? De hecho, las metas financieras del personal y las presiones externas, sobre las que los empleadores no pueden influir, pueden jugar un papel significativo en cómo se percibe el pago y la satisfacción o insatisfacción con él y, en consecuencia, Judge y sus colegas recuerdan que el dinero no de necesidad puede hacer que los empleados sean felices.

2.3. Nuevos enfoques en la definición de beneficios a empleados

Para diagnosticar el sistema de compensación ha de revisarse, hacia el interior, el sistema actual de compensación, y hacia el exterior, deben revisarse las nuevas tendencias y enfoques en los sistemas de gestión. En esta búsqueda, se revisó el documento de Ronald S. Leopold (2010), vicepresidente y director nacional médico de Metlife en Estados Unidos, en el que aboga por una nueva visión, para que los beneficios a empleados sean vistos como una inversión de las empresas para generar valor.

En su trabajo, Leopold menciona que los beneficios deben definirse en función de una estrategia general de negocio en vez de considerarlos como si solo fueran un gasto. Pero, a medida que evoluciona el puesto de trabajo y las necesidades cambian, el tipo de beneficios que los empleados buscan también ha cambiado. El panorama actual exige un cambio de paradigma en la manera en la que los empleadores establecen las ofertas de beneficios. Este cambio de perspectiva crea un marco que ayuda a las empresas a fortalecer el compromiso y la satisfacción en sus empleados, a apoyar la atracción de los empleados y, a su vez, a conducir la retención y la productividad. En el entorno actual, la productividad sigue siendo un objetivo fundamental para los empleadores.

En la última investigación de Metlife al respecto, se encontró que la mayoría de las empresas participantes en la encuesta se ubica en uno de cuatro perfiles, en lo que respecta a su enfoque de beneficios a los empleados: tradicional, estándar, flexible y progresivo. Los cuatro perfiles

aparecen en una variedad de empresas, independientemente de su tamaño, sector y ubicación geográfica. Conocer en cuál perfil se ubica la empresa puede ayudar a comprender el enfoque actual de beneficios y las estrategias futuras sobre los mismos. A continuación se resumen las principales características que Leopold describe en su documento:

➤ Tradicional

Los empleadores que adoptan el enfoque tradicional tienen un compromiso de largo plazo con el modelo tradicional de beneficios para empleados, cuyo núcleo está constituido por el seguro de salud y los planes de jubilación. Los empleadores tradicionales buscan incluir la mayor cantidad de este tipo de beneficios que sea posible y prefieren salvaguardar su compromiso con el personal en estas áreas por encima de la adición de nuevos programas o de explorar ofertas adicionales. Este grupo tiende a ofrecer beneficios voluntarios, pero pone menos esfuerzo en comunicar y ofrecer soluciones que excedan los beneficios básicos.

➤ Estándar

El enfoque estándar busca proporcionar mayores probabilidades de beneficios para los empleados y puede ser limitado en su capacidad de ofrecer beneficios adicionales por cuestiones de costos. Las empresas que lo adoptan tienden a actuar como conductos que permiten a sus empleados tomar ventaja de las tarifas grupales en beneficios básicos, incluso si los empleados tienen que pagar por ellos de su propio bolsillo.

➤ Flexible

Los empleadores flexibles ponen énfasis en la elección. Tienden a apoyar una amplia gama de programas de beneficios porque son conscientes de la competencia y reconocen la necesidad de tener en cuenta la diversidad de las necesidades. Los empleadores flexibles consideran que debe existir un equilibrio entre la oferta de opciones y los costos. Ayudar a los empleados a lograr un equilibrio entre su trabajo y su vida personal en el día a día es también una alta prioridad. Con el fin de proporcionar un alto nivel de elección, este grupo puede estar más inclinado a apoyar el intercambio de costo con los empleados. Al igual que en un menú a la carta, los empresarios flexibles presentan una variedad de opciones de beneficios y tienen una estrategia de comunicación orientada al servicio, que les permite a los trabajadores seleccionar los beneficios que mejor se adapten a sus necesidades individuales.

➤ Progresivo

Los empleadores que ponen un gran énfasis en la riqueza y diversidad de sus programas de beneficios como un diferenciador competitivo clave se caracterizan por ser progresistas. Las empresas se ven obligadas a innovar más allá de los beneficios en salud básica y han sido pioneras en adoptar nuevas prácticas, tales como beneficios para la pareja, programas de gestión de ausencias y soluciones creativas laborales, como el teletrabajo, los horarios flexibles y el trabajo compartido. Los empleadores progresistas tienen mayores probabilidades de ofrecer beneficios no tradicionales y servicios de asesoramiento en los mismos beneficios. El aporte y el apoyo de la alta dirección es un elemento clave en el enfoque progresivo, para cambiar la mentalidad de la empresa, para dejar de concebir los beneficios como un gasto y verlos como direccionadores estratégicos para el negocio, hacia las estrategias clave en salud, bienestar, seguridad financiera y equilibrio entre vida y trabajo. Ver los beneficios de manera integral ayuda a maximizar el valor y fortalece el compromiso de los empleados y su satisfacción.

Parte del documento desarrollado por Leopold describe las principales características de un programa de beneficios, que influye en la reputación, el sentido de cumplimiento de las obligaciones y la buena voluntad de los empleados. Estos resultados tienden a tener un impacto más medible en el balance final de la empresa, que incluye la atracción, la retención y la productividad de los empleados. Para crear un paquete de beneficios que ofrezca estos resultados se requiere un cambio de paradigma en cuatro áreas clave:

➤ Cultivar una cultura de salud y bienestar

Los beneficios médicos, como los seguros de salud, a pesar de ser un componente fundamental del paquete de beneficios, no son las únicas ofertas de valor en salud orientadas a los empleados. Con el fin de fomentar un enfoque holístico de la salud en el trabajo, los empleadores deberían adoptar un enfoque más de largo plazo, que sea beneficioso tanto para el personal como para el empleador, realizar inversión en salud y en bienestar para el futuro y ampliar el diálogo más allá de compartir la carga de los costos de salud. Lo anterior puede ayudar a las empresas a obtener más valor de sus beneficios con poca o ninguna inversión monetaria adicional; por ejemplo, además de programas de bienestar, comunicar a los empleados que su salud es importante, revisar las políticas de permisos para citas médicas o adoptar una visión a largo plazo que anime a los empleados a tomar tiempo para su salud son algunas de las soluciones para que empleadores y empleados se beneficien por igual.

➤ Fomentar la seguridad financiera

La investigación muestra que muchas personas confían en la orientación y los servicios financieros que ofrece su empleador, incluso en momentos en que su confianza en la economía global se tambalea. Y mientras que los empresarios no tienen en absoluto la obligación de resolver los problemas financieros personales de sus empleados, están en condiciones de proporcionar el acceso a capacitación y de ofrecer productos y servicios de protección de seguridad financiera, como los seguros. Hay un sinnúmero de maneras en que los empleadores pueden ocuparse de la seguridad financiera de los trabajadores, no solo en forma de dólares y centavos, sino también con la orientación que le permite a la gente tomar la responsabilidad de su propio bienestar financiero. Por ejemplo, ofrecer seminarios de planificación de la jubilación en el lugar de trabajo es una manera mediante la cual las empresas pueden proporcionar una valiosa orientación. Además, el acceso a servicios, como la planificación del patrimonio o el asesoramiento financiero a través de tarifas para grupos, pueden dar a los empleados los conocimientos y la asistencia que necesitan para mantener su salud financiera.

➤ Promover el equilibrio entre vida y trabajo

Si bien parece obvio afirmar que todas las empresas dependen de su gente, existe la percepción de que los empleadores ven la vida personal de los empleados como una distracción de su trabajo. Una cultura empresarial que promueve un equilibrio razonable entre vida y trabajo y reconoce los retos diarios, los triunfos, las responsabilidades y las preocupaciones que cada individuo cosechará como recompensa la lealtad de su empleado. Escuchar las necesidades de los empleados y descubrir sus prioridades es el primer paso para mostrar compromiso por el equilibrio entre vida y trabajo. Los empleadores que saben cuáles tipos de retos enfrentan sus empleados en ambos frentes, tanto los profesionales como los del hogar, se encuentran en una mejor posición para satisfacer esas necesidades. Horarios de trabajo flexibles, opciones de teletrabajo y oportunidades de crecimiento personal, tales como vincularse con un voluntariado,

son otros tantos ejemplos de las formas en que los empleadores pueden promover una cultura de trabajo equilibrado.

➤ Construir una experiencia única

Cuando se trata de planificación de beneficios, las empresas tienen la oportunidad de proporcionar programas eficientes y eficaces que respondan a las necesidades individuales de los empleados y a sus retos. Crear una experiencia que los empleados puedan apreciar no es diferente a la elaboración de una experiencia óptima de servicio al cliente; los empleadores que tienen como objetivo proporcionar una experiencia única a sus empleados pueden obtener el máximo valor de sus programas de beneficios.

2.4. Factores que influyen en el diseño y la aplicación de un sistema de compensación y beneficios

Como referencia para el desarrollo del presente trabajo, se retoma el texto del profesor Daniel P. Purushotham (2009), en el que explica los factores que influyen en el diseño y la aplicación de los sistemas de compensación y beneficios. El profesor Purushotham establece que dichos sistemas no están diseñados en el vacío y que se deben ubicar en el entorno en el que se desarrollan y explica que una misma solución no es útil en todos los casos.

Según su enfoque: hay factores externos e internos que deben ser considerados antes de decidir sobre los programas adecuados para cada empresa.

Entre los factores externos están:

- La economía actual, incluyendo la tasa de inflación y el mercado de trabajo
- El medio ambiente regulatorio
- La competencia nacional y mundial por cuota de mercado y trabajadores que enfrenta la empresa
- Los factores culturales nacionales y globales
- Otras partes interesadas, incluida la sociedad en general

Entre los factores internos de la empresa están los siguientes:

- Liderazgo
- Cultura
- Datos demográficos de los empleados
- Accesibilidad
- Ciclo económico del negocio

De acuerdo con el documento de Tarigo (2006), el estudio y el análisis de estos factores deben anteceder la formulación de cualquier diseño o la aplicación de un sistema de compensación y beneficios. También debe tenerse en cuenta que toda estructura de remuneraciones debe considerar sus dos pilares básicos:

Equidad interna + Competitividad externa

Para analizar la equidad interna, que consiste en analizar los puestos de la empresa entre sí, existen diferentes métodos de complejidad variable, desde un simple ordenamiento o clasificación hasta un sistema de puntos.

Para analizar la competitividad externa, que consiste en analizar los puestos de la empresa respecto al mercado, es necesario definir el mercado de referencia y los puestos típicos y clave de la empresa para asegurarse de que se encuentren representados en el mercado de referencia y la política de posicionamiento respecto del mercado que se adoptará.

Una vez analizados estos dos aspectos, se construyen la estructura, el diseño, la categorización y la valorización de las remuneraciones, teniendo en cuenta el ordenamiento de los puestos y las pautas definidas por la empresa respecto del posicionamiento deseado en el mercado de referencia. El ancho y el ajuste de las bandas salariales dependerán de la amplitud que se quiera considerar y de la situación de mercado; la tendencia es ir hacia bandas cada vez más anchas.

Sin perder de vista el mercado, la importancia de cada función para la empresa y las políticas de remuneraciones, las empresas definen el posicionamiento de cada puesto en la estructura considerando el desarrollo de las competencias necesarias para el puesto, el desempeño individual y los resultados de la organización.

2.5. ¿Y por qué es necesario establecer un buen sistema de compensación?

Buscando contrastar la experiencia dentro de la empresa en la que se observa cómo el sistema de compensación afecta la motivación de las personas y su desempeño y, por ende, impacta en forma directa la efectividad de las operaciones y el clima laboral; se alude así al texto de Lai (2010), que relaciona la gestión de la compensación con la de la operación, los resultados y el clima laboral.

Lai hace referencia a que se han desarrollado muchas investigaciones sobre la pertinencia entre la gestión de la compensación y la de la operación. Por ejemplo: cita a Artis, Backer y Huselid (1999), quienes encontraron que la gestión de la compensación y los incentivos del personal ayudan a alcanzar las metas de la empresa. Lo anterior muestra que tanto los factores financieros como los no financieros en la gestión de la compensación tienen relevancia estrecha con el desempeño en la operación.

La gestión de la compensación puede, de manera eficiente, motivar al personal y combinar la mejora en las prestaciones sociales, con lo cual se generan ventajas para la empresa.

3. Análisis de factores que influyen en el diseño y la aplicación de un sistema de compensación y beneficios en la empresa objeto de estudio

Habiendo visto que el dinero no debe ser de necesidad el epicentro de un buen sistema de compensación, ha de empezarse a analizar los factores dentro del marco laboral colombiano y cómo deben considerarse los mismos en el diagnóstico del sistema de compensación de la empresa X. A continuación se presenta un análisis de ellos para el caso colombiano y, de manera específica, en el caso de la empresa X, que pertenece al sector industrial manufacturero.

3.1. La economía actual, con inclusión de la tasa de inflación, el mercado de trabajo y el salario mínimo

Para dar un vistazo al comportamiento y las proyecciones, tanto de la economía mundial como de la colombiana, se toma como principal referencia los informes de la Junta Directiva al Congreso de la República de julio de 2014 y de inflación de marzo de 2014, emitidos por el Banco de la República.

De acuerdo con dichas fuentes, durante el primer semestre de 2014 la actividad económica global continuó expandiéndose a un ritmo modesto, que, aunque ha seguido recuperándose, se mantiene en niveles bajos, lo que se explica por un bajo crecimiento de las economías desarrolladas y por una pérdida de dinamismo de las economías emergentes, en particular de América Latina.

En el primer trimestre de 2014, la actividad económica en los Estados Unidos registró una caída de 2,1% trimestre anualizado (en adelante: t. a.), lo que significó un notable retroceso frente al cuarto trimestre de 2013, cuando la economía se expandió a un 3,5% t. a. De acuerdo con los analistas, parte de esta desaceleración se podría explicar por el efecto transitorio que tuvo el fuerte invierno en varios sectores de su economía. Para el segundo trimestre se observó una fuerte recuperación y, según el primer estimativo, el PIB creció 4,0% t. a., lo que confirma las señales que habían mostrado algunos indicadores. En la zona del euro, el crecimiento del PIB durante el primer trimestre de 2014 fue de 0,8% t. a., ritmo ligeramente inferior al observado en el último trimestre de 2013, que fue del 1,2% t. a. Esto muestra que la recuperación de esas economías prosigue a un ritmo bastante lento. Ante la débil recuperación de dichas economías y los riesgos de un proceso deflacionario, el Banco Central Europeo (BCE) decidió adoptar medidas adicionales de estímulo, tales como la reducción de su tasa de interés de política, la implementación de tasas de depósito negativas y la ampliación de la liquidez.

En relación con América Latina, en los primeros tres meses del año el crecimiento económico se desaceleró en varios países de la región, como Brasil, Chile y Perú, mientras que, en el caso de México, la expansión de la actividad real se mantuvo a un ritmo bajo. Colombia fue la excepción, al registrar una expansión superior a la esperada y mayor a la observada en el último trimestre de 2013. Las cifras preliminares para el segundo trimestre evidencian que el dinamismo sigue moderándose en Brasil, Perú y Chile.

En cuanto a la economía colombiana, en el primer trimestre del año el PIB se expandió a una tasa anual de 6,4%, superior a lo registrado en el último trimestre de 2013, 5,3%, y por encima de lo esperado por el mercado y por el equipo técnico del Banco de la República. Este buen resultado obedeció, en gran medida, al dinamismo de la demanda interna, debido al impulso originado por la inversión, en lo primordial aquella relacionada con la construcción de obras civiles, la cual se expandió a una tasa anual de 25,4%. A este buen desempeño también contribuyó el consumo privado, el cual creció a tasas anuales superiores a su promedio desde 2001. Este dinamismo ocurrió gracias a unas condiciones económicas favorables de los consumidores, un buen ritmo de crecimiento del crédito de los hogares y un nivel de empleo que aumentó durante los primeros meses del año. De igual manera, el consumo final del Gobierno se aceleró y registró la mayor expansión de los últimos dieciocho trimestres.

En cuanto a la demanda externa, las exportaciones se expandieron a una tasa menor que la del cuarto trimestre de 2013, como reflejo del pobre desempeño de los principales socios

comerciales. Las importaciones, por su parte, registraron el crecimiento más alto de los últimos dos años, debido a la mayor demanda de material de construcción y de productos refinados.

Debido a los buenos resultados del primer trimestre, el equipo técnico del Banco de la República revisó al alza los pronósticos de crecimiento para 2014. Para el año completo se proyecta una expansión del producto entre 4,2% y 5,8%, con 5,0% como valor más probable. Dado el débil entorno internacional que se prevé para lo que resta del año, matizado posiblemente por un mejor desempeño de la economía de los Estados Unidos, el crecimiento de la economía colombiana dependerá, en especial, del dinamismo de la demanda interna, tal como ocurrió en el primer trimestre del año.

Con respecto a la inflación, esta se ha acelerado en varias economías de la región, lo cual coincidió con la depreciación de las monedas locales observada en los primeros meses del año. En los casos de Brasil, Perú y Chile, la inflación anual se ubica en o por encima del límite superior del rango fijado por la autoridad monetaria; en México es mayor a la meta específica, pero aún dentro del intervalo propuesto por su banco central.

En Colombia, por su parte, luego de que el año 2013 finalizara con una variación anual de 1,94%, el índice de precios al consumidor (IPC) mantuvo una tendencia ascendente durante el primer semestre del año y registró una variación anual de 2,89% en julio de 2014. Para lo que resta del año, se pronostica un aumento adicional de la inflación anual al consumidor, que la situaría ligeramente por encima de la meta de largo plazo (3,0%). Los principales factores que explican esta proyección serían el incremento en los precios de los alimentos y regulados, como resultado de la normalización de los choques de oferta del año pasado, así como de los efectos de un posible fenómeno de El Niño, que, aunque se espera que sea de intensidad moderada, podría tener incidencia sobre los precios de los alimentos y la energía hacia fines del presente año.

Cuando se analiza el comportamiento del IPC por región, se puede observar el incremento del costo de vida en algunas ciudades del país en el período comprendido entre 2013 y 2014. Este aumento obedece, sobre todo, al incremento en los grupos de alimentos, transporte y vivienda, como se muestra a continuación:

Tabla 1. IPC. Variación en doce meses, según grupo de gasto

Grupos de gasto	Peso %	Variación %		Diferencia de puntos
		2013	2014	
Educación	5,73	4,47	4,03	-0,44
Salud	2,43	3,91	3,89	-0,02
Vivienda	30,10	2,91	3,50	0,59
Alimentos	28,21	1,64	3,26	1,62
Total	100,00	2,22	2,89	0,67
Transporte	15,19	1,13	2,36	1,23
Comunicaciones	3,72	3,85	1,50	-2,35
Otros gastos	6,35	1,40	1,47	0,07
Vestuario	5,16	0,90	1,42	0,52
Diversión	3,10	1,70	-0,99	-2,69

Fuente: DANE (2014)

Las tres ciudades que mostraron un mayor costo de vida son Santa Marta, Pasto y Florencia, afectadas de igual manera por el incremento en los grupos vistos con anterioridad.

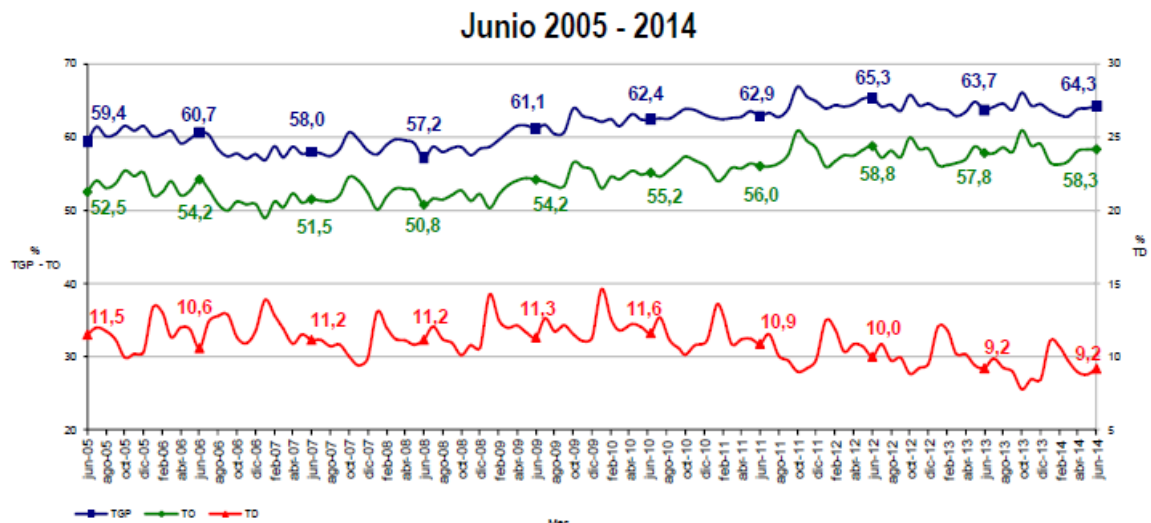
Tabla 2. IPC. Variación en doce meses según ciudades

Julio (2013 - 2014)			
Ciudades	Variación %		Diferencia puntos%
	2013	2014	
San Andrés	2,14	3,37	1,23
Valledupar	1,73	3,36	1,63
Calí	1,90	3,31	1,41
Neiva	2,38	3,29	0,91
Santa Marta	1,45	3,29	1,84
Bucaramanga	2,85	3,22	0,37
Cartagena	1,70	3,17	1,47
Pasto	1,46	3,16	1,70
Popayán	1,66	3,16	1,50
Barranquilla	2,10	3,14	1,04
Florencia	1,47	3,07	1,60
Ibagué	2,01	3,03	1,02
Bogotá D.C.	2,55	2,93	0,38
Riohacha	3,86	2,91	-0,95
Nacional	2,22	2,89	0,67
Villavicencio	2,38	2,89	0,51
Tunja	1,99	2,78	0,79
Armenia	1,33	2,71	1,38
Manizales	2,02	2,70	0,68
Montería	1,83	2,60	0,77
Pereira	1,59	2,58	0,99
Medellín	2,14	2,57	0,43
Sincelejo	1,54	2,29	0,75
Cúcuta	1,01	1,41	0,40
Quibdó	1,74	1,05	-0,69

Fuente: DANE (2014)

Principales indicadores del mercado laboral

Gráfica 1. Tasa global de participación, ocupación y desempleo. Total nacional

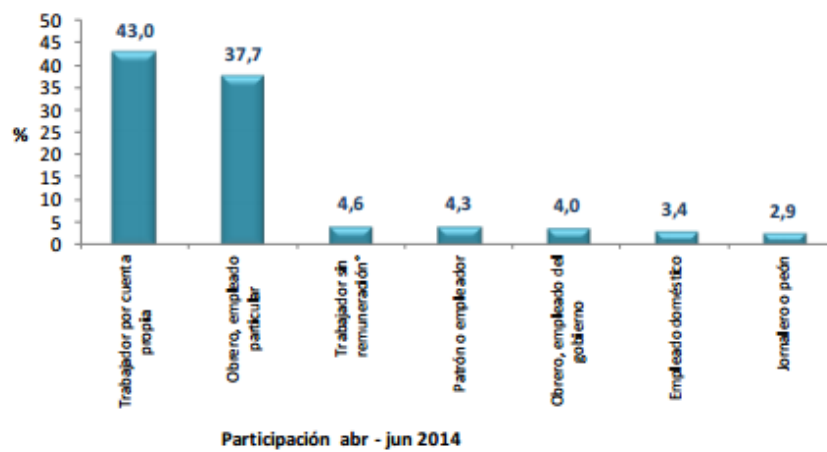


Fuente: DANE (2014)

Entre el período de junio de 2005 a junio de 2014, de acuerdo con la gráfica 1, se puede observar que la tasa de desempleo para Colombia ha disminuido a un dígito situándose en 9,2% para el mes de junio de 2014; la tasa global de participación fue de 64,3% y la de ocupación de 58,3%. La rama de actividad que concentró el mayor número de ocupados fue comercio, restaurantes y hoteles (27,2%).

La posición ocupacional obedece a la que adquiere una persona en el ejercicio de su trabajo; la mayor participación durante el trimestre abril-junio de 2014 fue trabajador por cuenta propia (43%).

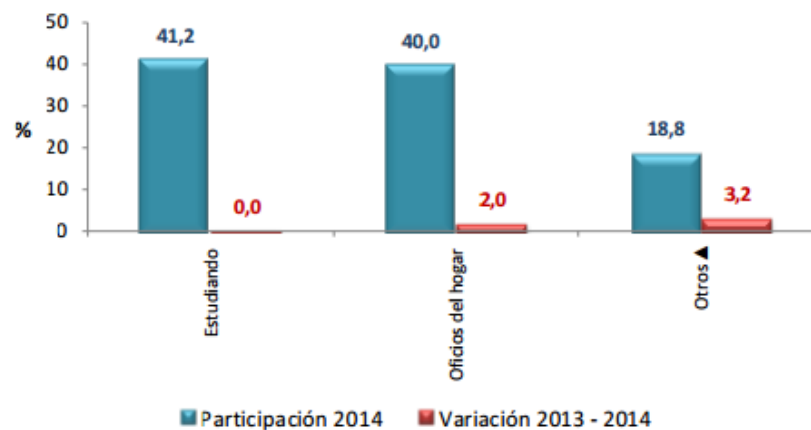
Gráfica 2. Posición ocupacional



Fuente: DANE (2014)

En el trimestre abril-junio de 2014, la población inactiva en el total nacional se dedicó, en su mayoría, a estudiar (41,2%) y a oficios del hogar (40,0%).

Gráfica 3. Población inactiva



Fuente: DANE (2014)

Salario mínimo

En Colombia, como en otros países en desarrollo, el salario mínimo legal (SML) se utiliza como una política de ayuda a los pobres. El salario mínimo, de acuerdo con la ley, deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en los órdenes material, social y cultural. En otras palabras, debe relacionarse en la mejor forma posible con la inflación y la canasta familiar. Por ello, la variable meta de inflación cobra vital importancia, puesto que, al momento de constituir la base salarial, los gobiernos y los dirigentes empresariales deben tener en cuenta que el aumento de precios no sobrepase el incremento del salario mínimo legal, lo que conllevaría, en caso de ocurrir, a una pérdida adquisitiva.

Debido a ello, el salario mínimo en Colombia se establece en función del índice de precios al consumidor (IPC), la meta de inflación para el siguiente año, el incremento del producto interno bruto (PIB) y la productividad en la economía.

El aumento del salario mínimo para 2014 fue del 4,5%, lo que significa \$616.027, y el subsidio de transporte subió a \$72.000.

El comportamiento del salario mínimo en Colombia en los últimos años ha mostrado el siguiente comportamiento:

Tabla 3. Salario mínimo legal en Colombia

Año	Salario mínimo diario	Salario mínimo mensual	Variación (% anual)
2000	8.670,00	260.100,00	10,00
2001	9.533,33	286.000,00	10,00
2002	10.300,00	309.000,00	8,00
2003	11.066,67	332.000,00	7,40
2004	11.933,33	358.000,00	7,80
2005	12.716,67	381.500,00	6,60
2006	13.600,00	408.000,00	6,90
2007	14.456,67	433.700,00	6,30
2008	15.383,33	461.500,00	6,40
2009	16.563,33	496.900,00	7,70
2010	17.166,67	515.000,00	3,60
2011	17.853,33	535.600,00	4,00
2012	18.890,00	566.700,00	5,80
2013	19.650,00	589.500,00	4,02
2014	20.533,33	616.000,00	4,50

Fuente: Banco de la Republica (2014)

3.2. El medio ambiente regulatorio

La regulación laboral colombiana sigue todos los lineamientos establecidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). A continuación se presenta un breve resumen de los principales factores que se deben tener en cuenta en la relación laboral, para lo cual se toma como base la

información contenida en la guía legal para hacer negocios en Colombia publicada por Proexport (2013).

•Contrato laboral

Existen diferentes modalidades de contratos para vincular personal a una empresa:

- Contratos a término indefinido: es el más utilizado, puesto que se entiende acordado entre la empresa y el trabajador si no se pacta lo contrario; puede ser verbal o escrito.
- Contratos a término definido: siempre deben ser por escrito.
- Contratos con duración limitada al tiempo de realización de una obra o labor determinada: siempre deben ser por escrito.

•Remuneración

Uno de los elementos del contrato de trabajo es la remuneración, la cual, de acuerdo con el artículo 127 del Código Sustantivo del Trabajo (Presidencia de la República, 1950 artículo 19), consiste en la contraprestación que el empleado da en dinero o en especie al trabajador por su trabajo. Constituye salario no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones. En Colombia existe el salario mínimo legal vigente (SMMLV), que se acuerda cada año entre el Gobierno, las agremiaciones empresariales y las organizaciones de trabajadores; si no hay acuerdo, se establece mediante decreto; para el año 2014 se promulgó por medio del decreto 3068, del 30 de diciembre de 2013 (Presidencia de la República, 2013b), y se fijó en \$616.000 o USD328,9 (tomando como referencia una tasa de cambio de USD1 = \$1.872,43).

•Jornada laboral

En Colombia, de acuerdo con ley 789 de 2002, capítulo VI, artículo 25 (Congreso de Colombia, 2002), el trabajo laboral ordinario es de máximo ocho horas al día y hasta de 48 horas semanales, que pueden distribuirse de lunes a viernes o de lunes a sábado. El trabajo ordinario es de 6:00 a. m. a 10:00 p. m. y el trabajo nocturno es de 10:00 p. m. a las 6:00 a. m.

La jornada nocturna implica pagar un 35% más de lo que se paga por hora en la jornada diurna; las horas extras diurnas se pagan con un 25% adicional; la hora extra nocturna se debe pagar con 75% adicional. Debe tenerse en cuenta que, en cualquier caso, las horas extra diarias no deben superar más de dos por cada día trabajado, o 12 en la semana. Los recargos solo aplican para los cargos que no sean de dirección, confianza o manejo de la empresa.

•Implicaciones financieras

Al momento de contratar a los trabajadores, la empresa debe tener en cuenta los costos que se generan en virtud de la relación laboral:

- Salario

El salario es la compensación directa que recibe el empleado a cambio de la prestación personal de sus servicios a favor del empleador. Existen dos modalidades de salario:

Salario ordinario:

Es la compensación que remunera el trabajo ordinario. Al valor ordinario se le debe además sumar: (i) la remuneración extraordinaria, conformada por el valor del trabajo suplementario o de las horas extras, (ii) el valor del trabajo en días de descanso obligatorio, (iii) los ingresos salariales variables, (iv) los viáticos permanentes destinados a la manutención y hospedaje del empleado y en general, cualquier pago habitual u ocasional reconocido como contraprestación directa del trabajo del empleado.

Salario integral:

Es una suma que, además de retribuir el trabajo ordinario, compensa de antemano el valor de las primas legales y extralegales, cesantías y sus intereses, subsidios, recargos por trabajo nocturno, extraordinario o dominical y festivo, suministros en especie y, en general, todos los conceptos que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones y la indemnización. El empleado solamente recibe una suma mensual de dinero y el pacto de salario integral debe constar por escrito. Esta modalidad de salario solamente puede ser acordada con aquellos empleados que devenguen un salario superior a 10 SMMLV, más un factor prestacional, que no puede ser inferior del 30% de dicha cuantía. Para el año 2014, el salario mínimo integral es de \$8.008.000 (USD4.277).

- Pactos de exclusión salarial

Los empleados y los empleadores podrán definir en el contrato de trabajo cuáles sumas o pagos no son considerados salario y, por ende, se encuentran excluidos de la base salarial. No obstante, esta libertad se encuentra limitada en la medida en que hay pagos extralegales que no pueden excluirse, por cuanto retribuyen en forma directa el servicio personal del empleado. Los pagos o beneficios que se excluyan de la base salarial deben guardar cierta proporción respecto del salario reconocido, para lo cual se recomienda que la misma fluctúe entre el 30% y el 40%.

- Viáticos

Los viáticos comprenden tanto los gastos de viaje como los mayores desembolsos por alimentación y demás erogaciones, cuando el trabajador deba trasladarse para cumplir tareas a órdenes del empleador. Los viáticos permanentes constituyen salario en aquella parte destinada a proporcionar al trabajador manutención y alojamiento.

- Prestaciones sociales

Todo empleador está obligado a pagar a sus trabajadores que devengan un salario ordinario las siguientes prestaciones sociales:

Tabla 4. Resumen de prestaciones sociales

Concepto	Período de pago	Descripción
Cesantías	Anual	Los empleadores deben hacer un depósito anual en un fondo de cesantías en la cuenta individual de cada trabajador. El valor de las cesantías equivale a un mes de salario por cada año de servicios y proporcionalmente por fracciones de año
Intereses de cesantías	Anual	Equivale al 12% anual sobre el valor del auxilio de cesantía liquidado a 31 de diciembre de cada año. Los intereses sobre las cesantías deben pagarse al trabajador a más tardar el 31 de enero
Prima de servicios	Semestral	Equivalente a un mes de salario por cada año de servicios, y debe pagarse la mitad en junio y la mitad restante en diciembre de cada año
Auxilio de transporte	Mensual	Es una suma fija que varía en forma anual y debe ser pagada por el empleador a todos los trabajadores que devenguen hasta dos veces el SMLMV. El auxilio de transporte para el año 2014 es de \$72.000 (USD38)
Dotación	Cada cuatro meses	Consta de un par de zapatos y un vestido de trabajo apropiado para la labor que va a desempeñar el trabajador. Esta prestación debe entregarse tres veces al año. Tienen derecho a esta prestación los empleados que devenguen hasta dos veces el SMLMV y hayan estado prestando sus servicios durante al menos tres meses

Fuente: Proexport (2013)

○ Efectos tributarios

Es importante, tanto para los empleados como para los empleadores, conocer los efectos tributarios existentes sobre los salarios en Colombia; de manera particular, cuáles son los efectos de la retención en la fuente que se aplica para los asalariados, así como la optimización tributaria que pueden realizar algunos trabajadores para disminuir su ingreso laboral de base para el cálculo de dicha retención. De acuerdo con la tabla de retención en la fuente por pagos laborales, contenida en el artículo 383 del Estatuto Tributario vigente en la fecha de realización del presente trabajo, los asalariados que sin hacer ningún tipo de planeación tributaria, es decir, disminuyendo del ingreso laboral únicamente aquellos conceptos que por obligación el empleador debe aplicar, solo quedarán sujetos a retención si sus ingresos laborales mensuales, antes de depuración, superan la cuantía de \$3.826.000. Sin embargo, si el trabajador tiene dependientes económicos y acredita los requisitos mínimos requeridos por la norma, contenida en el decreto 0099 de 2013 (Presidencia de la República, 2013a), solo se encontraría sujeto a retención en la fuente sobre sus ingresos laborales si el ingreso termina superando \$4.300.000. No obstante, se debe tener en cuenta que, si los ingresos de un trabajador durante el año gravable inmediatamente anterior terminaron superando la cuantía de \$109.323.000 (4.073 unidades de valor tributario, cuya abreviatura es UVT), se verá sometido a retención en la fuente por la

aplicación de la tabla de retención mínima contenida en el artículo 384 del estatuto tributario, cuando el ingreso laboral mensual supere la cuantía de \$3.804.000; en este caso no hay planeación tributaria que tenga efecto en la disminución de su base de retención en la fuente.

Con el fin de dar claridad sobre algunos conceptos relacionados con todos los aspectos tributarios que tienen implicación sobre los empleados, a continuación se presenta una breve descripción de los más relevantes:

➤ Ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional:

Son aquellos que no están sometidos al impuesto de renta y complementarios por expresa disposición legal; para que puedan ser aplicados, deben ser descontados por el empleador en la liquidación mensual de la nómina del empleado. La sumatoria de aportes voluntarios, cuentas de ahorro para el fomento de la construcción (AFC) y aportes obligatorios no puede exceder el 30% de los ingresos laborales para ser considerado dentro de la depuración para liquidar la retención en la fuente, pero sí se permite ahorrar más de este porcentaje, a criterio del empleado.

➤ Rentas exentas:

Son todas aquellas que por disposición legal no están gravadas con el impuesto de renta y complementarios. La renta exenta para todos los empleados es del 25% del subtotal de ingresos laborales, menos ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional; esta renta exenta está limitada hasta el tope de \$6.596.400 mensuales para 2014, que es el equivalente de 240 UVT.

- Cesantías e intereses sobre cesantías en casos en los que el promedio de los seis últimos meses esté por debajo de \$9.619.750, o 350 UVT, desde un porcentaje del 10% hasta llegar a 650 UVT, que tiene 100% gravado.
- Alimentación de trabajador y su familia en restaurantes propios o de terceros, vales o tiquetes, siempre que esté por debajo de \$1.126.885, o 41 UVT, y que el trabajador no devengue más de \$8.520.350, o 310 UVT.
- Pagos indirectos por salud y educación que no excedan el valor promedio reconocido a la generalidad.
- Pensiones de jubilación, vejez, invalidez y muerte inferiores a \$27.485.000, o 1000 UVT.
- Indemnización por despido injustificado para trabajadores que devenguen menos de \$5.606.940 en promedio salarial, o 204 UVT.
- Indemnizaciones sustitutivas inferiores a \$27.485.000, o 1000 UVT, por el número de meses que corresponda.

➤ Alivios tributarios:

Son beneficios que se otorgan al empleado cuando destina parte de sus ingresos al pago de vivienda y salud y a sostenimiento de dependientes (hasta dos hijos); además, se contemplan los aportes a salud obligatoria que hace el empleado. La ley permite tres clases de alivios tributarios para tener en cuenta en la depuración del cálculo de la retención en la fuente y son:

- Alivio tributario por deuda de vivienda o contrato de *leasing* habitacional
- Alivio tributario por salud
- Alivio tributario por dependientes

3.3. Normas laborales de acuerdo con el Código Sustantivo de Trabajo

- ✓ Todo contrato de trabajo que se ejecute en Colombia, independientemente de la nacionalidad de las partes, se rige por la ley local.
- ✓ Cada año el Gobierno Nacional fija el monto del salario mínimo legal mensual vigente.
- ✓ De conformidad con las normas aplicables, hay pagos que por obligación deben considerarse como salario, con independencia del querer de las partes, como comisiones o bonos por cumplimiento de metas.
- ✓ Tanto nacionales como extranjeros están obligados a afiliarse al sistema integral de seguridad social.
- ✓ Además del salario mensual del trabajador, es posible pactar el pago de beneficios extralegales cuya naturaleza no sea salarial, guardando una proporcionalidad máxima del 40% de su remuneración total respecto al ingreso de base de cotización en seguridad social, de acuerdo con el artículo 30 de la ley 1393 de 2010.
- ✓ Los trabajadores extranjeros tienen los mismos derechos y obligaciones que los trabajadores colombianos. No obstante, cuando una persona extranjera celebre un contrato de trabajo en Colombia, tanto el empleador como el trabajador deberán cumplir obligaciones adicionales que se originan en el procedimiento administrativo para el ingreso de los extranjeros y el control durante su permanencia en el país.

➤ Seguridad y salud ocupacional

•Aportes al sistema integral de seguridad social

El sistema de seguridad social está integrado por el sistema general de pensiones (SGP), el sistema general de seguridad social en salud (SGSSS) y el sistema general de riesgos laborales (SGRL). Todos los empleadores están en la obligación de afiliar a sus trabajadores al sistema de seguridad Social y de realizar en su nombre las cotizaciones de manera mensual. A continuación se describen los porcentajes de cotización al sistema de seguridad Social:

Tabla 5. Aportes sistema de seguridad social

Sistema	Aportes como porcentaje del salario	
	Trabajador	Empleador
SGP	4%	12%
SGSSS	4%	8,50%
SGRL*		Entre 0,348% y 8,7%

* El porcentaje de la cotización al sistema general de riesgos laborales varía de acuerdo con el riesgo asegurado.

Fuente: ley 100 de 1993 (Congreso de Colombia, 1993), artículos 15 y 271; ley 797 de 2003, artículo 3 (Congreso de Colombia, 2003); decreto 1703 de 2002, artículo 23 (Presidencia de la República, 2002), y decreto 510 de 2003, artículo 1 (Presidencia de la República, 2003a) y demás normas concordantes.

Los trabajadores que devenguen un salario superior a cuatro SMLMV deben hacer una cotización adicional al sistema general de pensiones, destinada al fondo de solidaridad pensional, que varía entre el 0,1% y el 1% adicional, según el salario.

Sin embargo, con la ley 1607 de 2012 (Congreso de Colombia, 2012), se estableció, como excepción a dicha norma, la exoneración al empleador de realizar aportes a la salud a:

- Sociedades y personas jurídicas en las que sus empleados sean declarantes del impuesto de renta y que devenguen de manera individual hasta diez SMMLV.
- Personas naturales empleadoras que tengan dos o más trabajadores y en las que sus empleados devenguen menos de diez SMMLV.

Estas exoneraciones no se aplican para personas naturales que empleen una sola persona, empleadores de trabajadores que devenguen más de diez SMMLV, sean estos o no sujetos del impuesto sobre la renta para la equidad (CREE), entidades sin ánimo de lucro, por no ser sujetos del impuesto CREE, y sociedades declaradas zonas francas que estén bajo las condiciones de la ley 1607 de 2012 (Congreso de Colombia, 2012), en el párrafo 3 del artículo 20.

•Aportes parafiscales

Los aportes parafiscales son los pagos que debe efectuar todo empleador que tenga a su cargo más de un trabajador, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y a las Cajas de Compensación Familiar (CCF), en los siguientes porcentajes:

Tabla 6. Aportes parafiscales

Entidad	Porcentaje de la nómina
CCF	4%
SENA	2%
ICBF	3%

Fuente: ley 21 de 1982 (Congreso de Colombia, 1982), ley 89 de 1988 (Congreso de Colombia, 1988) y Ley 119 de 1994 (Congreso de Colombia, 1994)

Al igual que lo que ocurre con los aportes de salud, la ley 1607 de 2012 (Congreso de Colombia, 2012) estableció, como excepción a esta norma, la exoneración al empleador de realizar aportes al ICBF y Sena, bajo las mismas premisas que se mencionaron con anterioridad.

•Beneficios parafiscales

Existen incentivos de orden tributario, parafiscal y otras contribuciones de nómina, para la generación de empleos de personas pertenecientes a grupos vulnerables; se define como tales a los menores de 28 años, personas en situación de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad y mujeres mayores de 40 años que durante los últimos 12 meses hayan estado sin contrato de trabajo.

- Aprendices

De acuerdo con la ley 789 de 2002 (Congreso de Colombia, 2002), reglamentada por el decreto 933 de 2003 (Presidencia de la República, 2003b), todo empleador con más de 20 empleados debe contratar aprendices, en la proporción de un aprendiz por cada 20 trabajadores. Esta obligación también aplica para los empleadores que cuenten con más de 15 y menos de 20 trabajadores. Si el empleador no desea contratar los aprendices exigidos por ley, puede optar por monetizar la cuota, lo que implica pagar al SENA por cada uno de los aprendices que se dejen de vincular.

- Licencias

- Licencia de maternidad

Según la ley 1468 de 2011 (Congreso de Colombia, 2011), toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de 14 semanas, la cual puede comenzar dos semanas antes de la fecha prevista para el parto. En caso de embarazos múltiples, la licencia se extenderá a 16 semanas, y, en el evento en el que el bebé sea prematuro, se tendrá en cuenta la diferencia entre la fecha gestacional y el nacimiento a término, las cuales serán sumadas a las 14 semanas que establece la ley. Esta licencia es remunerada por el sistema general de seguridad social en salud, siempre que haya estado afiliada durante el período de gestación, o de manera proporcional; además, la trabajadora cuenta con un fuero especial de protección a la maternidad; por tanto, no puede ser despedida por motivo de embarazo o lactancia, excepto si existe justa causa calificada con anterioridad por un inspector del trabajo; por otro lado, está prohibido solicitar una prueba de embarazo a las candidatas a empleo.

- Licencia de paternidad

El esposo o compañero permanente tendrá derecho a ocho días hábiles de licencia remunerada de paternidad, con independencia de que ambos padres o solamente el padre cotice al sistema de seguridad social en salud, regulado por el artículo 1 de la ley 1468 (Congreso de Colombia, 2011), que modifica el artículo 236 del Código Sustantivo del Trabajo.

- Licencia por luto

En el caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente, o de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, el trabajador tendrá derecho a una licencia por luto remunerada de cinco días hábiles, cualquiera sea su modalidad de contratación o de vinculación laboral de acuerdo con la ley 1280 de enero de 2009 (Congreso de Colombia, 2009).

- Reglamentos

De acuerdo con el Código Sustantivo del Trabajo, los empleadores tienen la obligación de expedir los siguientes reglamentos:

- Reglamento interno de trabajo: toda empresa que tenga a su cargo más de cinco trabajadores de carácter permanente, en empresas comerciales, o más de diez, en

empresas industriales, o más de 20, en empresas agrícolas, ganaderas o forestales, está en la obligación de adoptar un reglamento interno de trabajo.

- Reglamento de higiene y seguridad industrial: toda empresa que emplee a su servicio diez o más trabajadores permanentes debe elaborar un reglamento especial de higiene y seguridad industrial.

•Terminación del contrato de trabajo

De conformidad con el Código Sustantivo del Trabajo, en términos generales y salvo excepciones legales y constitucionales, los contratos de trabajo pueden ser terminados en cualquier momento, sin previo aviso. No obstante, los efectos de la terminación varían según el tipo de contrato y con el hecho de que el contrato se dé por terminado con justa causa o sin ella.

•Las indemnizaciones

Son los pagos derivados del incumplimiento por parte del empleador de las obligaciones legales o convencionales a su cargo, o por el desconocimiento de los deberes que la ley laboral le impone, como se indica en el Código Sustantivo de Trabajo. Las indemnizaciones más comunes son:

- Indemnización por terminación unilateral del contrato sin justa causa

Tabla 7. Indemnizaciones por terminación unilateral del contrato sin justa causa

Tipo de contrato de trabajo	Valor de indemnización
A término fijo	El valor de los salarios correspondientes al tiempo que faltare para cumplir el plazo pactado en el contrato
Por obra o labor	El valor de los salarios correspondientes a la duración de la obra o labor contratada, caso en el cual la indemnización no podrá ser inferior a 15 días
A término indefinido	Para trabajadores que devenguen salario inferior a diez SMLMV: 30 días de salario por el primer año de servicios y 20 días de salario por cada año subsiguiente al primero y proporcionalmente por fracción Para trabajadores que devenguen salario igual o superior a diez SMLMV: •20 días de salario por el primer año de servicios y 15 días de salario por cada año subsiguiente al primero y proporcionalmente por fracción •La legislación prevé una indemnización especial para los trabajadores que al 27 de diciembre de 2002 tuvieran diez o más años de servicios, y otra para aquellos que al 1° de enero de 1991 tenían diez o más años de servicio

Fuente: Código Sustantivo del Trabajo (Presidencia de la República, 1950)

- Indemnización por falta de pago del salario y las prestaciones

Cuando el empleador, a la terminación del contrato laboral, no cancele al trabajador las sumas por concepto de salario o prestaciones adicionales en la forma y el tiempo debidos, el trabajador tendrá el derecho a recibir como indemnización por dicho retardo un día de salario por cada día de retraso en el pago, por los primeros 24 meses. A partir del mes 25 comenzarán a correr los intereses moratorios a la tasa máxima legal, hasta cuando se verifique el pago, y solo se aplicará a los trabajadores que devenguen más de un salario mínimo mensual vigente, de acuerdo con la sentencia de la Corte Constitucional C-892 de 2009 (Corte Constitucional, 2009), artículo 29, y para los demás seguirá en plena vigencia lo dispuesto en el artículo 65 del Código Sustantivo de Trabajo (Presidencia de la República, 1950).

- Estabilidad reforzada

Por disposiciones constitucionales y legales, hay ciertos trabajadores que no pueden ser despedidos sin que medie autorización de una autoridad laboral, tales como: (i) las mujeres en estado de embarazo o durante el período de lactancia, (ii) los empleados con fuero sindical, y (iii) los empleados que se encuentren en condición de debilidad manifiesta por su estado de salud, entre otros.

- Acoso laboral

Según la ley 1010 de 2006 (Congreso de Colombia, 2006) y la resolución 652 de 2012 (Ministerio del Trabajo, 2012), en Colombia, se entiende como acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror o angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo o inducir la renuncia del mismo, ejercida sobre un empleado por parte del empleador, jefe, subalterno o compañero de trabajo, o viceversa, sobre un empleador por parte de un empleado.

Entre las conductas típicas que constituyen acoso laboral están los actos de agresión verbal o física, expresiones injuriosas, humillaciones descalificantes, injustificadas amenazas de despido, cambios caprichosos de turnos, sobrecarga de trabajo o negativa injustificada a otorgar permisos al trabajador. Si la empresa tolera el acoso laboral, tiene obligación de pagar a las empresas prestadoras de salud (EPS) y las aseguradoras de riesgos laborales (ARL) el cincuenta por ciento del costo del tratamiento de enfermedades profesionales, alteraciones de salud y demás secuelas originadas en el acoso laboral. Esta obligación corre por cuenta del empleador que haya ocasionado el acoso laboral o lo haya tolerado, sin perjuicio a la atención oportuna y debida al trabajador afectado antes de que la autoridad competente dictamine si su enfermedad ha sido como consecuencia del acoso laboral y sin perjuicio de las demás acciones consagradas en las normas de seguridad social para las entidades administradoras frente a los empleadores.

- Derecho colectivo

El derecho colectivo se encarga de regular las relaciones entre el empleador y las organizaciones de trabajadores, la contratación colectiva y la defensa de los intereses comunes, tanto de empleadores como de trabajadores, en desarrollo de un conflicto colectivo de trabajo.

- Derecho de asociación sindical: los trabajadores colombianos gozan del derecho de asociación sindical como ejercicio de garantías laborales comunes. Este derecho

- constitucional busca proteger la creación y desarrollo de organizaciones sindicales, así como garantizar el ejercicio, por parte de los trabajadores, de la defensa de sus intereses de orden laboral y sindical.
- Sindicato: es una empresa de trabajadores constituida desde el punto de vista jurídico para la obtención, mejoramiento y consolidación de derechos comunes frente a sus empleadores. Corresponde también a la asociación de trabajadores orientada a la defensa de los intereses individuales y colectivos de sus afiliados. De conformidad con la legislación laboral colombiana, un grupo de 25 o más trabajadores puede formar un sindicato.
 - Negociación colectiva y convenios colectivos: la negociación colectiva es un derecho fundamental para trabajadores sindicalizados y no sindicalizados. Para los primeros, se hará a través de la suscripción de una convención colectiva de trabajo. Por su parte, los trabajadores no sindicalizados pueden suscribir o no un pacto colectivo con los empleadores, siempre que en la empresa no exista un sindicato que agrupe más de la tercera parte de los trabajadores.
 - Huelga: se entiende por huelga la suspensión colectiva, temporal y pacífica del trabajo efectuada por los trabajadores de un establecimiento o empresa. Su ejercicio solo es legítimo y posible dentro del proceso de negociación colectiva como una opción para los trabajadores, siempre y cuando sean dependientes de un empleador del sector privado que no ejerza actividades consideradas por la ley como de servicio público esencial.

●Otras formas de contratación especial

Según la legislación colombiana, existen otras formas de vinculación de personal, con regulaciones especiales. En cada caso particular se deberá verificar que la contratación se ajuste a las formalidades legales, con el fin de evitar riesgos.

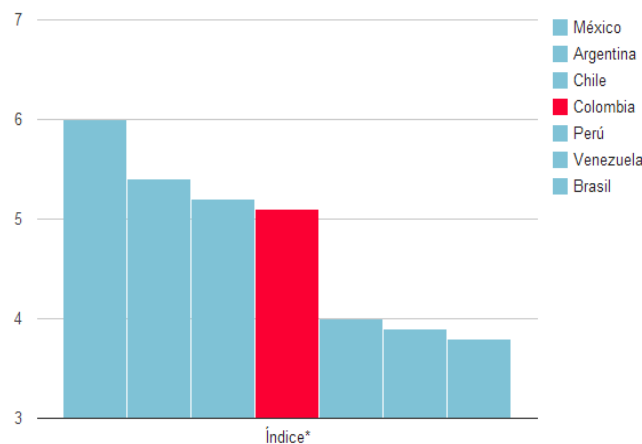
- Contrato de prestación de servicios: las personas (naturales o jurídicas) pueden suscribir contratos de prestación de servicios como contratistas independientes (personas naturales o jurídicas). No obstante, estos contratos se suscriben cuando los servicios se vayan a prestar con independencia y autonomía técnica, administrativa y financiera, como es el caso de las personas que desarrollan profesiones liberales. Bajo estos contratos, no debe existir subordinación entre la empresa contratante y el contratista, de acuerdo con el Código Sustantivo de Trabajo (Presidencia de la República, 1950), artículo 23, decreto 510 de 2003 (Presidencia de la República, 2003), Corte Suprema de Justicia (2001a), sala laboral, sentencia de 4 de mayo de 2001, Corte Suprema de Justicia (2001b), sala laboral, sentencia de 6 de septiembre de 2001.
- Empresa de servicios temporales (EST): las empresas de servicios temporales son aquellas que prestan servicios como proveedores de personal temporal, que se denominan trabajadores en misión. Estos son contratados como empleados en forma directa por parte de la EST, razón por la cual, para todos los efectos legales, es su verdadero y único empleador. Las empresas usuarias pueden vincular personal en misión a través de EST exclusivamente en los casos previstos en la ley.

- Cooperativa de trabajo asociado (CTA): las cooperativas de trabajo asociado son entidades sin ánimo de lucro, que asocian personas naturales que, de manera simultánea, con gestoras, las cuales contribuyen a la cooperativa desde el punto de vista económico. La finalidad de las CTA es producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios a través de procesos o subprocesos. Así mismo, las cooperativas deben tener la propiedad, posesión o tenencia de los medios de producción o labor como las instalaciones, los equipos, la maquinaria y la tecnología, entre otros. El trabajo asociado se rige por sus propios estatutos y por ende no le son aplicables las normas del CST. Las CTA tienen prohibido en forma expresa actuar como empresas de intermediación laboral, suministrar trabajadores o desarrollar actividades misionales, de acuerdo con el decreto 2025 de 2011 (Presidencia de la República, 2011), que modifica el artículo 63 de la ley 1429 de 2010 (Congreso de Colombia, 2010).

3.4. La competencia nacional y mundial por cuota de mercado y trabajadores que enfrenta la empresa

Siguiendo con el enfoque de análisis propuesto por el profesor Purushotham (2009), se exponen a continuación las condiciones de competencia nacional y mundial a las que se enfrenta la empresa; para ello se revisaron los principales indicadores laborales publicados por el IMD World Competitiveness en 2012 y que han sido resumidos gráficamente por la agencia de promoción de inversión en Bogotá (Invest in Bogota):

Gráfica 4. Disponibilidad de mano de obra calificada (2012)

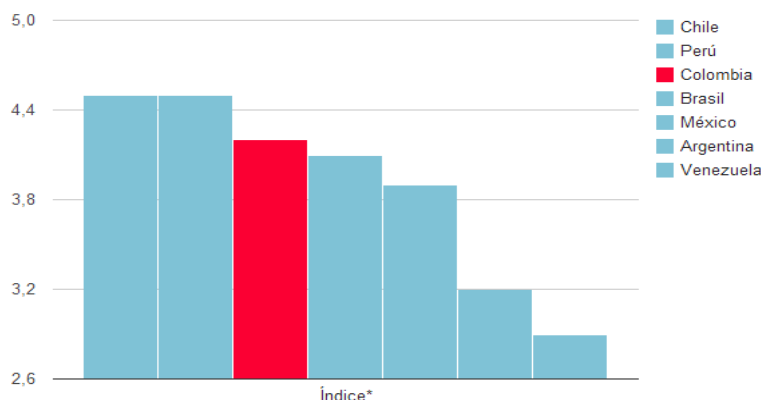


*Encuesta ejecutiva de opinión basada en un índice de 0 a 10, para el cual 10 es mejor

Fuente: DNP / IMD (2012)

De acuerdo con la gráfica, Colombia cuenta con más personal calificado y disponible para contratar que otros países de la región, como Venezuela, Perú y Brasil.

Gráfica 5. Eficiencia del mercado laboral (2013-2014)

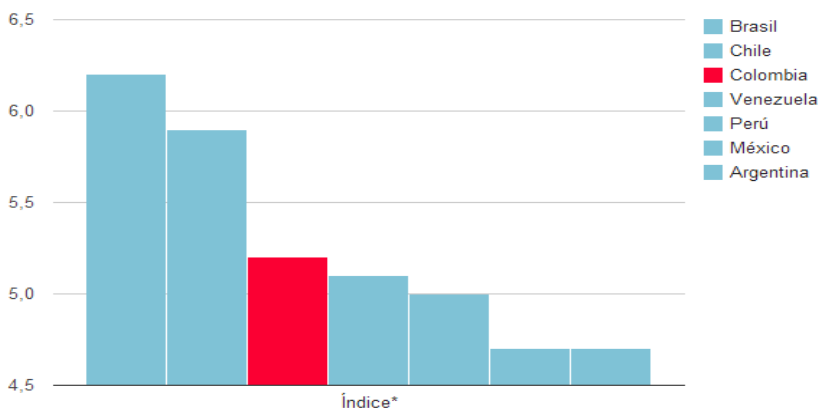


*El índice tiene una escala de 1 a 7, en la cual un mayor valor supone una menor rigidez del empleo, e incluye: cooperación en las relaciones empleador-empleado, flexibilidad para determinar el salario, prácticas de contratación y despido, costos adicionales, pago y productividad, confianza en la gestión profesional, fuga de talentos y relación mujer-hombre en la fuerza laboral

Fuente: Schwab (2014)

Como se aprecia en la gráfica, se tiene una eficiencia del mercado laboral favorable, que se convierte en una ventaja competitiva frente a otros países de Latinoamérica.

Gráfica 6. Actitud frente a la globalización (2012)



*Encuesta ejecutiva de opinión basada en un índice de 0 a 10, para el cual 10 es mejor

Fuente: DNP / IMD (2012)

Como muestra la gráfica, como país emergente se debe trabajar mucho más en la actitud frente a la globalización, para afrontar los cambios dados no solo en cuanto a innovación sino a mercado.

Para analizar cuáles son las posiciones más difíciles de cubrir, se consultó la encuesta sobre escasez de talento 2013 realizada por Manpower Group (2013); en ella se observa que el 30% de

los empleadores del país tienen problemas para cubrir puestos fundamentales en sus empresas. Además, el estudio también revela cómo se presenta esta situación en el resto del mundo, en el que uno de cada tres empresarios presenta los mismos inconvenientes.

En Colombia, 750 empleadores fueron entrevistados. Los diez puestos más difíciles de cubrir son los siguientes:

- ✓ Operadores de producción
- ✓ Ingenieros
- ✓ Secretarías, asistentes personales o administrativos y personal de apoyo en oficina
- ✓ Personal de contabilidad y finanzas
- ✓ Representantes de ventas
- ✓ Técnicos
- ✓ Representantes de servicio y apoyo a clientes
- ✓ Gerentes de ventas
- ✓ Otros calificados
- ✓ Gerentes o directivos (de administración y corporativos)

Escasez de talento en el mundo

En todo el mundo, los países en los que los empleadores tienen más problemas para conseguir a las personas correctas para cubrir puestos son los siguientes:

- ✓ Japón: 85%
- ✓ Brasil: 68%
- ✓ India: 61%
- ✓ Turquía: 58%
- ✓ Hong Kong: 57%
- ✓ Bulgaria: 54%
- ✓ Rumania: 54%
- ✓ Nueva Zelanda: 51%
- ✓ Israel: 50%
- ✓ Singapur: 47%

Por su parte, los países cuyos empleadores tienen menos inconveniente para conseguir el personal que necesitan son:

- ✓ Irlanda: 3%
- ✓ España: 3%
- ✓ Sudáfrica: 6%
- ✓ Holanda: 9%
- ✓ República Checa: 9%
- ✓ Eslovaquia: 10%
- ✓ Reino Unido: 13%
- ✓ Italia: 17%
- ✓ Noruega: 21%
- ✓ Bélgica: 22%

En términos de escasez de talento, el aumento de la juventud impacta los mercados laborales en múltiples niveles. En primer lugar, incrementa la oferta de trabajo. En segundo lugar, la presión agregada sobre los mercados laborales naturalmente reduce salarios, lo cual impacta en la población entera en edad para trabajar. Por último, está el asunto que se presenta por sí mismo cuando la fuerza laboral de una empresa no refleja los niveles variables de experiencia presentes en el ciclo entero de la vida laboral.

Es en especial preocupante el hecho de que la juventud esté desempleada a más del doble del rango de la fuerza laboral global en su conjunto. Los empleadores resaltan que la falta de habilidades técnicas y la de experiencia son dos de las tres principales razones por las cuales los empresarios no pueden cubrir puestos.

3.5. Los factores culturales nacionales y globales

➤ Cultura latinoamericana

Latinoamérica, desde el punto de vista geográfico, está comprendida por los territorios de los países desde México, pasando por todo Centroamérica y el Caribe, hasta Chile y Argentina en Suramérica. La mayoría de los países de esta región del continente comparten una serie de elementos comunes, como las lenguas que emplean -española, portuguesa y francesa-, de raíz latina, aunque también se encuentran países en el que sus lenguas son la inglesa y la holandesa. Todos ellos comparten historia y problemas de esta parte del mundo y presentan características propias a cada una de las naciones que la integran, es decir, existe unidad, diversidad e individualidad en esta imbricada geografía.

Latinoamérica, en la actualidad, posee una rica herencia cultural, como resultado del proceso de mestizaje de las razas que se han entrecruzado a lo largo de su historia; la conquista española fue el comienzo de la interacción y compenetración de sangre y culturas. Así como el conquistador se mezcló con el indígena, la cultura aborígen resultó permeable desde el substrato profundo del pueblo, de sus artesanías, de su trabajo, de su psicología, de su conducta, en fin de su modo de ser, e impregnó toda la cultura latinoamericana (Toledo Micó, Silva Pupo y Bertolí Velásquez, 2006).

➤ Cultura colombiana

Se toma una breve descripción de la cultura del país de la página Colombia es pasión, en la que se muestra como los colombianos son conocidos por su hospitalidad, se distinguen, además, por un valor esencial: la pasión por todo lo que hacen, el deseo de hacer las cosas bien, con recursividad e ingenio. Son amables, alegres y optimistas, características que hacen que los extranjeros se enamoren no solo de las bellezas naturales del país sino también de sus habitantes.

Colombia es un país multiétnico y de ahí su gran riqueza cultural, derivada de la herencia española, indígena y negra. Aunque la mayoría (58%) de la población es mestiza, es decir, mezcla de blanco e indio, los grupos étnicos compuestos por numerosas comunidades indígenas y afroamericanas constituyen el 26 % del total de la nacionalidad colombiana y, por continuar apegados a sus costumbres ancestrales, siguen enriqueciendo la cultura colombiana. La población indígena asciende a casi un millón de personas, con 84 pueblos que hablan

aproximadamente 75 lenguas en 567 resguardos. En cuanto a la población afroamericana, que habita principalmente en las costas y en el departamento del Chocó, asciende a 10,5 millones.

Según el último censo poblacional, con cerca de 45 millones de habitantes y Colombia es el tercer país más poblado de América del Sur. A partir de la década de los años ochenta, la nación ha sufrido un rápido proceso de urbanización y hoy el 70% de la población vive en áreas urbanas. Se calcula que Bogotá tiene más de 8 millones de habitantes.

Otra característica muy propia de los colombianos es el buen uso del español, considerado como uno de los mejores entre los países de habla hispana.

3.6. Otras partes interesadas, incluida la sociedad en general

De acuerdo a la Organización Internacional de Trabajo OIT, el desempleo afecta hoy en día a 202 millones, un aumento de casi 5 millones en relación con el año anterior, lo que significa que el empleo está creciendo a un ritmo más lento que la fuerza de trabajo; si dicha tendencia continúa, se estima que para 2018 habrá más de 215 millones de personas sin empleo en el mundo. Los jóvenes aún se encuentran entre los más afectados por la crisis; en 2013, alrededor de 74,5 millones de jóvenes entre 15 y 24 años estaban desempleados; la tasa mundial de desempleo juvenil fue de 13,1 por ciento y los jóvenes tienen tres veces más posibilidades que los adultos de estar desempleados. En cuanto al número de trabajadores en empleo vulnerable (trabajadores por cuenta propia más los trabajadores familiares no remunerados), representa el 48% del total del empleo. En 2013, el número de personas con empleos vulnerables registró un aumento de cerca del 1%, cinco veces superior al crecimiento registrado en los cinco años anteriores a la crisis.

El trabajo decente es esencial para el bienestar de las personas. Además de generar un ingreso, el trabajo facilita el progreso social y económico y fortalece a las personas, a sus familias y a las comunidades. Pero todos estos avances dependen de que el trabajo sea decente, ya que el mismo sintetiza las aspiraciones de los individuos durante su vida laboral. La puesta en práctica del programa de trabajo decente (OIT, s.f.) se logra a través de la aplicación de los cuatro objetivos estratégicos de la OIT, que tienen como propósito transversal la igualdad de género:

- Crear trabajo; una economía que genere oportunidades de inversión, iniciativa empresarial, desarrollo de calificaciones, puestos de trabajo y modos de vida sostenibles.
- Garantizar los derechos de los trabajadores, para lograr el reconocimiento y el respeto de los derechos de los trabajadores. De todos los trabajadores, y, en particular, de los trabajadores desfavorecidos o pobres, que necesitan representación, participación y leyes adecuadas que se cumplan y estén a favor, y no en contra, de sus intereses.
- Extender la protección social, para promover tanto la inclusión social como la productividad, al garantizar que mujeres y hombres disfruten de condiciones de trabajo seguras, que les proporcionen tiempo libre y descanso adecuados, que tengan en cuenta los valores familiares y sociales, que contemplen una retribución adecuada en caso de pérdida o reducción de los ingresos y que permitan el acceso a una asistencia sanitaria apropiada.

➤ Promover el diálogo social, la participación de organizaciones de trabajadores y de empleadores, sólidas e independientes, es fundamental para elevar la productividad y evitar los conflictos en el trabajo, así como para crear sociedades cohesionadas.

El concepto de trabajo decente fue formulado por los mandantes de la OIT –gobiernos y organizaciones de empleadores y trabajadores– como una manera de identificar las prioridades de las empresas. Se basa en el reconocimiento de que el trabajo es fuente de dignidad personal, estabilidad familiar, paz en la comunidad, democracias que actúan en beneficio de todos y crecimiento económico, que aumenta las oportunidades de trabajo productivo y el desarrollo de las empresas. El objetivo general del trabajo decente es provocar cambios positivos en la vida de las personas, tanto en el país como en la región y en el mundo. El progreso requiere acciones a escala mundial. El programa de trabajo decente establece las bases de un marco más justo y sostenible para el desarrollo global.

Al continuar con el enfoque del profesor Purushotham (2009), entre los factores internos de la empresa están los siguientes:

➤ Liderazgo

La empresa objeto de estudio pertenece a un grupo industrial manufacturero, resultado de la fusión de varias empresas dedicadas a diferentes negocios que hoy en día confluyen en la producción y comercialización de varios productos y estos mismos productos determinan sus segmentos de negocio. Desde el punto de vista geográfico, la empresa tiene presencia nacional, en diferentes localidades.

Las relaciones de autoridad y responsabilidad están definidas en una cadena jerárquica, que empieza en el presidente, sigue con las direcciones y luego con las gerencias, en las que existen jefes y coordinadores, que lideran a empleados y operarios. La estructura organizacional se resume en una dirección ejecutiva, representada por su presidente, al cual reportan cuatro direcciones, a saber: Financiera y Administrativa, Técnica, Comercial y de Recursos Humanos y Asuntos Corporativos.

La Dirección Técnica está encargada de la producción del segmento principal.

La Dirección Comercial asume de la comercialización de este segmento además de la producción de los demás segmentos. Es la responsable del relacionamiento con los clientes; en la actualidad existe una marcada concentración de recursos en los temas que afectan en forma directa la relación con los clientes, como logística, publicidad y mercadeo. En esta dirección se da inicio al proceso de planeación en la empresa, ya que tiene como fundamento la evaluación del mercado, pues la empresa es sensible al contexto económico en lo que respecta a las políticas que establezca el gobierno para apoyar el crecimiento de la economía desde la perspectiva del sector de la construcción. Debido a la ubicación geográfica de las operaciones, los jefes de cada localidad son los responsables de llevar a cabo las funciones de planeación, dirección, organización y control en cada una de sus localidades.

En relación con la Dirección Técnica, cabe mencionar que los procesos de producción son altamente estandarizados por las políticas emitidas por el grupo. Por ser una industria que requiere una alta inversión tecnológica, se hace necesario el apoyo de la función financiera para

asegurar la disponibilidad de los recursos económicos necesarios, además del respaldo legal necesario ya que, debido a la naturaleza del negocio, existen riesgos de cumplimiento legal y medioambiental que deben ser vigilados.

La Dirección Financiera y Administrativa en la empresa se percibe con gran relevancia, por el mismo enfoque centrado en el reporte financiero que tiene por política el grupo. Este direccionamiento hace que la empresa tenga procesos fuertes de planeación y control, por lo cual concentra muchos esfuerzos en el desarrollo de herramientas para seguimiento y medición de desempeño. En la empresa la función financiera apoya a las demás funciones y coordina procesos clave, como el de planeación a través de toda la empresa. En el proceso de elaboración de la planeación de largo, mediano y corto plazo, la Dirección Financiera y Administrativa asegura la coherencia de la información, consolida y comunica lo planeado y hace el seguimiento y control de lo ejecutado versus lo planeado.

Bajo responsabilidad de la Dirección Financiera y Administrativa también se encuentra el relacionamiento con los proveedores; solo en época reciente, a raíz de los cambios en el contexto económico global, las relaciones con proveedores han tomado relevancia para la empresa, mediante la implementación de estrategias y el desarrollo de herramientas para asegurar contratos de mediano y largo plazo, que permitan ejecutar lo planeado y eviten desviaciones importantes.

En cuanto a la protección de los bienes, se cuenta con un equipo asesor dedicado a los seguros. En lo referente a seguridad jurídica y asuntos de cumplimiento, la empresa cuenta con un área legal. Las dos áreas mencionadas se encuentran vinculadas a la Dirección Financiera y Administrativa.

Desde la Dirección de Recursos Humanos y Asuntos Corporativos se establecen las directrices para el bienestar de todos los empleados; también se encuentran las áreas de Comunicaciones Corporativas y la Fundación Social que es la encargada de las relaciones con la comunidad.

Bajo la Dirección General se encuentran las Direcciones anteriormente mencionadas y, además, la Gerencia de Salud Ocupacional y la Auditoría Interna.

La empresa se encuentra liderada y coordinada con claridad por el Comité Ejecutivo, del cual forman parte los cuatro directores y el presidente, que son los encargados de establecer las directrices para articular el funcionamiento de la empresa.

En concepto de las autoras, en los últimos años el Comité Ejecutivo percibió que existía una cierta desconexión entre la planeación y la ejecución, pues, aun cuando la alta dirección (directores y gerentes) tenía claro el camino que debería tomar la empresa, no siempre la misma se dirigía en la dirección correcta. Las operaciones de la función administrativa no se encontraban articuladas por completo, por cuanto algunas personas se limitaban a planear pero no se veían involucradas en la ejecución; algunos otros se dedicaban a controlar pero no a planear, mientras que otros más simplemente dirigían pero desconocían la planeación; a raíz de ello, se decidió comunicar e involucrar al siguiente nivel jerárquico (jefes y coordinadores) en el proceso de establecimiento de las directrices. Como resultado de lo anterior, la función administrativa se amplió en la empresa y ahora es desempeñada por muchas más personas, lo que ha generado mejores resultados.

También fue evidente en el transcurso de la investigación que es fácil determinar cuáles personas realizan funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad o de contabilidad, pero se percibe que muchos en la empresa pueden estar realizando las operaciones de la función administrativa sin ser conscientes de que las están llevando a cabo, ya que existe una marcada creencia en la organización de que la función administrativa solo es desempeñada por el Comité Ejecutivo y la Dirección Financiera y Administrativa.

➤ La cultura en la empresa

La siguiente caracterización de la cultura de la empresa en estudio obedece a la percepción que los empleados se han podido formar en los años de servicio. Las características que se consideran más relevantes son:

- La empresa reconoce la importancia de su labor y por eso está comprometida en ofrecer la máxima calidad, mediante el suministro de productos relacionados con la construcción, por medio de tecnologías de avanzada y el respeto con los entornos social y ambiental.
- El compromiso con el desarrollo sostenible, los principios rectores de derechos humanos y las normas laborales se manifiestan en la adhesión pública al acuerdo de Basilea de protección ambiental y la participación activa como miembro del *World Business Council for Sustainable Development*. La empresa pertenece a un grupo empresarial que busca realizar una oferta integral; por ello, los productos se desarrollan de conformidad con las más altas condiciones tecnológicas, los más estrictos controles de calidad y el cumplimiento de la normatividad nacional e internacional. Respecto del compromiso por el desarrollo sostenible, la empresa cumple la legislación ambiental y protege al entorno con rigurosidad, lo que la ha llevado a ser reconocida por el Ministerio del Medio Ambiente como una empresa limpia, que en sus planes de manejo ambiental cumple con creces las obligaciones correspondientes.
- En cuanto a la responsabilidad social empresarial, la política de la organización es adversa a la filantropía y busca realizar trabajos de intervención en las comunidades vecinas a las operaciones, en programas asociativos que sean autosostenibles en el largo plazo. Los recursos que la empresa invierte en su política de responsabilidad social corporativa legitiman las operaciones en frente de las comunidades, pero se mantiene un bajo perfil, porque se tiene claro que no se quiere hacer mercadeo social. Además, también ha mantenido relaciones estrechas por más de 20 años con cooperativas del sector sindical, lo que muestra una relación constructiva y de valor agregado con el sector en temas relacionados.
- El servicio técnico es un valor agregado bastante apreciado por el apoyo que se brinda a los clientes en el diseño del producto; se realizan reuniones en las que se brinda soporte al cliente sobre la aplicación del producto y el Departamento de Calidad es líder en el análisis de desempeño del producto.
- En cuanto al cuidado y la seguridad de los empleados, la empresa no ahorra esfuerzos en ofrecer los mejores elementos de seguridad; las capacitaciones necesarias y el ambiente y la cultura de seguridad se transpiran en cualquier operación. A este sentido, los empleados conocen el compromiso de la dirección y reconocen que en este aspecto se ha liderado con el ejemplo.

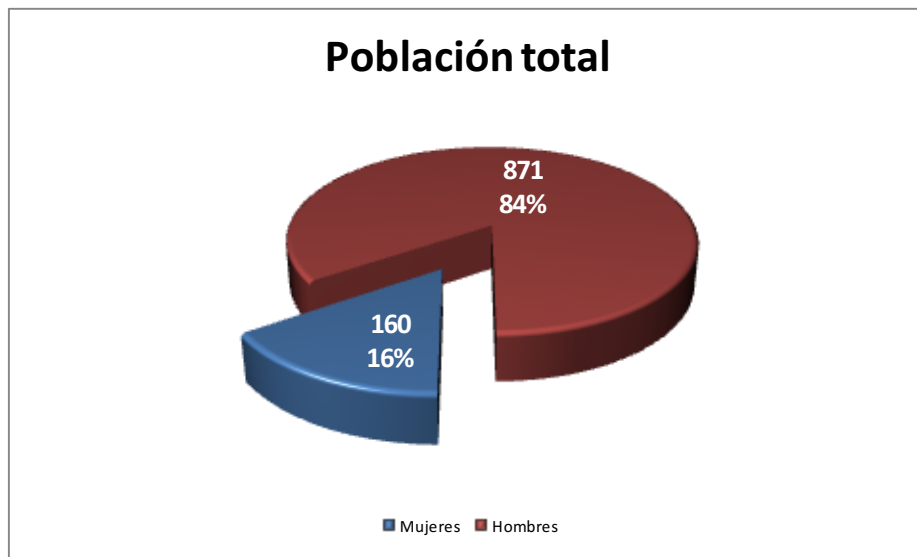
Aun cuando la cultura de seguridad aún no es interdependiente, permite que una persona de cualquier nivel interpele a otra de cualquier otro cuando no usa de manera adecuada sus elementos de protección personal, cuando realiza actos inseguros o cuando observa condiciones inseguras para desarrollar una tarea.

3.7. Datos demográficos de los empleados

Otro de los factores internos que menciona el profesor Purushotham (2009) como factor interno que influye en el diseño y la aplicación de los sistemas de compensación y beneficios es la misma composición demográfica de los empleados de la empresa, porque establece que estos sistemas no están diseñados en el vacío y explica que una misma solución no es útil en todos los casos, por las particularidades de compañía.

A continuación se presenta una caracterización gráfica de la población empleada en la empresa, información fundamental para diseñar un sistema de compensación focalizado y adaptado a las necesidades y con mayor cubrimiento, que depende del análisis sociodemográfico efectuado.

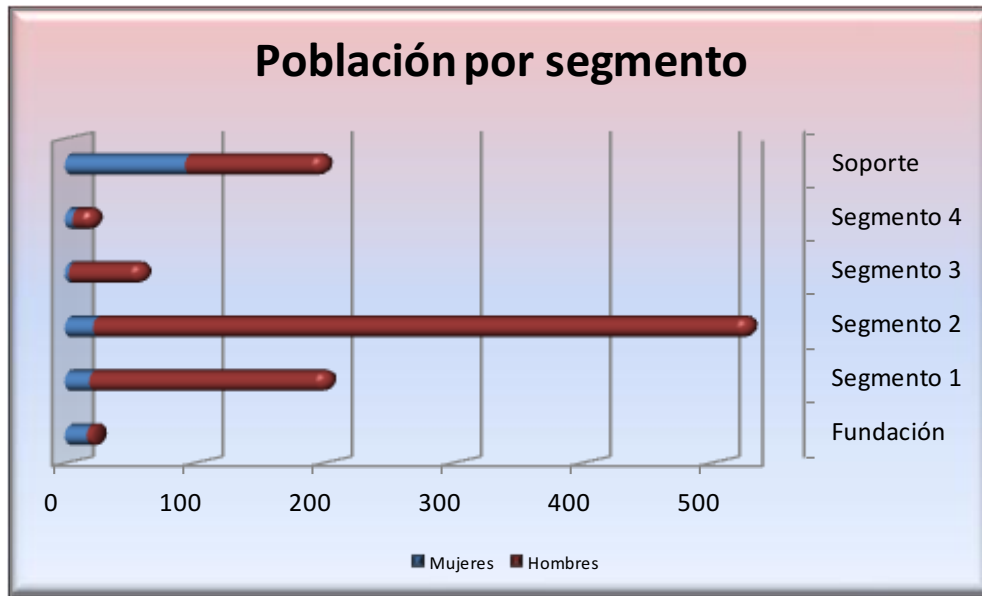
Gráfica 7. Población total



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

La gráfica que muestra que para la población total, el 84% es de género masculino, lo cual depende de los tipos de negocio y de trabajo, entre otros aspectos.

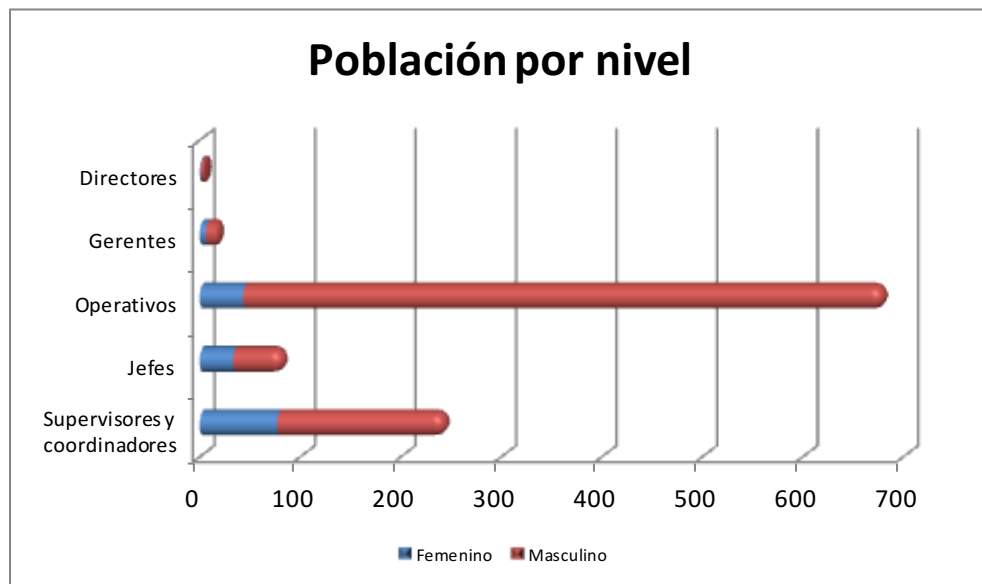
Gráfica 8. Población por segmento



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

De acuerdo con la gráfica de población por segmento, en las áreas de soporte hay un porcentaje homogéneo entre géneros masculino y femenino, mientras que en los segmentos de operación el género masculino tiene mayor presencia que el femenino.

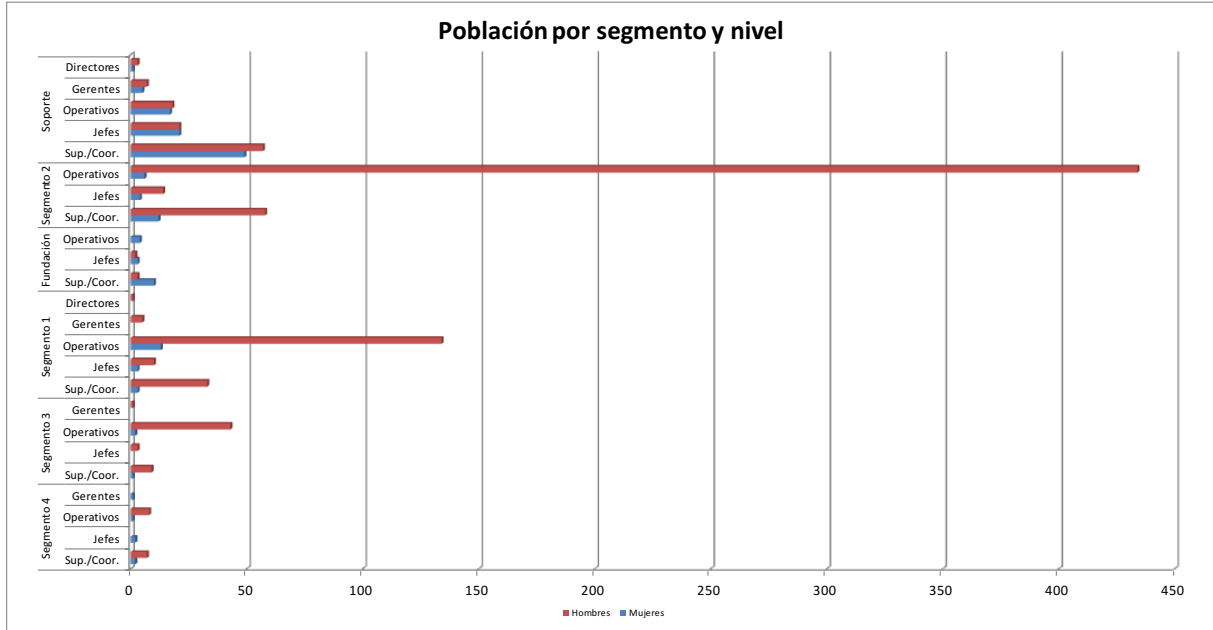
Gráfica 9. Población por nivel



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

En la gráfica siguiente se constata que, si bien hay más personal masculino por segmento y por población total, el mismo se encuentra concentrado en personal de nivel operativo, ya que en cuanto a jefes, gerentes y supervisores hay un porcentaje mayor para género femenino:

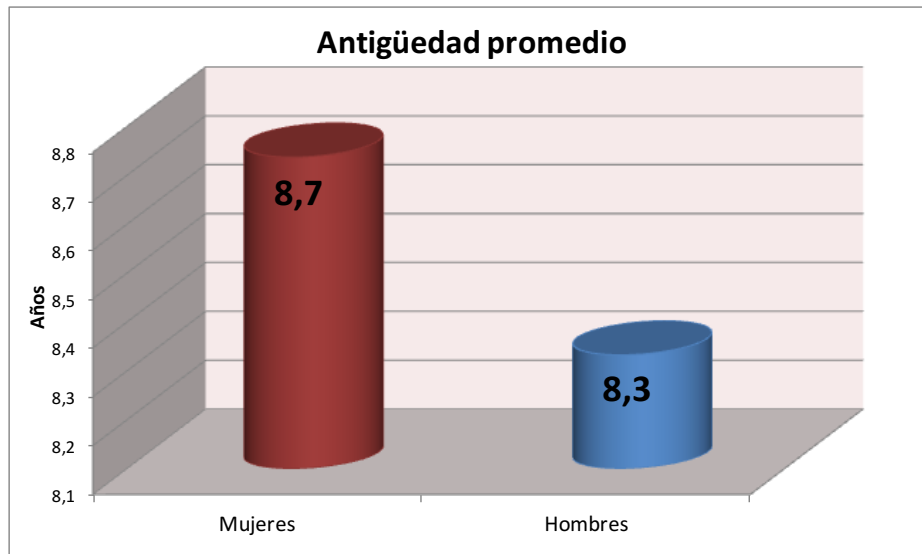
Gráfica 10. Población por segmento y nivel



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

La gráfica muestra la combinación de población total, segmento y nivel, que permite una amplia perspectiva para los análisis que se refieren a compensación, objeto de este trabajo.

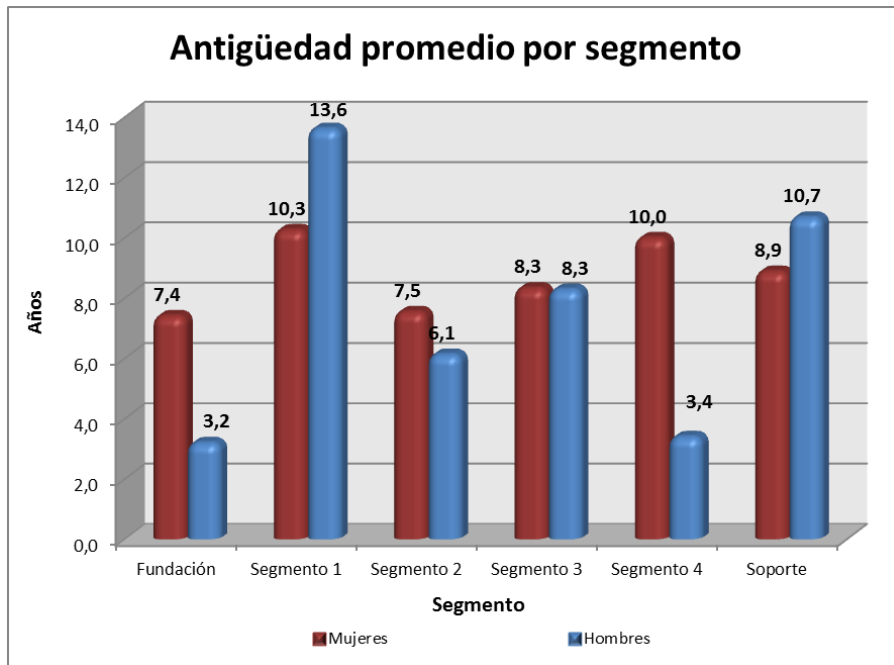
Gráfica 11. Antigüedad promedio



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

Si bien el porcentaje mayor de empleados es de género masculino, la concentración de personal con mayor antigüedad se encuentra en el femenino.

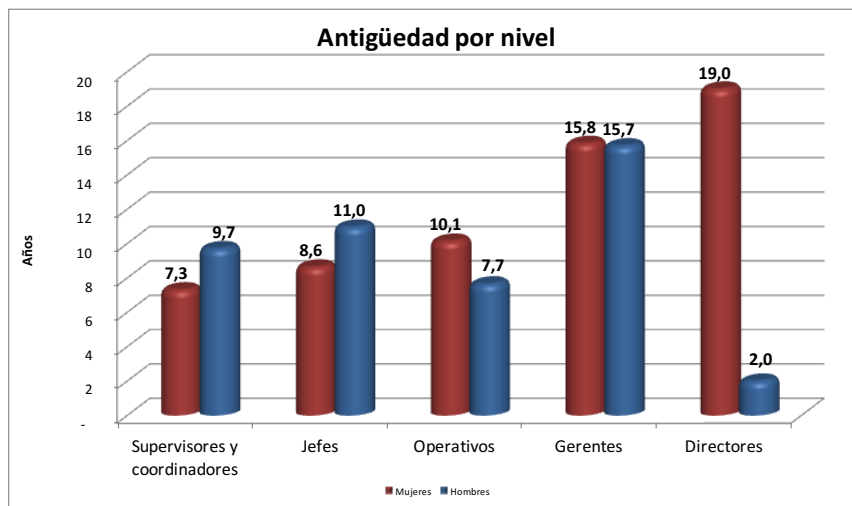
Gráfica 12. Antigüedad promedio por segmento



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

Como se observa en esta gráfica, la mayor antigüedad está en el segmento 1 y la menor en la fundación, debido a que la edad de la última como ente jurídico no es la misma de la empresa.

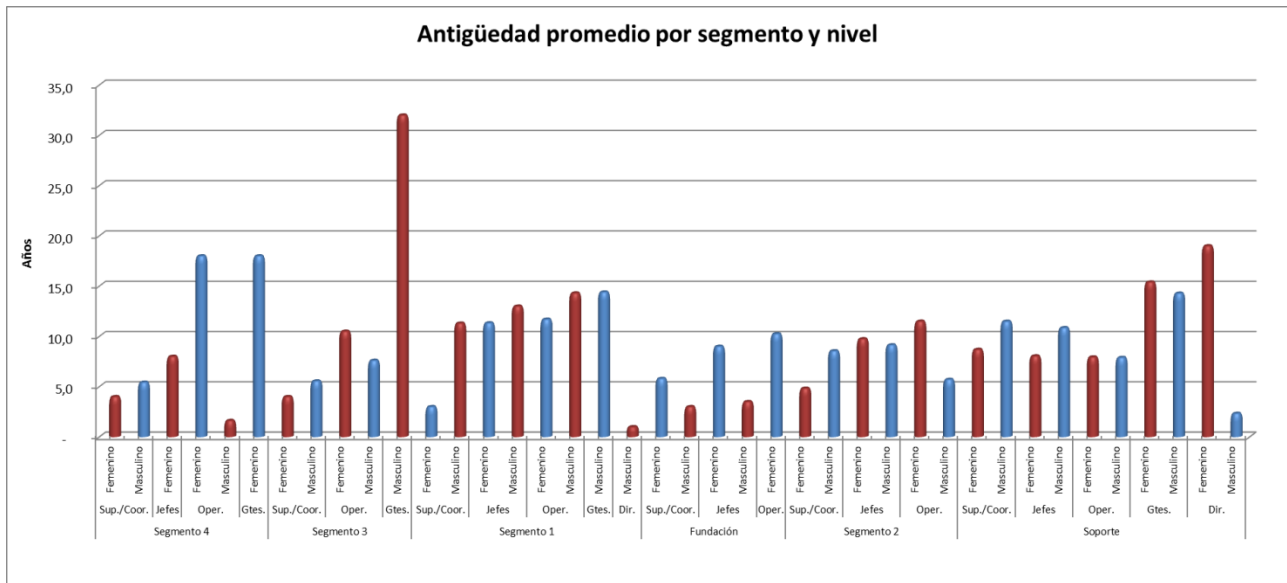
Gráfica 13. Antigüedad por nivel



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

La gráfica muestra la antigüedad por nivel, lo cual refleja que cuanto mayor nivel se tenga se tenga se da una mayor antigüedad.

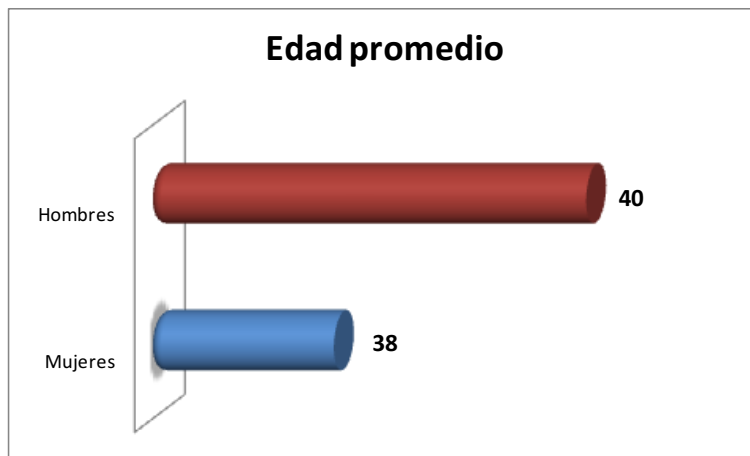
Gráfica 14. Antigüedad promedio por segmento y nivel



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

La gráfica muestra un consolidado entre antigüedad por segmento y nivel, lo que posibilita analizar de manera más integral los resultados.

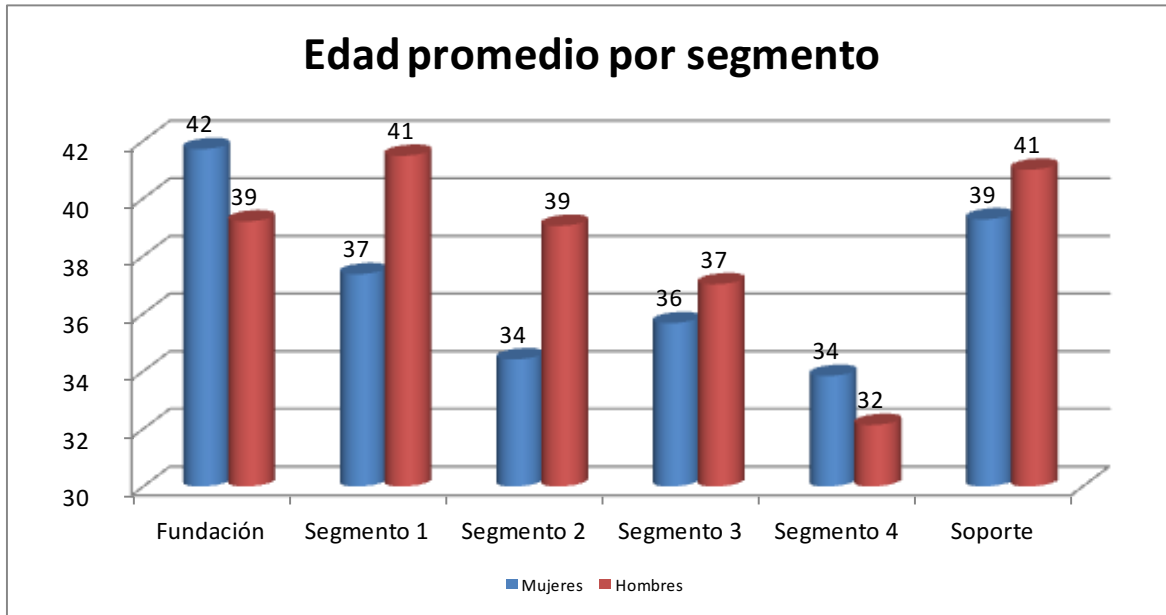
Gráfica 15. Edad promedio



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

La gráfica de edad promedio muestra que, en ese sentido, los hombres tienen mayor edad que las mujeres.

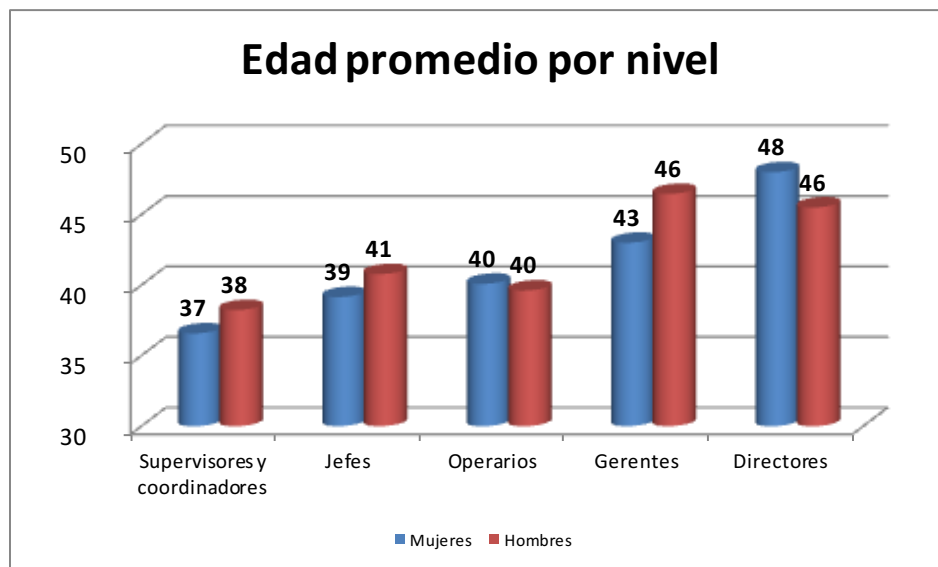
Gráfica 16. Edad promedio por segmento



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

La gráfica de edad promedio por segmento indica que la población tiene un rango de 32 a 42 años, en promedio.

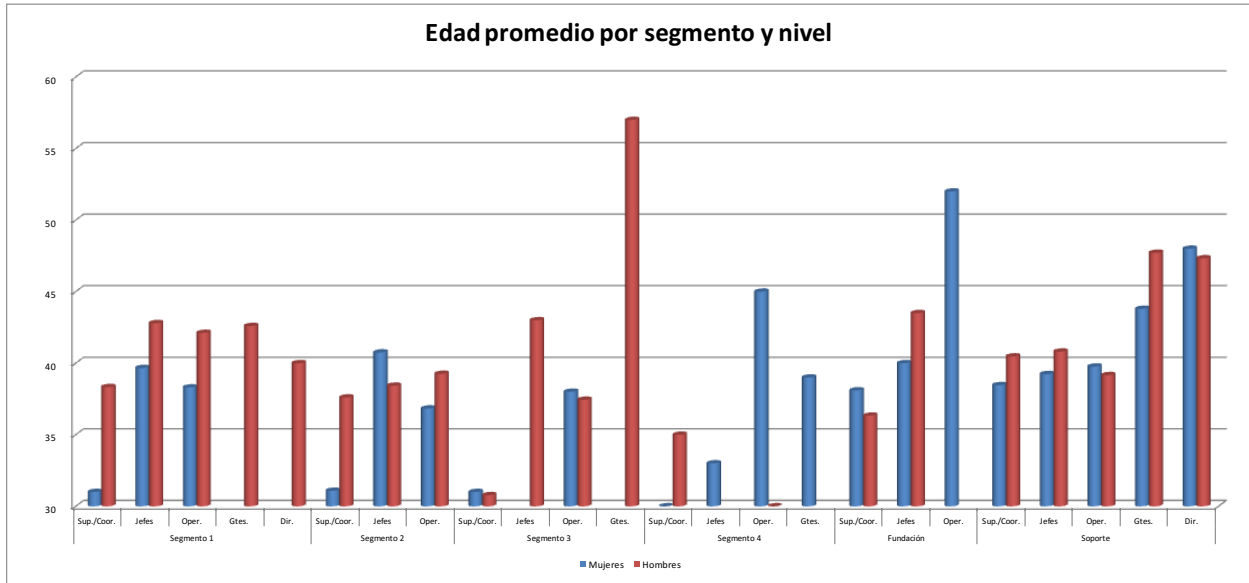
Gráfica 17. Edad promedio por nivel



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

La gráfica muestra que a la edad y el nivel tienen una relación directamente proporcional, lo que es consistente con la estadística de antigüedad.

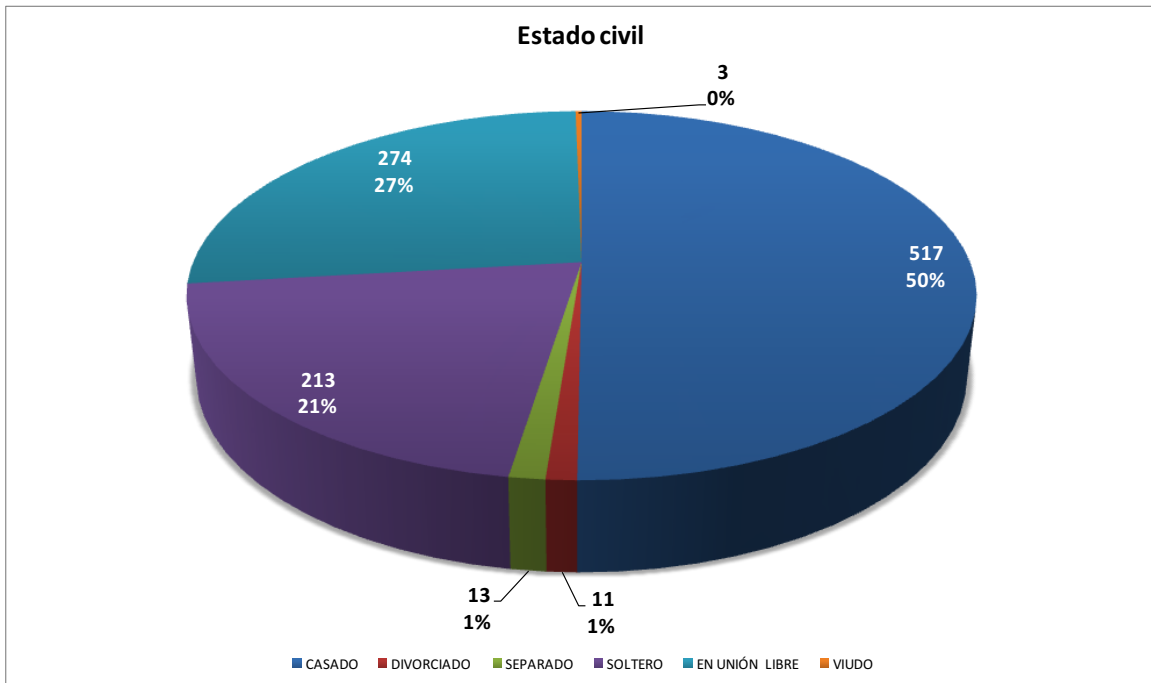
Gráfica 18. Edad promedio por segmento y nivel



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

La gráfica consolida tanto segmento como nivel, lo cual permite obtener mayor integridad estadística.

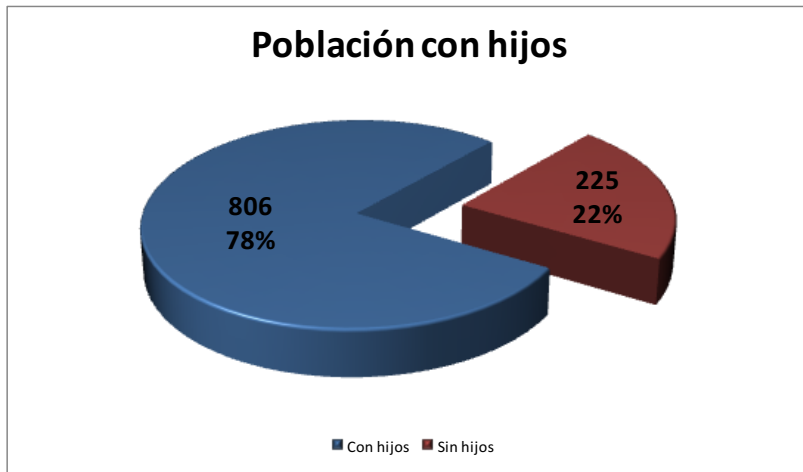
Gráfica 19. Estado civil



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

Como se muestra en la gráfica, el 77% es personal casado o en unión libre, lo cual debe considerarse para el sistema de compensación, con el fin de poder apelar a enfoque de beneficios hacia la familia. El 21% corresponde a empleados solteros, que tienen necesidades diferentes, por lo que también se deben ofrecer beneficios que favorezcan este grupo de empleados.

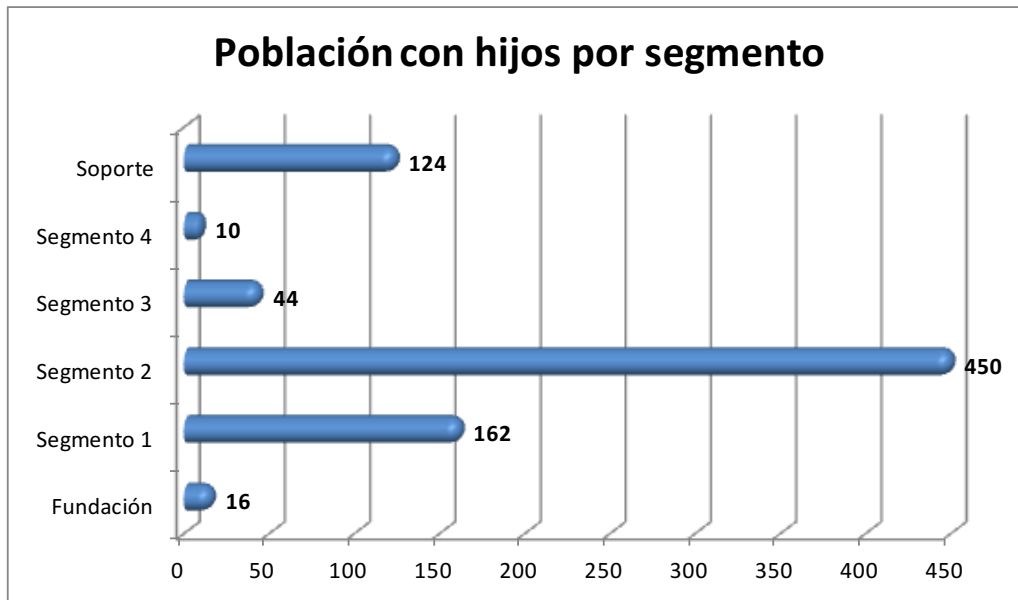
Gráfica 20. Población con hijos



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

La gráfica muestra que un poco más del 78% del personal tiene hijos, lo que confirma que es necesario establecer beneficios de acuerdo con las necesidades de cada empleado.

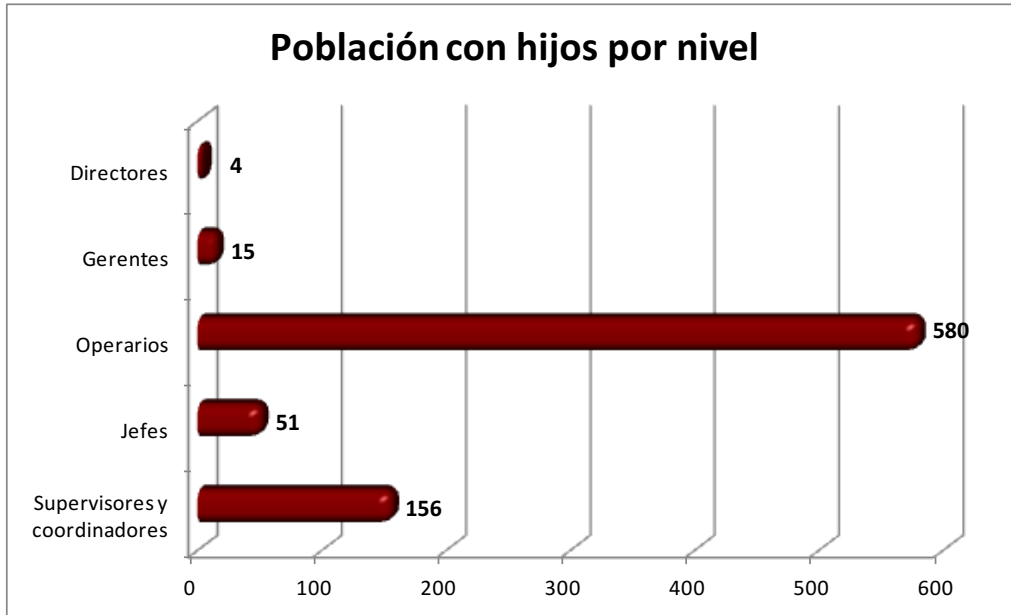
Gráfica 21. Población con hijos por segmento



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

De acuerdo con la gráfica de hijos por segmento, se puede analizar que el segmento hacia el cual debe haber mayor concentración de planes para hijos y familia es el 2.

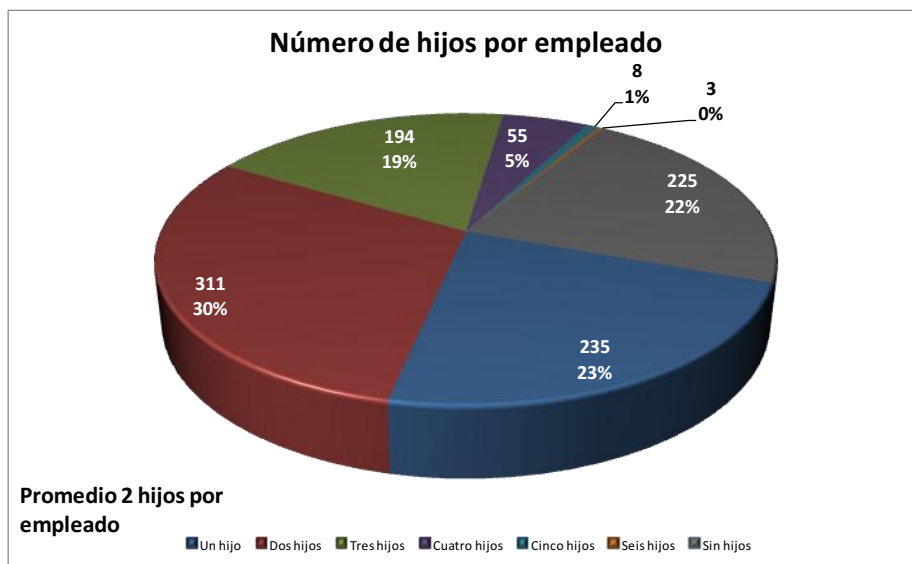
Gráfica 22. Población con hijos por nivel



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

Ahora, esta gráfica muestra que los hijos están concentrados en el nivel operativo, dado que la población más alta es la de ese tipo, de acuerdo con la gráfica de población total por nivel.

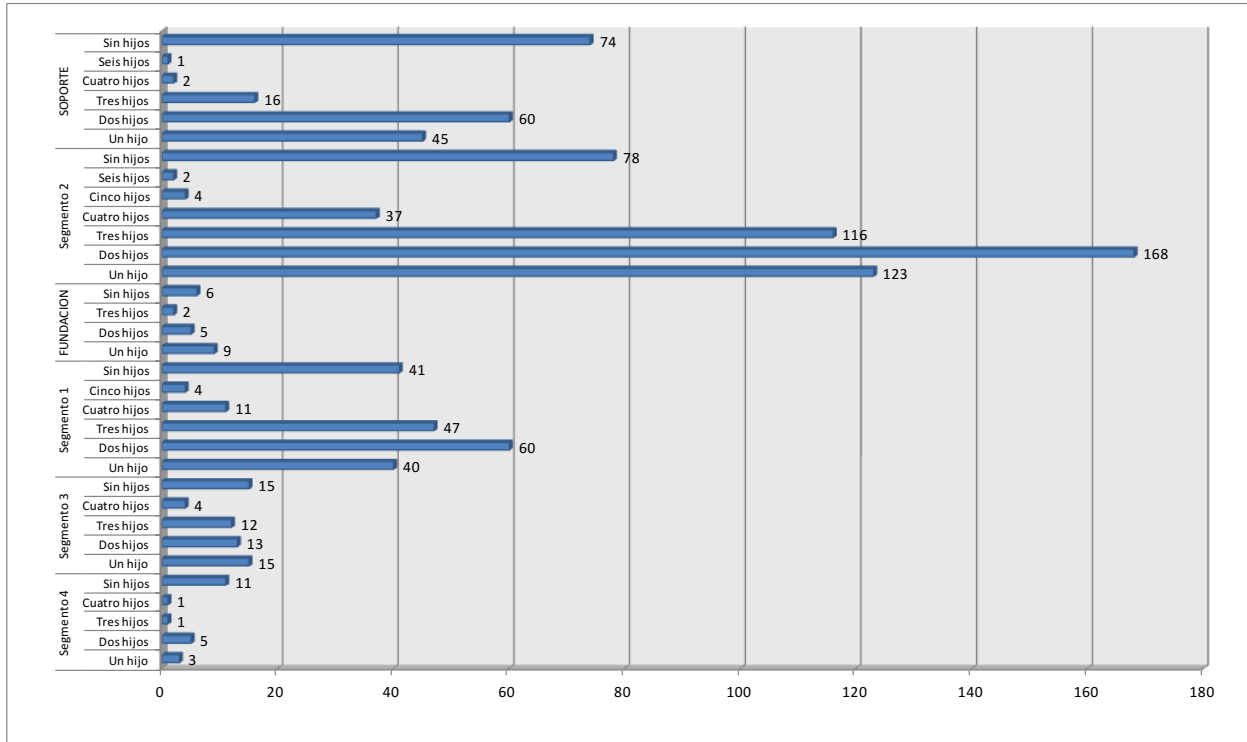
Gráfica 23. Número de hijos por empleado



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

La gráfica muestra que, en promedio, el 30% del personal tiene dos hijos y que el 1% que tiene seis hijos.

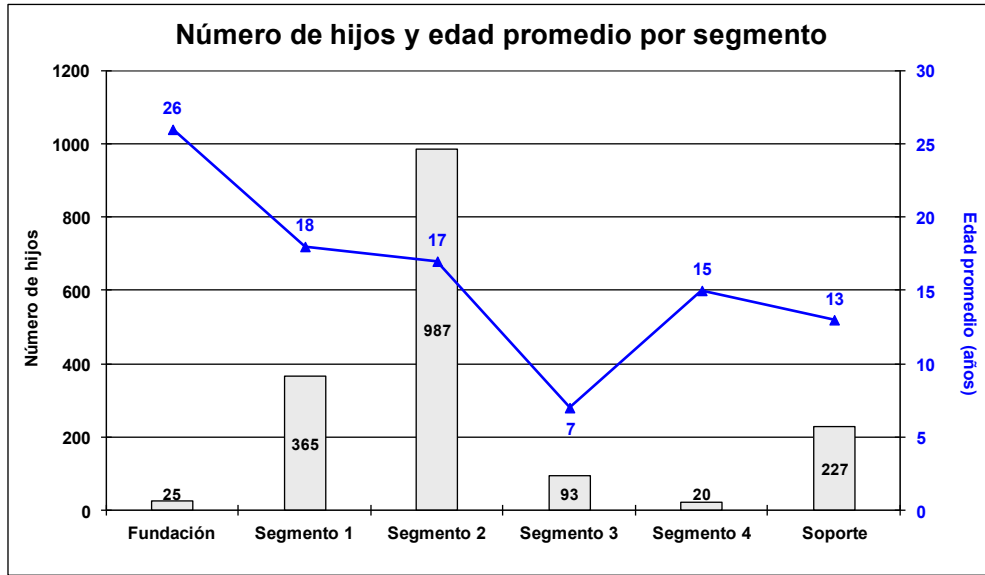
Gráfica 24. Número de hijos por segmento



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

Por segmento, la gráfica muestra que en el segmento 2 está la mayor concentración de hijos y el segmento 4 es el que tiene menor número de ellos.

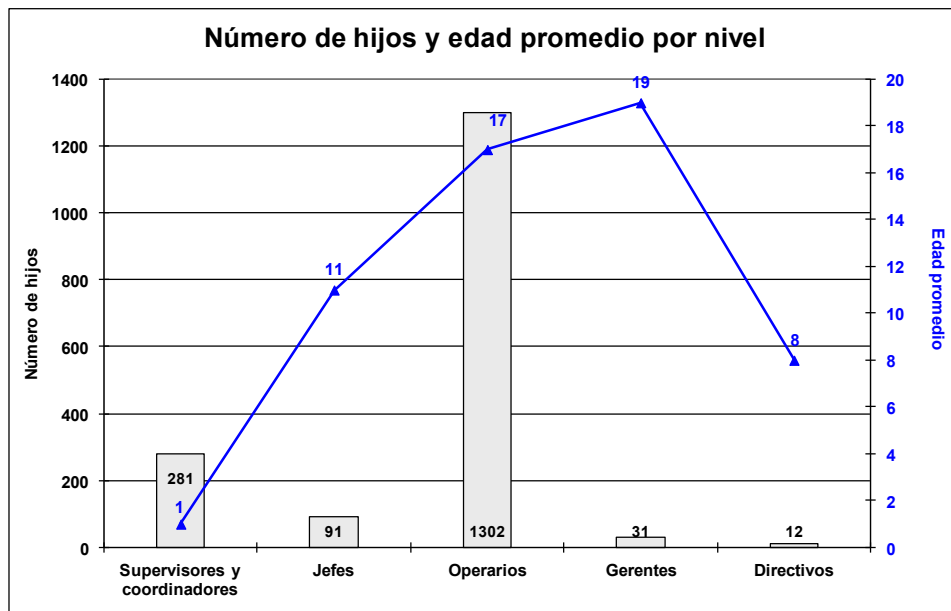
Gráfica 25. Número de hijos y edad promedio por segmento



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

Se puede ver en esta gráfica que el segmento 2 tiene 17 años como promedio de edad de hijos, seguido del segmento 1, que tiene 18 años en esa variable. En el segmento de soporte, el promedio es de 13 años.

Gráfica 26. Número de hijos y edad promedio por nivel



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

La gráfica muestra que, por nivel, la edad promedio de los hijos en operación es de 17 años y para directores es de 8.

3.8. Accesibilidad

Un factor adicional que Purushotham (2009) manifiesta como importante es la accesibilidad misma que pueden tener los competidores del mismo sector para entrar al mercado, porque este factor también influye en el diseño del sistema de compensación que la empresa debe usar para asegurar que retiene el talento clave, y este varía dependiendo de si la compañía trabaja en un sector altamente competitivo o no.

Como la empresa objeto de estudio es miembro de un grupo global, y está en un negocio oligopólico, se analizan las principales normas que existen en Colombia que respaldan tanto la inversión nacional como la extranjera y algunos de los aspectos legales más relevantes para tener en cuenta al momento de realizar una inversión.

Los principales temas por tener en cuenta son los siguientes:

•Asuntos corporativos

Los aspectos más relevantes que un inversionista debe saber sobre el régimen corporativo en Colombia son los siguientes:

- ✓ Todo inversionista que pretenda desarrollar sus negocios en Colombia de manera permanente deberá constituir un vehículo legal, como una sociedad o una sucursal.
- ✓ La legislación colombiana es una legislación flexible y moderna en materia societaria, que facilita el desarrollo de los negocios en el país.
- ✓ La ley comercial permite la constitución de vehículos de inversión que cuenten con un solo accionista.
- ✓ Para el desarrollo de negocios en Colombia por parte de un inversionista extranjero no es necesario contar con un socio o un inversionista local. Salvo contadas excepciones, la totalidad del capital de las sociedades puede ser extranjero y no existen restricciones comerciales para su repatriación.

•Vehículos más usuales para canalizar inversión extranjera

De acuerdo con la guía legal para hacer negocios en Colombia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo / Brigard & Urrutia / Brigard & Castro / Proexport (2011), los vehículos societarios más utilizados por los inversionistas extranjeros para canalizar sus inversiones en Colombia son cuatro: (i) la sociedad por acciones simplificada (S. A. S.), (ii) la sociedad de responsabilidad limitada, (iii) la sociedad anónima, y (iv) las sucursales de sociedades extranjeras.

De acuerdo con la misma publicación, la sociedad por acciones simplificada ha tenido un gran auge y ha sido acogida por los empresarios desde su creación en 2008, debido sobre todo a su flexibilidad en cuanto a su constitución y a la gran libertad con la que cuentan sus accionistas para establecer el funcionamiento y la estructura de la misma (por ejemplo: posibilidad de pactar un objeto social indeterminado, posibilidad de constituirse por un solo accionista, posibilidad de pactar un término indefinido de duración, entre otras). También se destaca la sucursal de sociedad extranjera, en lo esencial para el sector minero y de hidrocarburos y sus servicios, por sus beneficios cambiarios y facilidad para fundear la etapa de explotación.

•Protección a la inversión extranjera

La misma guía menciona las siguientes como las cuestiones que un inversionista debe saber sobre la protección a la inversión extranjera:

- ✓ La inversión extranjera se permite en todos los sectores de la economía, salvo en las actividades de defensa y seguridad nacional y el procesamiento, disposición y desecho de basuras tóxicas, peligrosas o radiactivas, no producidas en el país.
- ✓ No hay, por regla general, límites a los porcentajes de inversión extranjera, con algunas contadas excepciones.
- ✓ En ejecución de la política de promoción de la inversión extranjera, el Gobierno ha suscrito numerosos acuerdos internacionales de inversión, de los cuales hacen parte los acuerdos para la promoción y la protección recíproca de inversiones.
- ✓ La promoción del libre comercio se encuentra demostrada por el número de tratados de libre comercio suscritos por Colombia.
- ✓ Los métodos para evitar que el inversionista sea gravado dos veces se encuentran contenidos en los acuerdos de doble tributación suscritos por el país.

•Regímenes para tener en cuenta

➤ Cambios internacionales

En otro aparte la guía antes referida enumera los temas de cambios internacionales de mayor relevancia que deben ser de conocimiento del inversionista:

- ✓ Hay libertad para realizar operaciones en moneda extranjera con no residentes y libre convertibilidad de las divisas, pero existe obligación de información al Banco de la República (que es el banco central de Colombia) y, por lo tanto, algunas operaciones tienen la obligación de realizarse a través del mercado cambiario, esto es, de intermediarios autorizados o de cuentas de compensación.
- ✓ Las operaciones de inversión extranjera en Colombia y colombiana en el exterior, así como el endeudamiento externo y el otorgamiento de avales y garantías en moneda extranjera deben, además, registrarse o informarse a la misma entidad.
- ✓ De manera exclusiva, la inversión extranjera en Colombia debidamente registrada ante el Banco de la República otorga al inversionista derechos cambiarios para repatriar y reinvertir el producto de su inversión.
- ✓ Los residentes colombianos pueden obtener endeudamiento externo por parte de cualquier no residente. Hay deber del residente de inscribir al no residente en el Banco de la República, a través de los intermediarios del mercado cambiario.
- ✓ Las obligaciones derivadas de operaciones sujetas a registro e información no pueden ser compensadas entre sí ni con otro tipo de obligaciones.

➤ Régimen tributario

Respecto del régimen tributario colombiano, la guía antes citada incluye, como temas relevantes para un inversionista, los siguientes:

- ✓ La tarifa general del impuesto sobre la renta es del 25%.
- ✓ Hay un sistema de progresividad en la tarifa del impuesto sobre la renta para empresas que inicien actividades o formalicen su actividad preexistente, a partir del 1º de enero de 2011 y que se consideren pequeñas por el tamaño de sus activos y el número de sus empleados.

- ✓ A partir del 1° de enero de 2013 se creó el impuesto sobre la renta para la equidad (CREE), cuya tarifa es del 9% hasta el año 2015 y para los siguientes años será del 8%.
- ✓ El régimen de zonas francas colombiano contempla una tarifa del impuesto sobre la renta del 15% para ciertos usuarios calificados, que aplica tanto para las exportaciones de bienes o servicios como para las operaciones nacionales.
- ✓ Se contemplan diversos beneficios tributarios (exenciones, descuentos especiales, deducciones adicionales, entre otros) encaminados a incentivar sectores prioritarios para la economía nacional y mejorar la infraestructura y los activos de las empresas del país, así como otros cuyo objetivo es generar más empleo formal.

➤ Régimen ambiental

En relación con el tema ambiental, la guía prevé que el inversionista debe saber lo siguiente:

- ✓ Los proyectos, obras o actividades que generen impactos significativos en el medio ambiente deben obtener licencia ambiental. Dichos proyectos, obras o actividades se encuentran establecidos de manera taxativa en las normas. Además, cualquier proyecto, obra o actividad que requiera el uso o afecte los recursos naturales, pero no requiera licencia ambiental, debe obtener los permisos correspondientes.
- ✓ En Colombia existe el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) y, en consecuencia, existen diversas áreas en las cuales el desarrollo de proyectos, obras o actividades está prohibido o restringido.
- ✓ El Sistema Nacional Ambiental (SINA) incluye, en términos generales: (a) la autoridad ambiental nacional; (b) las autoridades regionales, y, por último, (c) la Agencia Nacional de Licenciamiento Ambiental (ANLA).
- ✓ Cuando existe afectación o explotación de recursos naturales en territorios de comunidades indígenas y afrocolombianos, es obligatorio llevar a cabo un proceso de consulta previa con dichas comunidades, con el propósito de consultarles y analizar con ellas los impactos económico, ambiental, social y cultural que puede generarse dentro de su territorio; debe resaltarse que la Corte Constitucional colombiana entiende que la existencia de la comunidad no se circunscribe a los límites de su territorio, sino que pueden estar involucradas zonas de influencia cercanas.

➤ Régimen de la propiedad intelectual

Desde el ámbito de la propiedad intelectual, la guía considera los siguientes como los puntos básicos que un inversionista debe conocer al respecto:

- ✓ El solo uso de una marca en el mercado no genera derecho alguno sobre la misma. Es necesario obtener el registro correspondiente para obtener protección.
- ✓ El registro de una marca puede ser cancelado por falta de uso, a solicitud de cualquier persona interesada, luego de transcurridos tres años de su fecha de registro.
- ✓ La legislación colombiana permite la transferencia de los derechos patrimoniales de autor y de los derechos derivados de la propiedad industrial, a través de un contrato de trabajo o de prestación de servicios. En efecto, se presume, salvo pacto en contrario, que los derechos patrimoniales sobre la obra han sido transferidos al empleador o al encargado.
- ✓ Es necesario registrar ante la oficina nacional competente los contratos a través de los cuales se negocien derechos de propiedad intelectual, para que lo que en ellos se disponga tenga efectos frente a terceros.

✓ Las patentes protegen soluciones a problemas técnicos, que pueden consistir en productos o procedimientos.

3.9. El ciclo económico del negocio

Finalmente, el último de los factores internos por considerar en el diseño de un sistema de compensación es, según el profesor Purushotham (2009), el ciclo económico del negocio. La empresa objeto de estudio está inmersa en el sector de la construcción, que es uno de los sectores más importantes y estratégicos para el desarrollo de un país; sus productos inciden en forma directa e indirecta en el progreso de la sociedad; es también una compleja y dinámica cadena de actividades sucesivas, que se intercalan sujetas a una programación preestablecida y por lo general se ejecutan con un presupuesto fijado con anterioridad al inicio de la obra.

Este sector se encuentra dividido en dos grandes ramas:

- La construcción de edificaciones, que se dedica en lo primordial a soluciones de vivienda.
- La construcción de obras civiles públicas y privadas.

Cabe anotar que también se deben considerar en este sector las empresas que se relacionan en forma indirecta con la construcción, como son:

- Las empresas que producen materiales para la industria de la construcción.
- Las empresas que realizan el transporte de materiales para la construcción.

3.10. Características del sector de la construcción

Para revisar algunas de las principales características del sector de la construcción, se examina un documento del Consejo Colombiano de Seguridad, escrito por Fredy López Garzón (2008), en el cual el autor identifica las siguientes como las características más relevantes del sector:

- Facilidad para la creación de promotoras, consorcios y uniones temporales, con la necesidad de desarrollar una estructura administrativa de acuerdo con las características técnicas del proyecto, el volumen de obra, el lugar de construcción y el presupuesto asignado.
- Largas cadenas de subcontratación para el desarrollo de las diferentes actividades del proceso constructivo (estudios preliminares, excavación, cimentación, estructura, instalaciones, mampostería y acabados).
- Generación de una cantidad considerable de empleos. De acuerdo con cifras reveladas por el DANE (2014, enero), el número de empleados en la construcción en Colombia fue de 1.366.348 y se generaron 113.000 nuevos empleos, lo que representa un crecimiento anual del 9%.
- El sector de más alta rotación de trabajadores e inestabilidad laboral, por el cambio permanente de los requerimientos de la mano de obra de acuerdo con el avance del proyecto constructivo.
- Largas jornadas laborales.
- Bajo nivel cultural.

El sector de la construcción ha sido una de las ramas más dinámicas de la economía colombiana durante los últimos años y, como se mencionó con anterioridad, su contribución a la generación de empleo ha sido significativa.

En 2013, el desempeño más sobresaliente del PIB por actividad económica se observó en las obras civiles (24,8%), aunque el sector de edificaciones también reportó una expansión por encima de la economía en su conjunto (7,9%). El comportamiento de las obras civiles estuvo ligado en mayor medida a la buena dinámica registrada para el grupo de carreteras y de otras obras de ingeniería. Otro grupo que también contribuyó de manera positiva fue el de vías de agua, puertos y represas.

Por su parte, se explica el comportamiento de las edificaciones por el efecto de una baja base de comparación con respecto al año anterior, una ejecución más alta en las etapas del proceso constructivo con mayor valor agregado y la continuación de los programas de vivienda de interés prioritario por parte del Gobierno.

4.Diagnóstico del sistema de compensación en la empresa motivo de estudio, perteneciente al sector industrial manufacturero en Colombia

Lo primero que ha de tenerse claro es que la empresa busca realizar un diagnóstico de su sistema actual de compensación, que le permita identificar con claridad las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, que la lleven a formular un plan de acción de implementación de cambios en el sistema de compensación. Estos cambios deberían permitirle a la empresa mantener:

Ventaja competitiva

- Mejorar la efectividad al atraer talento
- Mejorar la retención de los empleados

Mejor control y manejo del costo

- Controlar el incremento de costos futuros
- Suavizar cambios adversos en beneficios
- Introducir el concepto de compensación total

Apreciación de los empleados

- Mejorar satisfacción de las necesidades de los empleados
- Acceder a nuevos beneficios
- Mejorar el entendimiento del concepto de recompensa total
- Eliminar beneficios subvalorados
- Brindar servicio personalizado

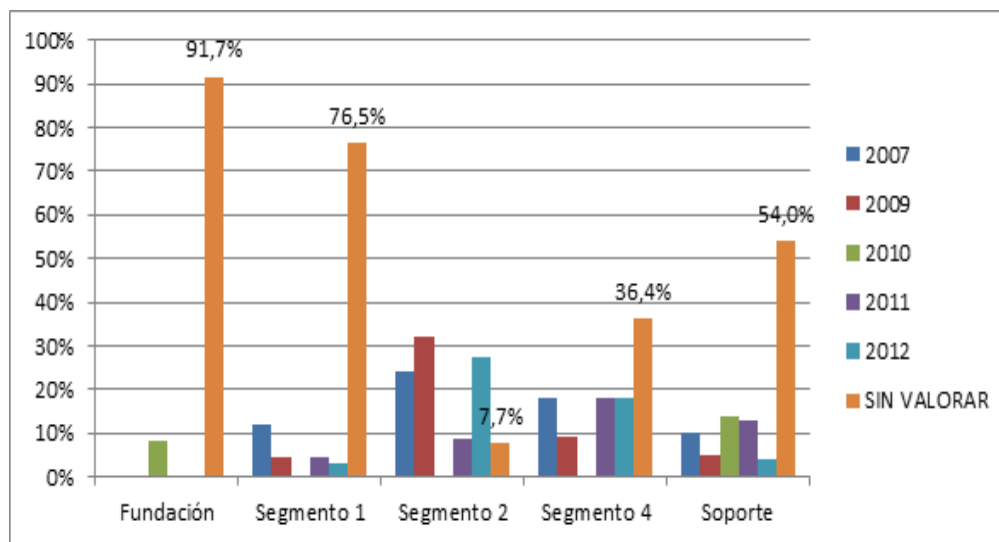
4.1. Estructura de cargos y valoración de los mismos

El método de valoración de cargos del Grupo Hay (s.f.) utilizado por la empresa para ayudar a diseñar los puestos de trabajo, el desarrollo del talento humano y la evaluación del desempeño es el empleado por muchas organizaciones de talla mundial. Analiza tres factores y elementos, como son competencias, solución de problemas y responsabilidad.

La empresa viene actualizando de manera ordenada y juiciosa las valoraciones de los cargos, con base en estudios de salarios, cambios en el entorno y ajustes en el negocio por cada segmento, lo cual ha significado análisis de cargos, valoraciones de cada uno de ellos, vistos dentro de un mapa general de cargos con cada jefe de área y el director de la misma. Si bien falta, en promedio, el 45% de las valoraciones de los cargos totales de la empresa, esto ha generado sensibilidad, conocimiento y alineación a la estrategia del negocio, lo que de necesidad conllevará a mejorar en los procesos, la calidad de vida del personal y la competitividad en el sistema de compensación respecto a empresas del mismo tamaño y sector.

La siguiente gráfica muestra el porcentaje de cargos pendientes de valorar, los valorados y el año de valoración, por cada segmento respecto del total de cargos por valorar.

Gráfica 27. Cargos valorados por segmento

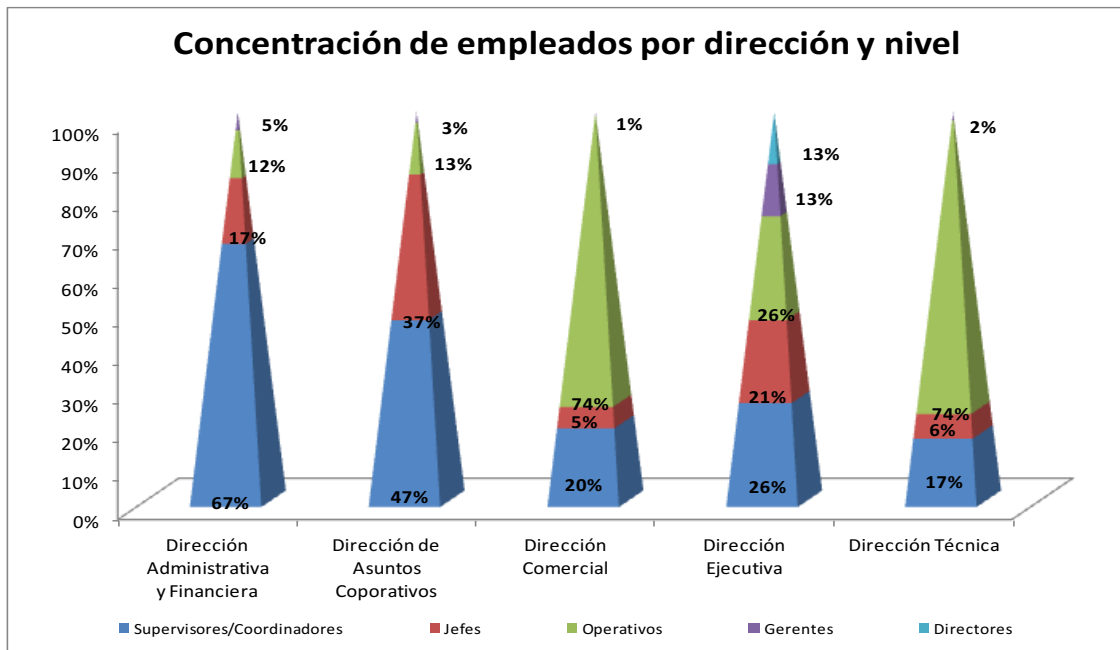


Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

4.2. Análisis de la estructura

La estructura de la empresa tiene cinco niveles, a saber: personal operativo, supervisores y coordinadores, jefes, gerentes y directores. Está organizada en cinco direcciones: Ejecutiva, la Técnica, la Comercial, la Administrativa y Financiera y la de Asuntos Corporativos. Las siguientes gráficas muestran la estructura de niveles por dirección:

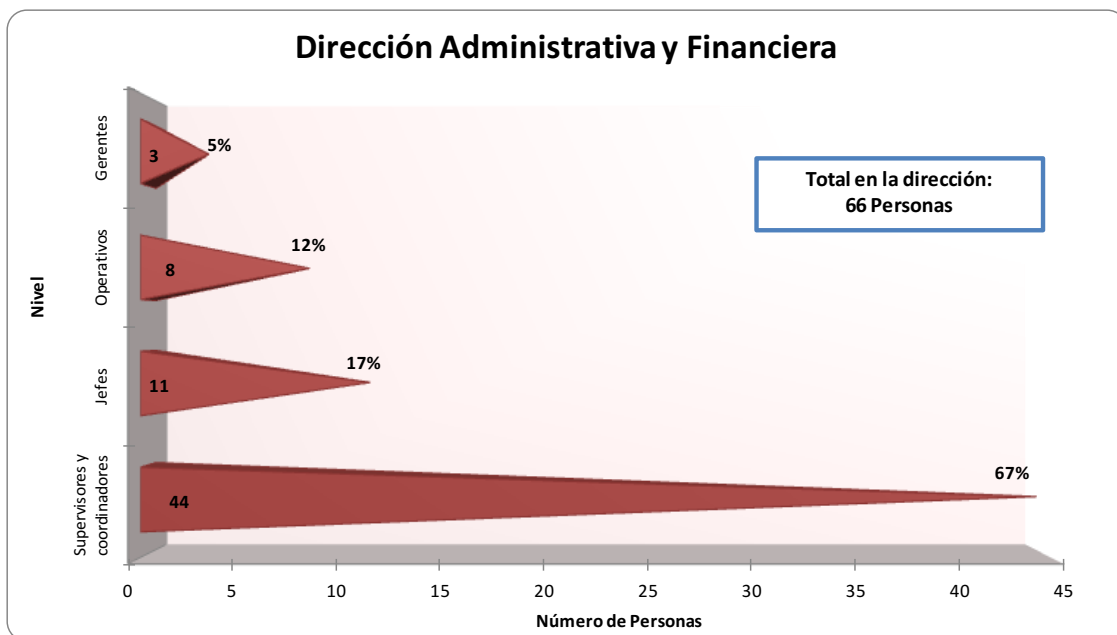
Gráfica 28. Concentración de empleados por dirección y nivel



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

Para su naturaleza, en la Dirección Administrativa y Financiera la mayor cantidad de personas se concentra en supervisores y coordinadores y la estructura es más plana, lo que quiere decir que hay profesionalización.

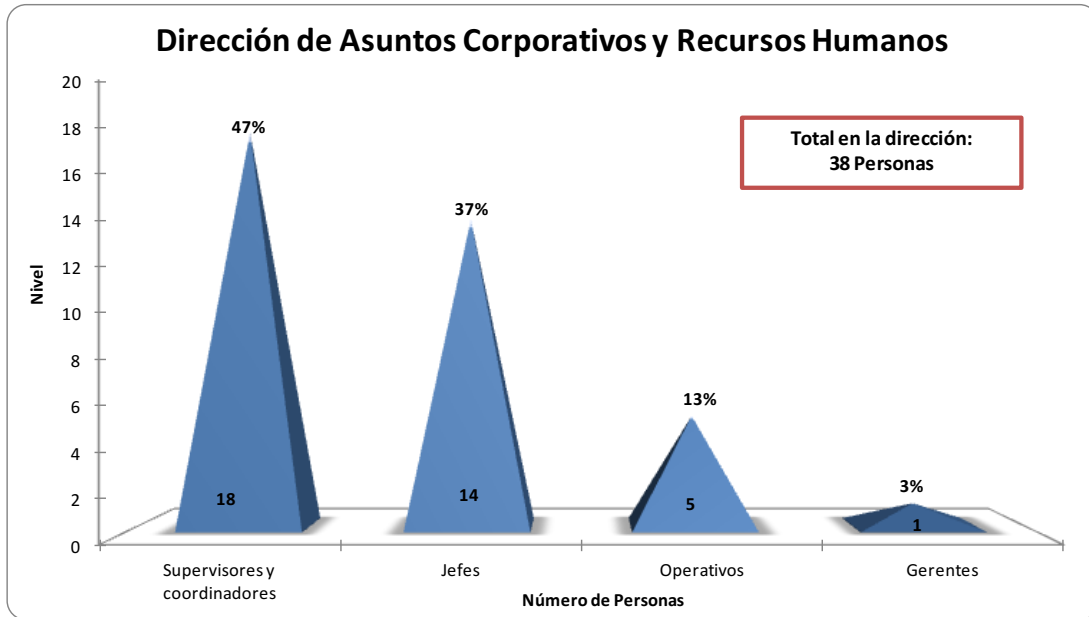
Gráfica 29. Concentración cargos en la Dirección Administrativa y Financiera



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

De igual forma, en el área de Recursos Humanos y Asuntos Corporativos existe un porcentaje menor en operativos, dada la gestión administrativa.

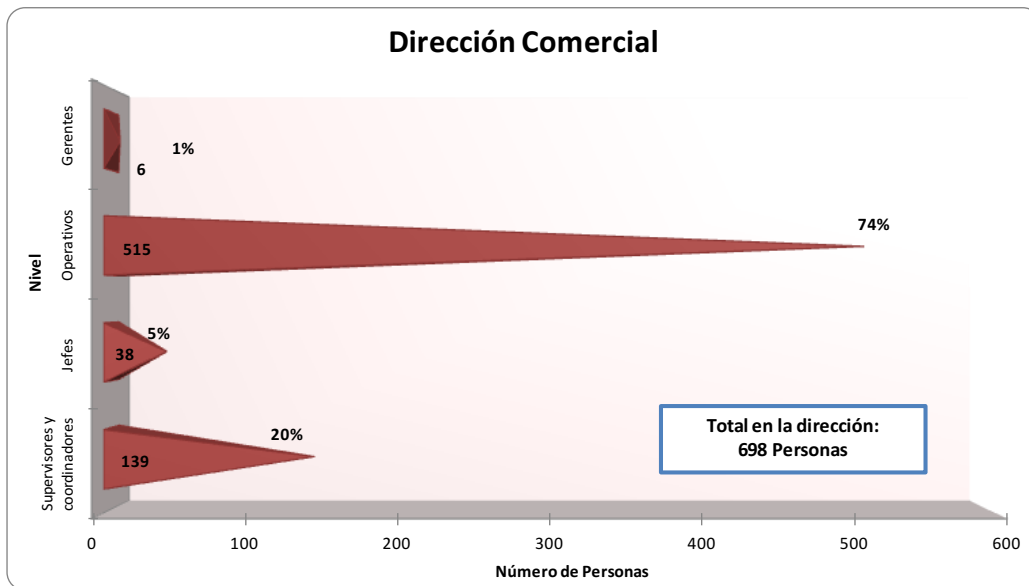
Gráfica 30. Concentración cargos en la Dirección de Asuntos Corporativos y Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

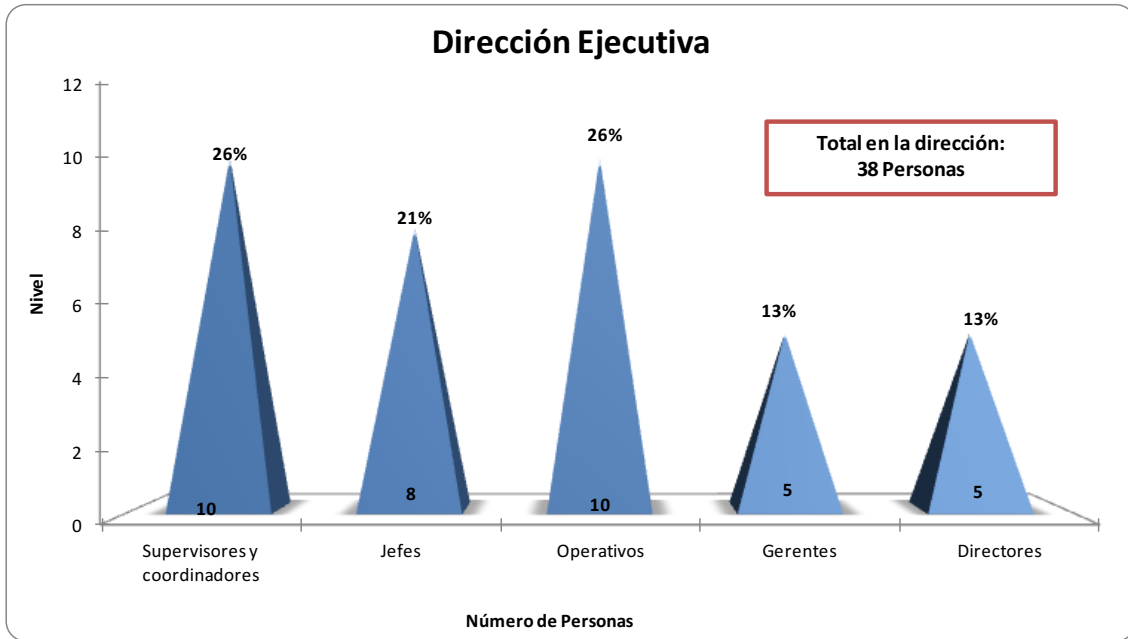
Ya que en del área comercial dependen producción y operación de los segmentos, la mayor población se concentra en operación, con sus respectivos supervisores o coordinadores.

Gráfica 31. Concentración cargos en la Dirección Comercial



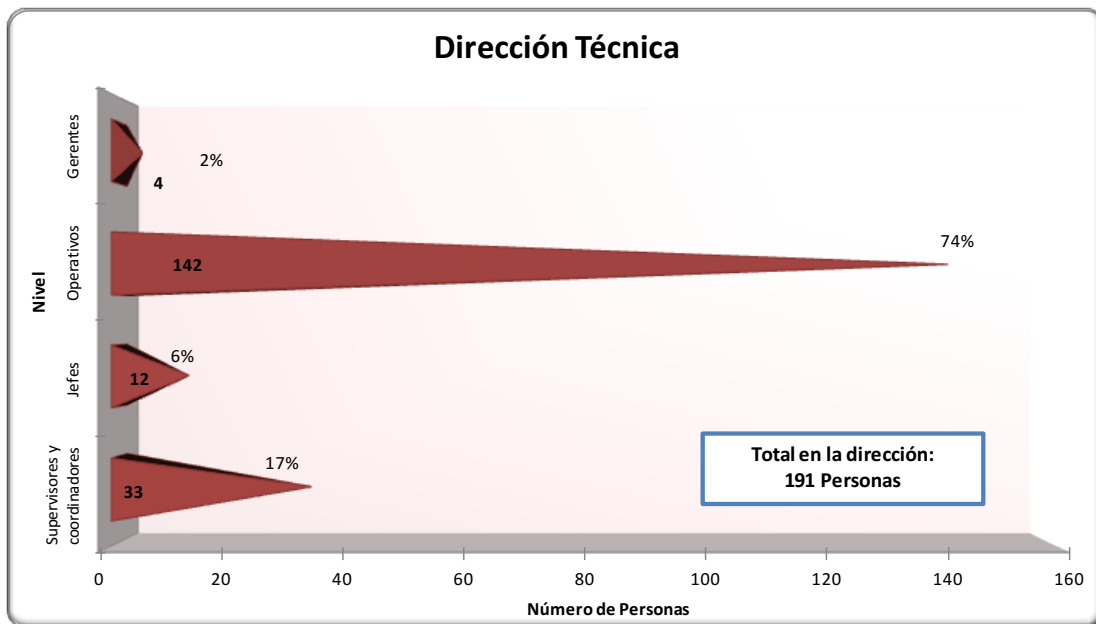
Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

Gráfica 32. Concentración cargos en la Dirección Ejecutiva



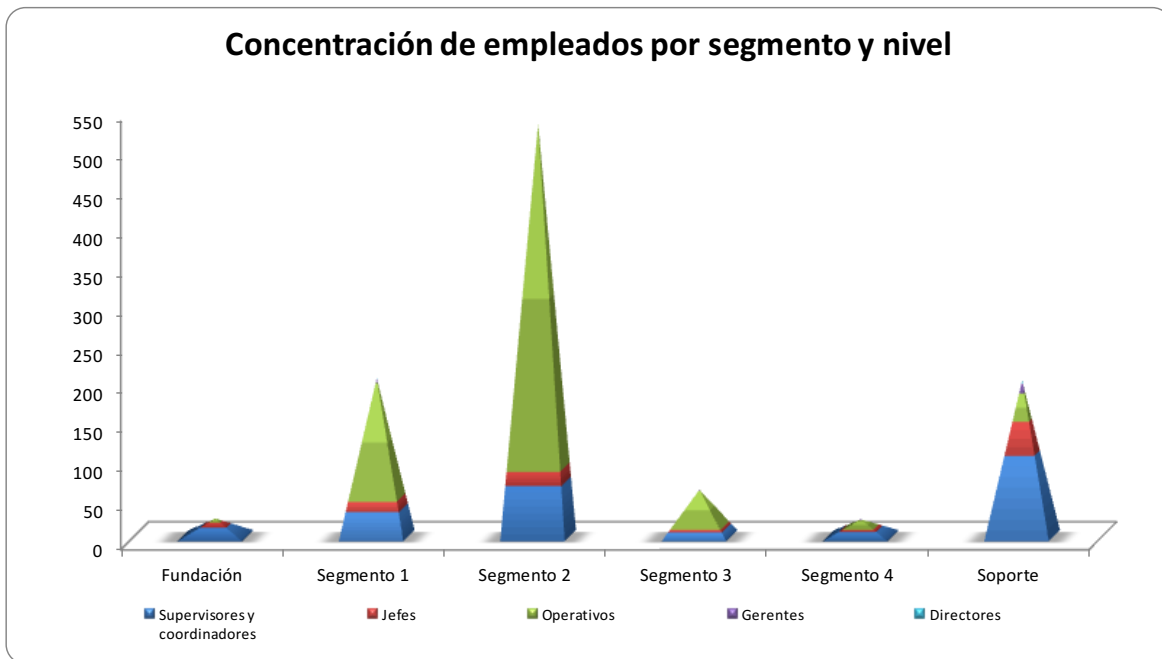
Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

Gráfica 33. Concentración cargos en la Dirección Técnica



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

Gráfica 34. Concentración de empleados por segmento y nivel



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

4.3. Compensación fija

La compensación fija contemplaba con anterioridad solo el sueldo básico, dado en función de unas tareas por desempeñar; sin embargo, a medida que fueron cambiando los mecanismos de compensación y la medición de gestión en las empresas y aumentando la complejidad de las mismas, fueron cambiando las tendencias de compensación, para ajustarse a las nuevas necesidades. Se recurrió, entonces, a elementos como primas extralegales, bonos fijos y pagos que no estaban atados a resultados, pero sí alineados con un sistema de compensación mixto, de tal forma que se integraran los tres factores: el fijo, el variable y los beneficios.

Como se aprecia a continuación, se describen los diferentes pagos fijos dados por la empresa y a cuáles grupos de beneficio aplican:

Tabla 8. Pagos fijos por grupos de beneficio

		GRUPO DE BENEFICIO	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6	GRUPO 7	GRUPO 8	GRUPO 9	GRUPO 10	GRUPO 11	GRUPO 12
Población objetivo	Número de Personas	296	0	10	116	0	52	328	94	0	5	0	130	
	Prestaciones legales	Prima legal en junio y diciembre	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Fijo		Cesantías e intereses	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
		Mesada adicional	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
		Apoyo de sostenimiento	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
		Primas extralegales	Prima extralegal de junio	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ
		Prima extralegal de diciembre (Navidad)	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ
		Prima de vacaciones	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ
		Bono de vacaciones	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ
		Prima de Semana Santa	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO
		Prima de antigüedad	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	SÍ

Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

4.4. Compensación variable

Alrededor de década y media atrás, los ingresos salariales de la mayoría de los trabajadores estaban representados únicamente en sueldo fijo mensual; la globalización, la competencia cada vez más agresiva por cuota de mercado y la necesidad de innovar para retener clientes obligaron a los empresarios a realizar un análisis en detalle de los costos fijos y variables de las empresas y su relación con el desempeño de sus colaboradores. Lo anterior estuvo acompañado del análisis de expertos sobre nuevas tendencias de compensación, como flexibilización de beneficios, salarios fijos, variables y mixtos, todo lo cual llevó a la conclusión que existen cargos estratégicos en las empresas cuya remuneración debe estar ligada tanto al desempeño individual como grupal, lo cual requería migrar a sistemas de compensación variable, sin desmejorar las condiciones de los trabajadores para incentivar el trabajo en equipo y el desempeño individual, todo ello encaminado a impactar en forma positiva los indicadores de desempeño de las empresas (Reyes, 2012).

La empresa ha adelantado este análisis, en posiciones operativas, comerciales y de proceso que cumplen dichas características y ha venido cambiando de manera progresiva su método de compensación de fijo a variable individual, ajustando los indicadores de acuerdo con las necesidades del negocio. Por otro lado, se cuenta con un esquema variable de empresa, el cual aplica a todos los cargos que no tienen variable individual y que se mide con indicadores de desempeño para la organización, lo cual contribuye a que toda ella vaya en un solo sentido, teniendo en cuenta los objetivos señalados para cada año.

Gráfica 35. Cargos con compensación variable individual y de empresa



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

Tabla 9. Pagos variables por grupo

		GRUPO DE BENEFICIO	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6	GRUPO 7	GRUPO 8	GRUPO 9	GRUPO 10	GRUPO 11	GRUPO 12
Variable	Población objetivo	Número de personas	296	0	10	116	0	52	328	94	0	5	0	130
	Remuneración variable	Variable semestral en junio por productividad	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO
Variable semestral en diciembre por productividad		NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO	NO
Variable trimestral por productividad		NO	NO	SÍ	NO	NO	NO	NO	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO
Salario Variable mensual por productividad		SI	NO	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO
	Bonificación por desempeño	Sobre un salario básico sin factor prestacional según calificación en diálogo	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO	SÍ

Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

La siguiente tabla muestra los cargos en los que hasta el momento la empresa ha cambiado de esquema de remuneración por objetivos individuales, con los respectivos indicadores de logro, el peso de cada uno de ellos dentro del total y su forma de pago, ya sea mensual o trimestral.

Tabla 10. Cargos que han pasado al esquema de pago variable

Cargo	Mensual		Trimestral	
	Variables de liquidación	Peso variable	Variables de liquidación	Peso variable
Operario de distribución 1	Número de pedidos, número de faltas seguridad y errados (existen diferentes tablas por localidad)	Pedidos: 70% Seguridad: 15% Errados: 15%	Promedio de eficiencia en los últimos tres meses, cumplimiento de cantidad y nivel de atención por cada localidad	Promedio de eficiencia: 50% Cumplimiento de cantidad: 25% Nivel de atención: 25%

Operario de distribución 2	Número de atención, número de faltas seguridad y errados (existen diferentes tablas por localidad)	Atención: 70% Seguridad: 15% Errados: 15%	Promedio de eficiencia en los últimos tres meses, cumplimiento de cantidad y nivel de atención por cada localidad	Promedio de eficiencia: 50% Cumplimiento de cantidad: 25% Nivel de atención: 25%
Ayudante de distribución 1	Número de atención, número de faltas seguridad y errados (existen diferentes tablas por regional)	Atención: 70% Seguridad: 15% Errados: 15%	Promedio de eficiencia en los últimos tres meses, cumplimiento de cantidad y nivel de atención por cada localidad	Promedio de eficiencia: 50% Cumplimiento de cantidad: 25% Nivel de atención: 25%
Inspector 1	Número de pedidos por equipo, atención de colocación, tiempo de atención, calculados mediante fórmulas		Promedio de seis meses y se resta lo que dan el indicador de seguridad individual, seguridad grupal, estado del equipo, calidad del producto, reclamo por atención, accidente con culpabilidad, pedidos devueltos (%) Total por descontar del valor de bonificación	
Controlador de pedidos	Nivel de atención de entregas de producto, cumplimiento de cantidad versus presupuesto	Nivel de atención de entregas de producto: 50% Cumplimiento de cantidad versus presupuesto: 50%	Recorrido de pedido, índice de utilización, errados	Promedio en los últimos tres meses: 50% Recorrido del pedido: 25% Índice de utilización: 25%
Operario programador	Nivel de atención de entregas de producto, nivel de atención telefónica, cumplimiento de cantidad versus presupuesto	Nivel de atención de entregas: 35% Nivel de atención telefónica: 30% Cumplimiento de cantidad versus presupuesto: 35%	Recorrido de pedido, índice de utilización, errados	Promedio en los últimos tres meses: 50% Recorrido de pedido: 25% Índice de utilización: 25%

Jefe comercial 1	Cantidad de venta de producto 1, cuentas por cobrar, puerta a puerta	Cantidad de producto 1: 50% Cuentas por cobrar: 20% Puerta a puerta: 30%	No aplica	No aplica
Jefe comercial 2	Cantidades de venta de productos 1 y 2, cuentas por cobrar, Ebitda	Cantidad de producto 1: 25% Cantidad de producto 2: 25% Cuentas por cobrar: 25% Ebitda: 25%	No aplica	No aplica
Ejecutivo de cuenta 1	Cantidad de venta de producto 1, cuentas por cobrar, puerta a puerta	Cantidad de producto 1: 40% Cuentas por cobrar: 20% Puerta a puerta: 40%	No aplica	No aplica
Ejecutivo de cuenta 2	Cantidades de venta de productos 1 y 2, cuentas por cobrar, descuento	Cantidad de producto 1: 20% Cantidad de producto 2: 30% Cuentas por cobrar: 20% Descuento en producto 2: 30%	No aplica	No aplica
Promotor de producto 1	Cantidad de producto 1, cuentas por cobrar	Cantidad de producto 1: 80% Cuentas por cobrar: 20%	No aplica	No aplica
Promotor de producto 2	Cantidad producto 1, cuentas por cobrar	Cantidad de producto 2: 70% Cantidad de producto 1: 15% Número de colocaciones: 15%	No aplica	No aplica

Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

4.5. Beneficios

De modo adicional a la compensación fija y variable, se cuenta con un esquema de beneficios que busca brindar seguridad a los empleados en temas básicos como salud, educación, vivienda, protección al patrimonio y ahorros para pensión, entre otros, que van encaminados a evitar la preocupación por estos temas y a mejorar el nivel de vida del empleado y sus familias. Esto le permite a la empresa fortalecer su competitividad, brindar beneficios a su personal de manera colectiva y segmentada y lograr fidelización, lealtad y compromiso hacia la empresa.

Como se observa en la siguiente tabla, se definen los beneficios para los diferentes grupos objetivo con sistema de compensación diferente, teniendo en cuenta el punto de vista legal y el nivel de trabajador.

Tabla 11. Beneficios por grupo

		GRUPO DE BENEFICIO	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6	GRUPO 7	GRUPO 8	GRUPO 9	GRUPO 10	GRUPO 11	GRUPO 12	
Beneficios	Población objetivo	Número de personas	296	0	10	116	0	52	328	94	0	5	0	130	
	Medicina y salud	Medicina prepagada o póliza H&C	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
		Chequeo médico anual	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
		Tratamiento ambulatorio	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ
		Servicio médico en planta para familiares	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ
		Servicio médico en planta para trabajadores o pensionados	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
		Auxilio de incapacidad	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
	Indemnización	Indemnización por despido injustificado	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	Beneficios de estudio	Becas para preescolar, primaria y secundaria	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
		Auxilio educativo para preescolar, primaria, bachillerato y universidad	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
		Auxilio universitario para empleados	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
		Crédito universitario para empleados	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
		Paquete escolar	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ
		Auxilio de transporte para hijos	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ
Beneficios para vivienda	Fondo de vivienda	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ	
	Prestamo de vivienda en Bancolombia	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	
	Venta de productos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	

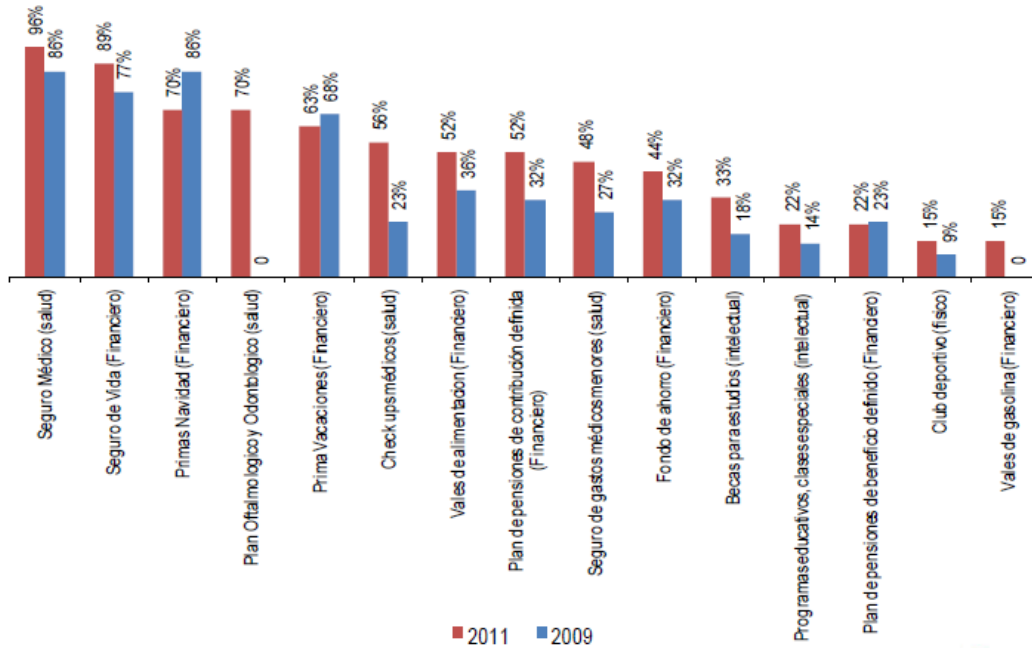
		GRUPO DE BENEFICIO	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6	GRUPO 7	GRUPO 8	GRUPO 9	GRUPO 10	GRUPO 11	GRUPO 12	
Beneficios	Población objetivo	Número de Personas	296	0	10	116	0	52	328	94	0	5	0	130	
	Permisos	Defunción de familiares	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
		Permiso por calamidad doméstica	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
		Permiso por matrimonio	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
		Permiso por nacimiento de hijo	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
		Permisos sindicales	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ
	Auxilios	Auxilio por defunción de familiares	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
		Gastos funerarios por muerte del trabajador	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
		Seguro de vida	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
		Seguro accidentes personales durante desplazamiento en	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
		Auxilio de manutención por CCT	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO
		Auxilio de deportes	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ
		Reembolso de tarjeta débito	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
		Auxilio de anteojos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
Auxilio por maternidad / Auxilio por nacimiento de hijos		SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	
Préstamos	Préstamo por calamidad doméstica	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	
	Préstamo para póliza todo riesgo de automóvil y SOAT	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	
	Préstamo en entidades bancarias externas diferentes a vivienda	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	
Otros beneficios	Cafetería	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	
	Bonificación por firma de convención	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ	
	Prima de retiro para pensionado	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ	
	Dotación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
	Asistencia judicial para conductores de vehículos de la empresa	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	
	Bonificación por despacho de producto	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ	
	Subsidio extralegal de transporte - Medios de transporte	SÍ	NO	NO	NO	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	
	Auxilio salarial de transporte	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
	Herramientas de trabajo: medios de transporte-computador-celular-	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	

Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

4.6. Tendencias del mercado colombiano en el tema de beneficios

De acuerdo con la investigación de AON-HEWIT (2011), los siguientes son los rubros que dominan la tendencia en lo que a beneficios a empleados se refiere:

Gráfica 36. Beneficios que marcan la tendencia en cuanto a beneficios a empleados



Fuente: AON-HEWIT (2011)

Ahora bien, el estudio de Hay Group (s.f.), en su aparte de beneficios implementados, muestra los principales rubros implementados en las empresas colombianas.

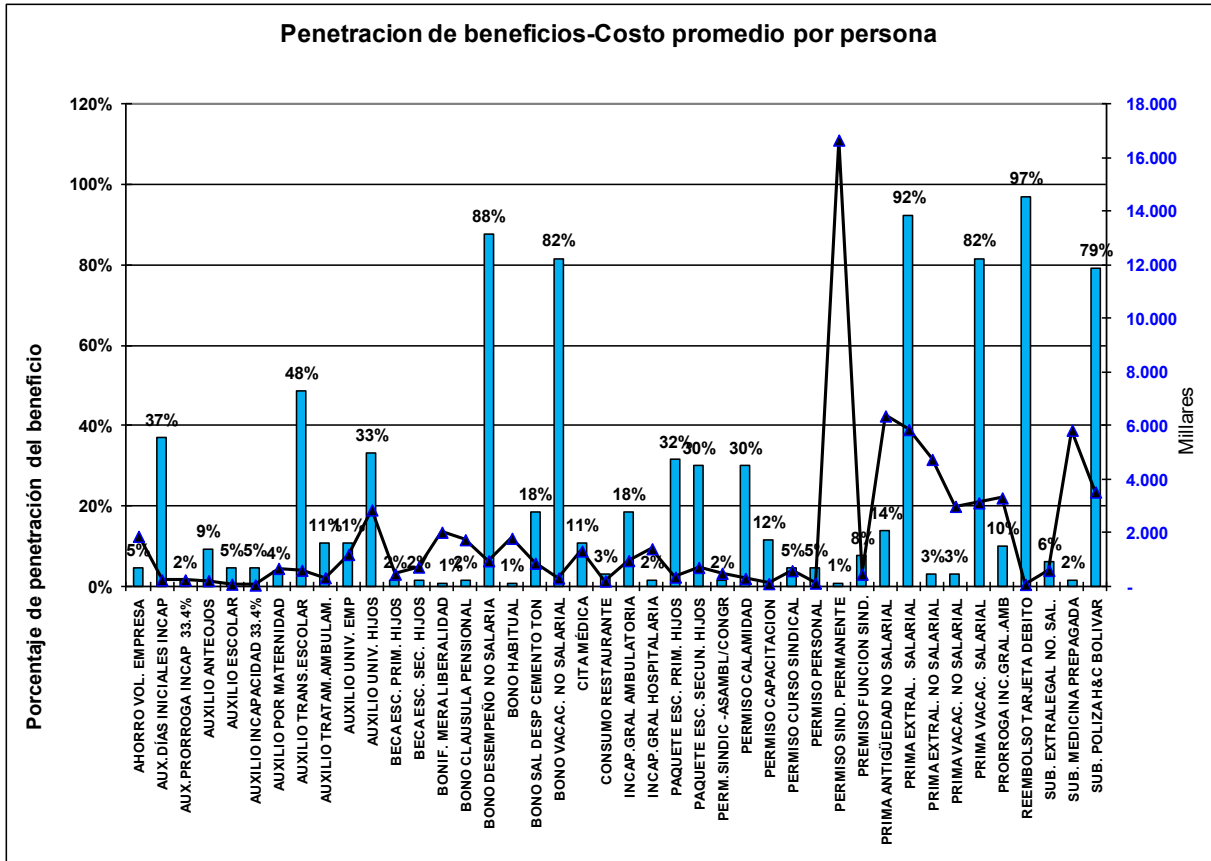
Tabla 12. Beneficios que se otorgan con mayor frecuencia en las empresas colombianas

Categoría	Beneficio	Consumo	Hidrocarburos	Promedio
Gastos Cubiertos Vehículo	Mantenimiento Vehículo	93%	100%	97%
Ahorro e Inversión	Plan de Ahorro	88%	100%	94%
Salud y Protección	Seguro de Vida	94%	91%	93%
Salud y Protección	Plan Médico	88%	86%	87%
Gastos Cubiertos Vehículo	Seguros	73%	100%	87%
Gastos Cubiertos Vehículo	Gasolina	93%	67%	80%
Calidad de Vida	Servicio médico en la empresa	88%	70%	79%
Vehículo	Company Car	75%	83%	79%
Primas Extralegales	Prima Antigüedad	88%	60%	74%
Salud y Protección	Chequeo Médico Ejecutivos	94%	52%	73%
Club	Club	81%	63%	72%
Calidad de Vida	Business casual day	81%	62%	72%
Auxilios Económicos	Colegio Hijos (reembolso)	75%	67%	71%
Ahorro e Inversión	Prestamos Vivienda	69%	100%*	69%
Auxilios Económicos	Plan Becas	69%	64%	66%
Auxilios Económicos	Nacimiento	63%	NA	63%
Calidad de Vida	Convenio Gimnasio	75%	50%	63%
Ahorro e Inversión	Prestamo Calamidad Domestica	63%	62%	63%
Auxilios Económicos	Fallecimiento	69%	50%	60%
Primas Extralegales	Prima Vacaciones	81%	37%	59%
Ahorro e Inversión	Prestamos Libre Inversion	56%	100%*	56%
Calidad de Vida	Horario Flexible	63%	41%	52%
Primas Extralegales	Prima Navidad	75%	25%	50%

Fuente: Hay Group (s.f.)

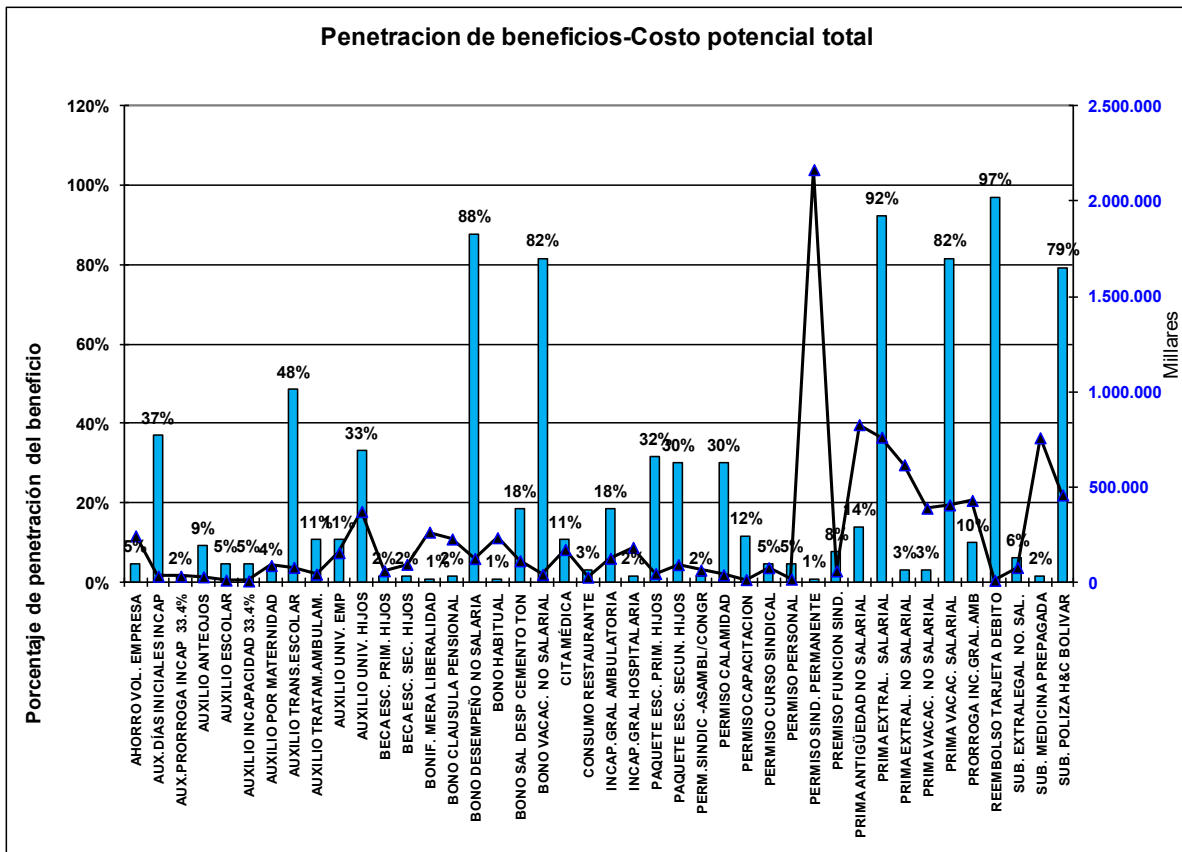
Después de evaluar los beneficios que se ofrecen en el mercado colombiano, se revisaron los beneficios que ofrece la empresa y en general se observa que concede los mismos tipos de beneficios. A continuación se presenta el resumen gráfico de los beneficios que la empresa brinda por segmento; en cada uno de ellos se revisó uno a uno el nivel de utilización (penetración) de cada beneficio, el costo promedio por persona y el costo potencial total, si todos los empleados del segmento los utilizaran, y se comparan con los costos potenciales totales suponiendo que todos los empleados vinculados a ese segmento de negocio acudieran a ellos:

Gráfica 37. Beneficios en el segmento 1- Costo promedio por persona



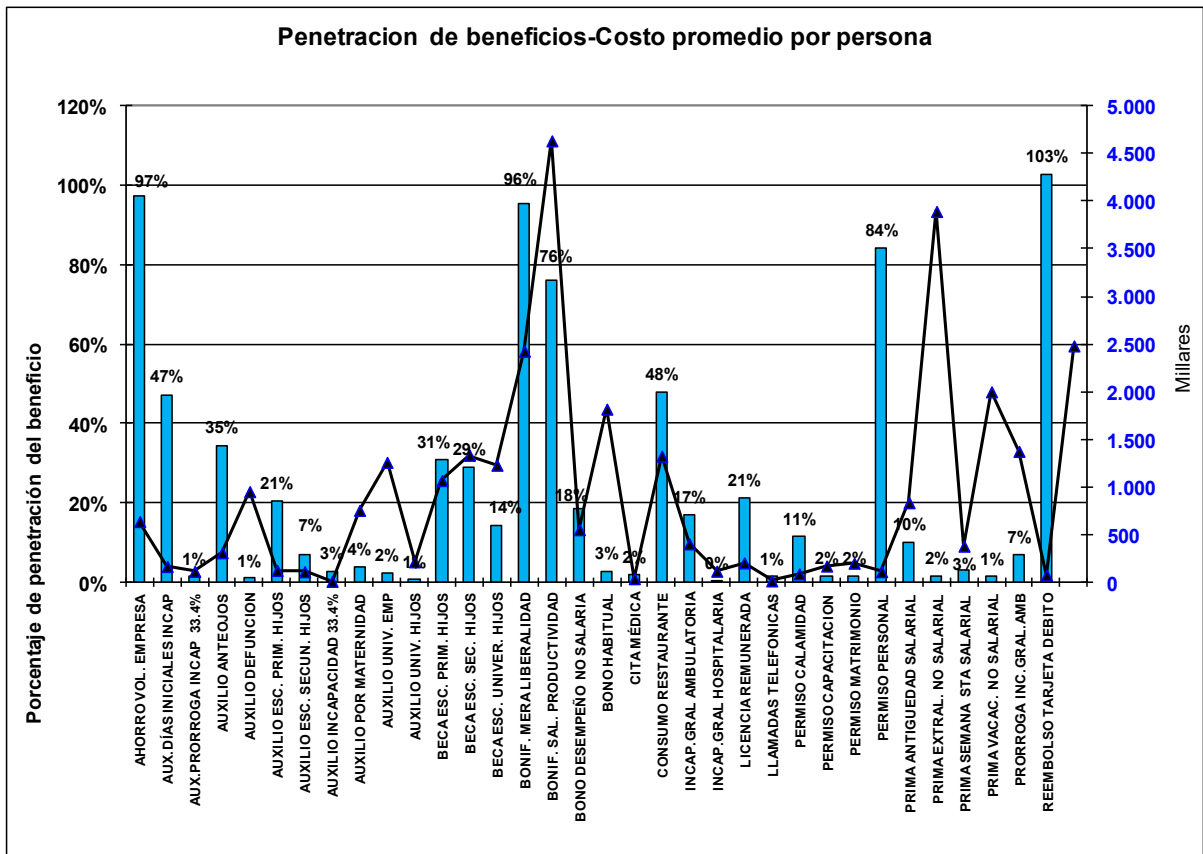
Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

Gráfica 38. Beneficios en el segmento 1- Costo potencial total



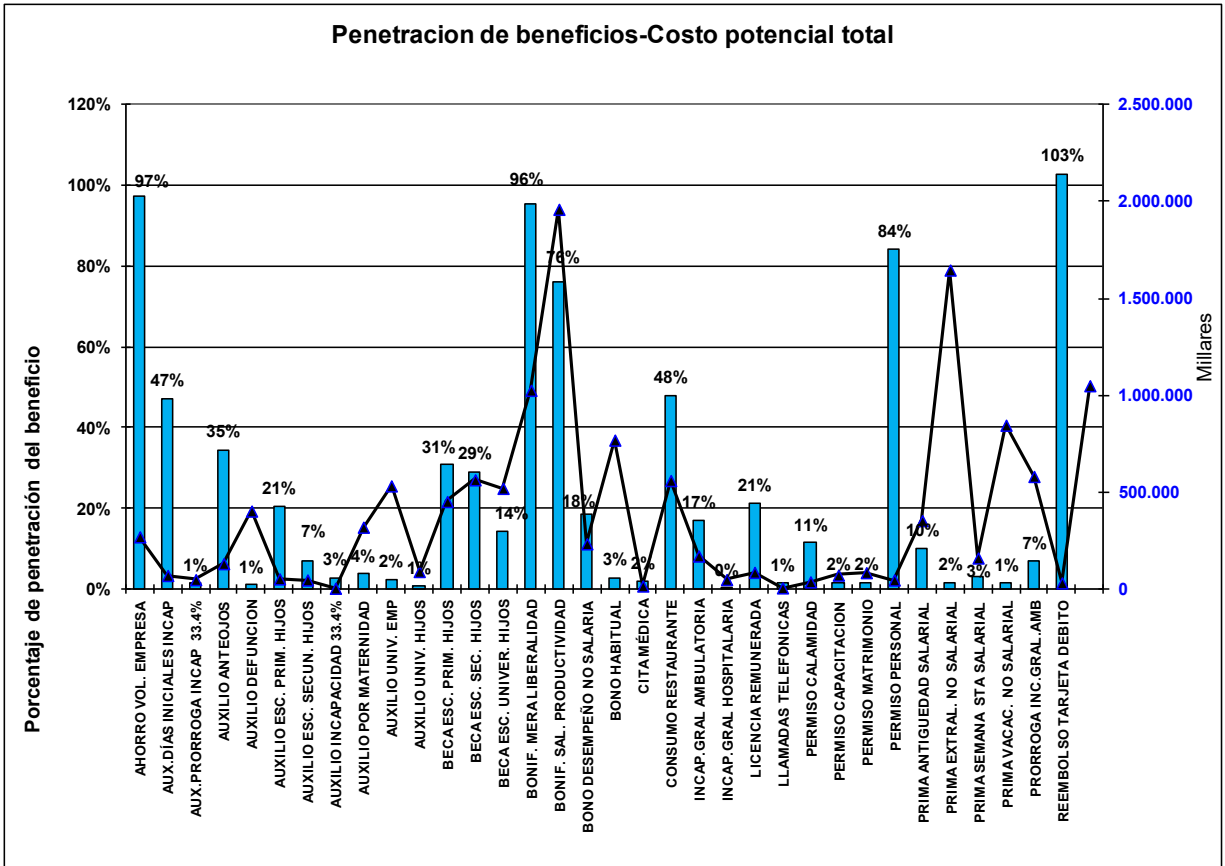
Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

Gráfica 39. Beneficios en el segmento 2 - Costo por persona



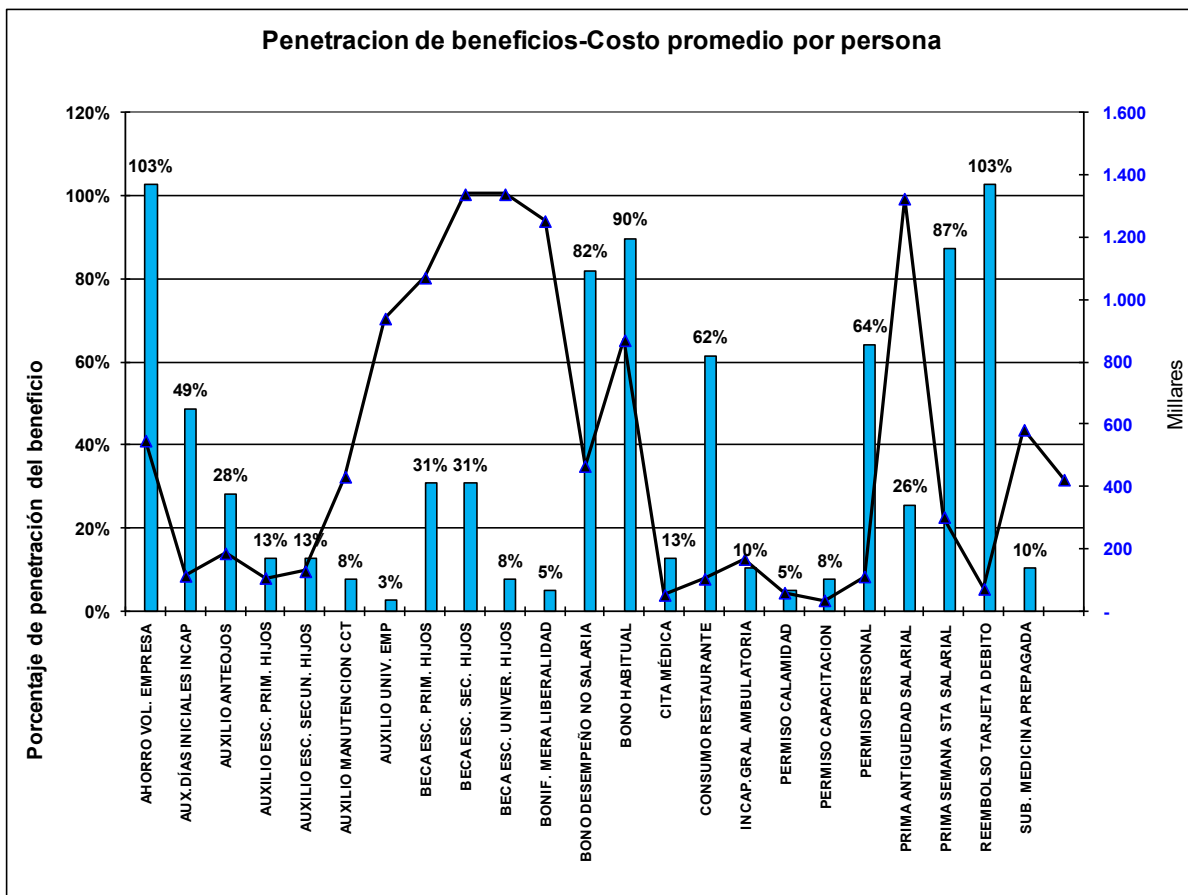
Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

Gráfica 40. Beneficios en el segmento 2 - Costo potencial total



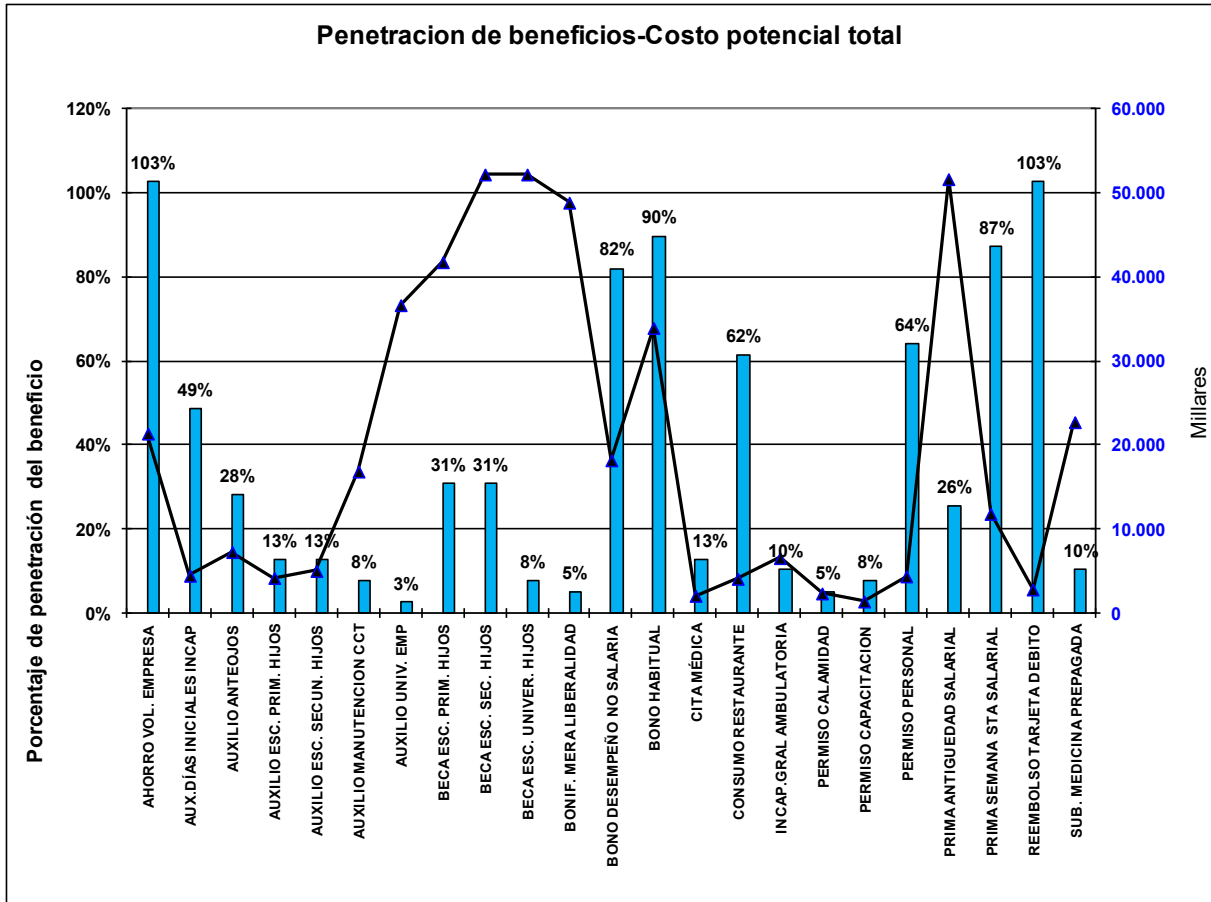
Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

Gráfica 41. Beneficios en el segmento 3 - Costo por persona



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

Gráfica 42. Beneficios en el segmento 3 - Costo potencial total



Fuente: elaboración propia con base en datos de la empresa objeto de estudio

5. Análisis DOFA del sistema de compensación de la empresa objeto de estudio

D	O
<ul style="list-style-type: none"> * La compensación variable no se ajusta totalmente a las necesidades de la compañía * Existen personas por fuera de las bandas salariales y no existe un plan en un horizonte de tiempo para alinear esos picos a las curvas * Una parte de la población no puede acceder a todos los beneficios * Ausencia de un sistema de gestión de compensación * Ausencia de un sistema de información de gestión * Falta de investigación en nuevas tendencias * Políticas de compensación desactualizadas * Falta de indicadores de gestión del sistema * No existe valoración del 100% de los cargos * No existe una política clara para desvinculaciones 	<ul style="list-style-type: none"> * Existen mejores prácticas de empresas del grupo que se pueden tener en cuenta para el sistema de compensación * Se cuenta con el conocimiento y disposición de expertos externos e internos para diseñar el sistema de compensación acorde con las necesidades y nuevas tendencias * Diseñar paquetes de beneficios de acuerdo con cada grupo objetivo, que mantengan la equidad interna en el sistema de compensación * Ofrecer a los empleados beneficios que permitan hacer una planeación tributaria * Se tiene planeado implementar un nuevo sistema de nómina, lo cual permitirá tener información más estandarizada * Contar con un plan de valoración de cargos acorde con su criticidad y prioridad * Se tiene planteada la actualización de políticas y procedimientos para estandarizar procesos
F	A
<ul style="list-style-type: none"> * Respecto al estudio salarial la compañía mantiene un nivel de equidad interna frente al mercado * La metodología de compensación se encuentra definida actualmente * Existen directrices de compensación dentro del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> * La expansión del sector de la minería en Colombia lleva a que ciertas posiciones críticas para la organización estén siendo supervaloradas en otras compañías de este sector * La aprobación del TLC con EEUU ha llevado al resurgimiento de los sindicatos y está generando un ambiente de presión sindical en el país

Nota: D = debilidades; O = oportunidades; F = fortalezas; A = amenazas.

6. Recomendaciones

De acuerdo con los análisis, estadísticas, encuestas e información suministrada de diferentes fuentes, tanto internas como externas, se formulan las siguientes recomendaciones para ser analizadas y estudiadas por la empresa:

- ✓ Con base en lo evidenciado, la empresa debe valorar cerca del 52% de los cargos que no han sido pasados por el proceso respectivo a la fecha. Para no generar expectativas, debe nombrarse un Comité de Valoración que incluya personal de la línea, hasta lograr entrenar un equipo interdisciplinario que trabaje en forma permanente por mantener actualizado el sistema de valoración de cargos.
- ✓ Se deben integrar todos los cargos en un mapa general, acorde con la metodología del Hay Group (s.f.), para alinear las valoraciones con la realidad del negocio, la criticidad de la posición y los resultados de empresa.
- ✓ Deben revisarse las mejores prácticas de compensación en otras empresas del grupo y revisar de manera continua las tendencias de compensación del mercado.

- ✓ La empresa debe mantener el diagnóstico salarial actualizado. Con base en las valoraciones de cargo y la información salarial de la organización se debe realizar un diagnóstico de la situación salarial frente al mercado. Este análisis se hará en los siguientes conceptos:
- ✓ Sueldo anual de base (A): incluye la remuneración anual fija garantizada (sueldo mensual anualizado, más todos los pagos fijos no relacionados con desempeño).
- ✓ Compensación total real (B): incluye el Sueldo anual de base (A) más pagos variable reales relacionados con el desempeño o los resultados.
- ✓ Compensación total objetivo (*target*) (BT): incluye el sueldo anual de base (A) más pagos variables objetivo (al 100% del cumplimiento) relacionados con el desempeño o los resultados.
- ✓ Hacer un análisis especial de la compensación variable, para definir si es necesario que aplique a otras posiciones en la empresa (por ejemplo: gerencias comerciales) o que se incremente el porcentaje de salario variable actual, buscando incrementar los indicadores de rentabilidad de la empresa.
- ✓ En general, la empresa debe implementar un sistema de gestión de la compensación que permita consolidar la información y hacer gestión sobre la misma.
- ✓ La empresa debe analizar y definir una política para contrarrestar los impactos del aumento de costo de vida por región a la hora de llevar a cabo los ajustes salariales, ya que, como se observó con anterioridad, existen algunas ciudades en las que el costo de vida está muy por encima del total nacional, lo que estaría afectando en sentido negativo el salario real de los empleados.
- ✓ Estudiar el comportamiento de los salarios nominales versus los salarios reales de los empleados por región, por cargo y por segmento daría una base importante para ayudar a implementar una estrategia de nivelación salarial.
- ✓ En cuanto a beneficios, se considera que la empresa debe contar con un sistema adecuado de información y de gestión de beneficios que permita conocer la población objetivo de cada beneficio, el uso de los beneficios y su impacto en costos, entre otros aspectos.
- ✓ Debe establecerse un plan de implementación de beneficios flexibles, para que el empleado pueda escoger de un portafolio de beneficios, de modo tal que le generen mayor satisfacción, teniendo en cuenta aspectos tributarios, los alivios que se pueden contemplar en cada caso y el balance de vida y los costos, entre otros factores.
- ✓ A raíz de los cambios introducidos en la última reforma tributaria sobre la retención en la fuente de asalariados, se hace necesario que la empresa enfoque algunos beneficios ofrecidos a los empleados que permitan algunos alivios tributarios. Así mismo, se deberían realizar programas de orientación, en el sentido de tomar los beneficios que sean más convenientes para cada uno.
- ✓ Solucionar algunas brechas en la utilización de beneficios que puedan estar generando inequidad interna en la utilización de los mismos, debido a los diferentes esquemas de beneficios aislados que existen dentro de la empresa.
- ✓ La empresa debe analizar la mejor alternativa para lograr implementar un sistema de compensación que aplique para cada uno de los segmentos, teniendo en cuenta que cada uno de ellos maneja márgenes de rentabilidad diferentes y para que, por consiguiente, dicho sistema sea sostenible para cada uno de ellos.
- ✓ Generar mecanismos que permitan garantizar la igualdad de condiciones en cuanto a beneficios para todos los grupos objetivo.
- ✓ Una vez culminadas estas etapas, se debe diseñar un plan de acción para encaminar todos los elementos hacia una política de compensación clara, aterrizada en la realidad el negocio y justa y equitativa respecto a la competencia y los cargos internos de la empresa, teniendo en cuenta los

valores de bandas salariales para incorporar a un empleado, promover al mismo y realizar ajustes por méritos, entre otros aspectos.

✓ Debe diseñarse y ponerse en ejecución un sistema de simulación de escenarios para calcular el costo de la implementación, de tal forma que en un horizonte de tiempo razonable se logre el ajuste de las posiciones que estén fuera de las curvas salariales.

✓ Determinar el nivel de ingresos total por cargo, con inclusión de la compensación total (fijo, variable y beneficios) para que sea mejor percibida.

✓ Ofrecer paquetes salariales no solo monetarios sino emocionales, que se ajusten a los gustos, preferencias y necesidades del empleado; además, que se le permita elegir con libertad.

✓ Por último, debe diseñarse un plan de comunicación a través de cartillas, comunicados, reuniones personalizadas y grupales, etc., de tal forma que todos los trabajadores conozcan desde el comienzo de su relación laboral su compensación total y la política en sí misma.

✓ Generar indicadores para el sistema de gestión de la compensación que permitan hacer seguimiento y mejoras al sistema.

7. Conclusiones

La empresa debe desarrollar una política de compensaciones alineada con la estrategia del negocio y consistente con la filosofía de riesgo y compensación de la organización.

Se debe realizar una explicación eficaz de los sistemas de compensación a los empleados, su adecuada alineación con los objetivos comerciales y la relación entre el pago y el desempeño, así como lograr que los empleados perciban dicha relación.

El área de recursos humanos debe ayudar a los gerentes a entender cómo utilizar la amplia variedad de compensaciones intangibles y monetarias que tienen a su disposición.

Las compensaciones intangibles incluyen las oportunidades de carrera y crecimiento, la calidad del trabajo, el reconocimiento y el clima laboral. Es habitual que a estas compensaciones intangibles se las considere deseables, pero son importantísimas para ayudar a una empresa a destacarse como buen empleador. Las compensaciones intangibles no solo facilitan la atracción y la retención del personal, sino que también influyen en muy alto grado sobre la eficacia del sistema de compensación total para alcanzar los objetivos del negocio.

La justificación del trabajo elegido y desarrollado se fundamenta en la necesidad que tiene la empresa de evaluar su sistema de compensación, que tenga como base a la luz de las nuevas tendencias, y mejores prácticas utilizadas, de tal forma que esté alineado con el plan estratégico de la empresa y que genere un impacto positivo en el personal, en cuanto a su bienestar y su calidad de vida, buscando una compensación equitativa, legal y justa y teniendo en cuenta su grupo familiar para el análisis de beneficios.

8. Glosario

Sueldo: es la paga que se realiza por períodos más o menos largos.

Salario: es la contraprestación principal y directa que recibe el trabajador, que puede ser en dinero, en especie o extraordinario. Existen cinco tipos de salario: integral, real, real de base 100, efectivo y costo. Dependiendo de las políticas de compensación puede dársele tratamiento de flexibilidad, de tal forma que se reciba el mismo salario más lo que se obtenga utilizando beneficios flexibles.

Pago variable: es un esquema de pago mixto que está conformado por porción fija (sueldo básico), que podrá ser igual para todos los cargos de un mismo nivel, y una porción variable (en dinero o en especie), que depende del logro de los resultados esperados: de cada persona en su cargo, de un equipo, de una unidad de negocio o de una empresa en su conjunto, y puede ser una combinación de algunos de los logros, uno solo o todos.

Beneficios flexibles: (pueden ser económicos o asistenciales): es una estrategia importante para lograr una mejor aceptación y efectividad de las prestaciones y beneficios, mediante el ajuste a las limitaciones financieras y la flexibilidad en cuanto a las necesidades particulares de los trabajadores, dado que estos tienen la oportunidad de elegir, agregar o ampliar coberturas de sus beneficios entre un conjunto de opciones que le brinda la empresa.

Beneficios emocionales: tienen que ver con la calidad de vida y la conciliación de la vida familiar y personal con la laboral. No se trata de necesidad de aumentar los ingresos, pero sí de que mejoren factores como más tiempo, mayor tranquilidad, menor estrés y más reconocimiento por parte de la empresa.

Salario en especie: modificado por el artículo 16 de la ley 50 de 1990 (Congreso de Colombia, 1990). Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador como contraprestación directa del servicio, tales como alimentación, habitación o vestuario que el patrono suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista en el artículo 15 de la referida ley. El salario en especie debe valorarse en forma expresa en todo contrato de trabajo. A falta de estipulación o de acuerdo sobre su valor real, se estimará pericialmente, sin que pueda llegar a constituir y conformar más del cincuenta por ciento de la totalidad del salario. No obstante, cuando un trabajador devengue el salario mínimo legal, el valor por concepto de salario en especie no podrá exceder del treinta por ciento. El salario en especie, como quiera que sigue siendo salario, debe formar parte de la base de los pagos por seguridad social, prestaciones sociales y aportes parafiscales, salvo que, en aplicación del artículo 128 del Código Sustantivo de Trabajo (Presidencia de la República, 1950), las partes hayan acordado de modo expreso que estos conceptos no se consideran salario.

Banda salarial: franja de posibilidades de crecimiento de los salarios prevista por un acuerdo interprofesional, a la que deberá sujetarse la negociación colectiva durante un período de tiempo determinado.

Curva salarial: es un sistema técnico por el cual se determinan las cantidades de puntos que se asignan cada una de los factores de los puntos. Consta de tres etapas: i) comparar los factores de un puesto con una serie de modelos o definiciones; ii) asignar a dichos factores un valor determinado en virtud de la comparación, y iii) ordenar cada puesto en el sitio que le corresponda en una escala de salarios con base en métodos estadísticos.

Valoración del cargo: es una forma sistémica de ordenar y asignar valor cuantitativo a los diferentes puestos de toda una empresa, de una o varias divisiones, departamentos, áreas, secciones, en uno o varios niveles, de la estructura de la empresa mediante un método matemático determinado.

Referencias

AON-Hewith (2011). *Trends in Global Employee Engagement*. Recuperado el 17 de julio de 2011, de: http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf

Artis, C. R., Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Strategic human resource management at Lucent. *Human Resource Management*, 38(4), 309-313. Recuperado el 21 de julio de 2011, de: http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1999_HRMJ_Lucent.pdf

Banco de la Republica (2014a). *Informe sobre inflación*. Bogotá: Banco de la República.

Banco de la República (2014b). *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la Republica*. Bogotá: Banco de la República.

Banco de la República (2014c). *Serie histórica salario mínimo legal en Colombia*. Bogotá: Banco de la República, de: <http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&Path=/shared/Consulta+Series+Estadisticas+de+sde+Excel/1.+Salarios/1.1+Salario+minimo+legal+en+Colombia/1.1.1+Serie+historica&Options=rdf&NQUser=salarios&NQPassword=salarios&lang=es>

Colombia es pasión (s.f.). *Así es Colombia. Lo que debes saber de Colombia*. Recuperado el 21 de julio de 2011, de: <http://www.colombiaespasion.com/es/asi-es-colombia/23-lo-que-debes-saber-de-colombia-/153-la-cultura-del-colombiano.html>

Congreso de Colombia (1982). *Ley 21, de 22 de enero de 1982*. Bogotá: Congreso de Colombia.

Congreso de Colombia (1988). *Ley 89, de 29 de diciembre de 1988*. Bogotá: Congreso de Colombia.

Congreso de Colombia (1990). *Ley 50 de 28 de diciembre de 1990*. Bogotá: Congreso de Colombia.

Congreso de Colombia (1993). *Ley 100, de 23 de diciembre de 1993*. Bogotá: Congreso de Colombia.

Congreso de Colombia (1994). *Ley 119, de 9 de febrero de 1994*. Bogotá: Congreso de Colombia.

Congreso de Colombia (2002). *Ley 789, de 27 de diciembre de 2002*. Bogotá: Congreso de Colombia.

Congreso de Colombia (2003). *Ley 797, de 29 de enero de 2003*. Bogotá: Congreso de Colombia.

Congreso de Colombia (2006). *Ley 1010, de 23 de enero de 2006*. Bogotá: Congreso de Colombia.

Congreso de Colombia (2009). *Ley 1280, de 5 de enero de 2009*. Bogotá: Congreso de Colombia.

Congreso de Colombia (2010). *Ley 1429, de 29 de diciembre de 2010*. Bogotá: Congreso de Colombia.

Congreso de Colombia (2011). *Ley 1468, de 30 de junio de 2011*. Bogotá: Congreso de Colombia.

Congreso de Colombia (2012). *Ley 1607, de 26 de diciembre de 2012*. Bogotá: Congreso de Colombia.

Corte Constitucional (2009). *Sentencia C-892 de 2 de diciembre de 2009* (artículo 29). Bogotá: Corte constitucional.

Corte Suprema de Justicia (2001a). Sentencia de 4 de mayo de 2001, sala laboral. Bogotá: Corte Suprema de Justicia, sala laboral.

Corte Suprema de Justicia (2001b). Sentencia de 6 de septiembre de 2001, sala laboral. Corte Suprema de Justicia, sala laboral.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2014, julio). *Boletín de prensa índice de precios al consumidor IPC*. Bogotá: DANE.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2014, julio). *Indicadores del mercado laboral mensual*. Bogotá: DANE.

Departamento Nacional de Planeación, DNP / Institute for Management Development, IMD (2012). *Anuario de Competitividad Mundial. Resultados para Colombia 2012*. Recuperado el 10 de agosto de 2014, de: <https://pwh.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Wfdr5rTKbtg%3D&tabid=1284>

Hay Group (s.f.). *Trainig details*. Recuperado el 10 de agosto de 2014, de: <http://www.haygroup.com/co/training/details.aspx?id=15023&eventid=313&locationid=3992>

Invest in Bogotá (s. f.). *Invest in Bogotá*. Recuperado el 10 de agosto de 2014, de: <http://es.investinbogota.org/disponibilidad-de-mano-de-obra-calificada-0>

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. Recuperado el 20 de julio de 2011, de: <http://www.ioatwork.com/tag/relationship-between-pay-and-job-satisfaction/>

Lai, H. S. (2010). A study of the relationship among the compensation management, operational management and organizational climate. *The International Journal of Organizational Innovation*, 3(3), 231-249. Recuperado el 20 de julio de 2011, de: <http://www.ijoi-online.org/attachments/article/25/Vol3Num3.pdf>

Leopold, R. S. (2010). A Fresh Perspective: Employee Benefits as a Strategic Business Investment. *Benefits Quarterly*, 26(4), 21-24. Recuperado el 20 de julio de 2011, de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=53527768&lang=es&site=bsi-live>

López Garzón, F. A. (2008). *Impacto del sector de la construcción en riesgos profesionales*. Recuperado el 21 de julio de 2011, de: http://www.consejocolombianodeseguridad.org.co/doc_static/eventos/cssa/mc_40cssa/archivos/trabajos/1.10.pdf

Manpower Group (2013). *Encuesta de escasez de talentos 2013*. Bogotá: Manpower Group.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo / Brigard & Urrutia / Brigard & Castro / Proexport (2011, junio). *Guía legal para hacer negocios en Colombia, I(3)*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo / Brigard & Urrutia / Brigard & Castro / Proexport

Ministerio del Trabajo (2012). *Resolución 652, de 30 de abril de 2012*. Bogotá: Ministerio del Trabajo.

Organización Internacional del Trabajo, OIT (s.f.). *El programa de trabajo decente*. Recuperado el 20 de julio de 2011, de: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang-es/index.htm>

Organización Internacional del Trabajo, OIT (2012). *Tendencias mundiales del empleo 2012: el mundo enfrenta el desafío de crear 600 millones de empleos, advierte la OIT*. Recuperado el 10 de agosto de 2011, de: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/news/WCMS_171704/lang-es/index.htm

Presidencia de la República (1950). *Código Sustantivo del Trabajo* (decreto-ley 3743 de 1950 y normas y sentencias de modificación y actualización; última actualización: 10 de diciembre de 2014). Bogotá: Secretaría del Senado. Recuperado el 17 de enero de 2015, de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Presidencia de la República (2002). *Decreto 1703, de 2 de agosto de 2002*. Bogotá: Presidencia de la República.

Presidencia de la República (2003a). *Decreto 510, de 5 de marzo de 2003*. Bogotá: Presidencia de la República.

Presidencia de la República (2003b). *Decreto 933, de 4 de diciembre de 2003*. Bogotá: Presidencia de la República.

Presidencia de la República (2011). *Decreto 2015, de 8 de junio de 2011*. Bogotá: Presidencia de la República.

Presidencia de la República (2013a). *Decreto 0099, de 25 de enero de 2013*. Bogotá: Presidencia de la República.

Presidencia de la República (2013b). *Decreto 3068, de 30 de diciembre de 2013*. Bogotá: Presidencia de la República.

Proexport (2013). *Guía legal para hacer negocios en Colombia 2013*. Bogotá: Proexport.

Purushotham, D. P. (2009). *Compensation and benefits: theory to practice*. Recuperado el 20 de julio de 2011, de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=48177680&lang=es&site=bsi-live>

Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española*, 23ª ed. Madrid: Espasa.

Reyes, D. (s.f.). *Compensación variable e incentivos corporativos. Otras formas de remuneración*. Recuperado el 22 de julio de 2011, de: http://noticias.eempleo.com/colombia/tendencias_laborales/compensacin-n-variable-e-incentivos-corporativos-otras-formas-de-remuneracin-n/6586581

Schwab, K. (ed.). (2014). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Ginebra: World Economic Forum, WEF. Recuperado el 10 de agosto de 2014, de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Tarigo, M. (2006). Comités de remuneraciones. Mejores prácticas. *CEO* (Argentina). 2(4), 50-57. Recuperado el 21 de julio de 2011 de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/ceo-capitalhumano.pdf>

Toledo Micó, R., Silva Pupo, M., y Bertolí Velásquez, B. (2006, marzo). La cultura latinoamericana debe seguir tomando conciencia de sí misma (2006). *El Latino Americano* (Miami). Recuperado el 20 de julio de 2011, de: <http://www.ellatinoamericano.net/articulos/cultura/cultura031.htm>