

**UNA APROXIMACION AL ESTADO DEL ARTE DE LOS MODELOS DE
COMPENSACIÓN SALARIAL EN COLOMBIA**

**ADRIANA PATRICIA BARBOSA GALARZA
ORLANDO BARRAGÁN CORTÉS
CLAUDIA MIREYA MUÑOZ ORTÍZ
VIVIANA ANGÉLICA ROJAS TELLEZ
ANGELA MARCELA VARON CORTÉS**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C.
2015**

**UNA APROXIMACION AL ESTADO DEL ARTE DE LOS MODELOS DE
COMPENSACIÓN SALARIAL EN COLOMBIA**

**ADRIANA PATRICIA BARBOSA GALARZA
ORLANDO BARRAGÁN CORTÉS
CLAUDIA MIREYA MUÑOZ ORTÍZ
VIVIANA ANGÉLICA ROJAS TELLEZ
ANGELA MARCELA VARON CORTÉS**

**Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gestión Humana de las
Organizaciones**

**Asesor: CLAUDIA MARIA GARCIA ALVAREZ
Psicóloga
Magister Lancaster University Organizational Analysis and Behaviour**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C.
2015**

Agradecimientos

A nuestro Creador que materializa nuestro ser y nuestra vida.

A nuestras familias que son la fuente de inspiración y quienes nos acompañan con su apoyo incondicional en todo momento. En especial a nuestros Padres que conservamos a nuestro lado y a aquellos que nos acompañan desde el cielo.

A nuestras Empresas donde estamos hoy y a nuestros jefes quienes han creído en nosotros y nos han alentado durante todo este tiempo para llegar a cumplir con esta meta.

A la Universidad Piloto de Colombia por acogernos en su institución y brindarnos la oportunidad de complementar nuestros conocimientos, a través de las experiencias vividas durante el desarrollo de la Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones.

A mis compañeros de trabajo de grado, quienes fueron incondicionales en todo momento y con quienes compartimos las experiencias vividas, los conocimientos adquiridos, las preocupaciones y los triunfos logrados. A todos ellos mil gracias por permitirnos entrar en sus corazones.

Tabla de contenido

Introducción	7
Planteamiento del Problema.....	9
Tema	9
Problema	9
Justificación	12
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Marco conceptual	15
Remuneración	16
Recompensa	17
Compensación	17
Incentivos	18
Aumento Salarial	19
Capital Humano	20
Satisfacción Laboral	20
Calidad de vida laboral	21
Bienestar laboral	22
Motivación Laboral	23
Equidad laboral	24
Marco legal del salario	25
Clasificación de los pagos laborales	26
Pagos laborales de carácter salarial	27
Pagos laborales que no tienen carácter salarial	28
Evolución Jurisprudencial Relacionada con Salarios	31
Compensaciones Empresariales	33
Normatividad laboral y tributaria colombiana vigente relacionada con un plan de compensación flexible por beneficios	35
Beneficios	35
Pagos que no constituyen salario para ningún efecto	35
La Naturaleza de los Beneficios	37

Libertad para estipular el salario	38
Límite a la autonomía de las partes	39
Metodología.....	40
Origen de la flexibilización laboral e historia del trabajo	42
Legislación laboral y su impacto en los sistemas de compensación	64
Procesos de evaluación desempeño, selección, atracción y retención	80
Motivación de los trabajadores	102
Implementación de los sistemas de compensación	125
Cultura Organizacional y bienestar laboral	161
Papel de la gestión humana	172
Análisis crítico	189
Conclusiones y recomendaciones	211
Referencias bibliográficas.....	213

Resumen

Estudiar las tendencias, los modelos y sistemas de compensación salarial en Colombia, surge por la necesidad de conocer que se ha venido haciendo con estos elementos de flexibilización laboral en las empresas. La investigación pretende realizar una aproximación al estado del arte de los modelos de compensación salarial en Colombia, ubicando escenarios y paradigmas a los que se ha enfrentado el hombre trabajador a través de la historia; se involucran constructos teóricos que apoyan los conceptos aplicados en esta materia, efectuando una exploración documental entre los años 1.999 hasta 2.013; hemos podido reconocer la evolución y las tendencias de los esquemas de compensación salarial y flexibilización laboral. Ahondamos en la caracterización de los modelos aplicados, para finalmente dejar plasmada nuestra postura crítica como Especialistas de Gestión Humana.

Palabras Clave: Compensación, remuneración, flexibilización, salario, flexibilidad laboral.

Abstract

To study the trends, the models and systems of wage compensation in Colombia, it arises for the need to know that one has come doing with these elements of labor flexibility in the companies. The investigation tries to realize an approximation to the condition of the art of the models of wage compensation in Colombia, locating scenes and paradigms which the hard-working man has faced across the history; there interfere constructors theoretical that support the concepts applied in this matter, effecting a documentary exploration between the years 1.999 up to 2.013; we could have recognized the evolution and the trends of the schemes of wage compensation and labor flexibility. We go deeply into the characterization of the applied models, finally to make our critical position formed as Specialists of Human Management.

Key words: Compensation, remuneration, flexibility, salary, labor flexibility.

Introducción

Al plantearse el tema de investigación sobre una aproximación al estado del arte de los modelos de compensación salarial en Colombia. Se hace necesario pensar en algunos interrogantes que permitirán complementar y aportar a la construcción de esta investigación.

Como pretensión, inicialmente, investigar y analizar cómo las organizaciones hoy en Colombia manejan los modelos de compensación y el valor que pueden tener estos como estrategia motivacional para los empresarios y trabajadores, y como a través de esta herramienta se pueda llegar a acortar la brecha existente entre las necesidades no satisfechas por los individuos en la organización, es una apuesta dirigida hacia la reflexión acerca de la incidencia o no de estos modelos en la forma de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y a su vez como pueden llegar o no a impactar la productividad y la motivación, generando un mayor compromiso en la consecución de las metas organizacionales.

En este contexto, buscamos realizar un aporte crítico y sistemático que le dé sentido a un aspecto relevante dentro de las organizaciones como son: las compensaciones, remuneraciones y beneficios. Los cuales pueden llegar a convertirse en mejoras a los procesos internos de la organización y estos a su vez se verán reflejados en calidad y bienestar para los colaboradores.

El conceptualizar temas como equidad interna, competitividad externa, bienestar, calidad de vida nos llevar a entender y comprender el entorno de cada organización y ver cómo los modelos de compensación aplicados de manera inadecuada, pueden llegar a generar un efecto contrario en el clima laboral de las organizaciones, a su vez, encontrar cada una de sus implicaciones no solo en lo material sino en lo estructural, cultural y jurídico. De otro lado, es importante también rescatar aquellas aplicaciones de modelos aplicados adecuadamente que estén dando un buen resultado.

Así mismo, podremos revisar cuáles son los aspectos más relevantes que se tienen en cuenta al momento de definir políticas salariales o ver si realmente existen estas políticas claras en las empresas a este respecto.

Algunas preguntas que podríamos hacernos son las siguientes:

¿Tienen claro hoy en día las organizaciones las estructuras salariales y los planes de compensación?

¿Conocen las organizaciones las nuevas tendencias y retos a los cuales se enfrentan a nivel de motivación, productividad y satisfacción laboral?

Estos interrogantes nos permitirán acercarnos a la postura crítica que como Gestores de Gestión Humana de las Organizaciones debemos tener frente a temas de salarios, remuneración, compensación, satisfacción y de esta manera poder mejorar las prácticas actuales que se llevan a cabo alrededor de estos procesos. Debemos ser profesionales capaces de orientar, formular y proponer de manera asertiva las intervenciones organizacionales a las que haya lugar.

Por último, este estudio pretende convertirse entonces en fuente de información, con un valor significativo para el diseño y construcción de futuros modelos de compensación, ya que se podrán evidenciar de manera sistematizada los modelos, tendencias de compensación en Colombia y su implicación en una organización.

Planteamiento del Problema

Tema

Una aproximación al estado del arte de los modelos de compensación salarial en Colombia.

Problema

A lo largo de la historia en las Empresas Colombianas se ha venido presentado una serie de cambios políticos, sociales y económicos, los cuales han conllevado a cambiar la dinámica empresarial en torno a la necesidad de atraer, incentivar y retener el talento; ésta dinámica se encuentra reflejada en la necesidad de disponer de un sistema de compensación que permita equilibrar y demostrar que el desempeño individual y la gestión personal impactan en la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía. Ésta temática ha sido el reto de la mayoría de los departamentos del área de Gestión Humana y de los líderes que velan para que se haga una efectiva contribución salarial a los trabajadores, no obstante, algunas organizaciones vienen trabajando modelos antiguos que crean descontento en las personas y muy poca motivación hacia la labor realizada, en este sentido, se puede encontrar un trato que genera muy pocos beneficios por el esfuerzo realizado. Así, muchas personas invierten su vida en organizaciones que no logran llenar totalmente sus expectativas, recibiendo a cambio sueldos injustos, prácticas gerenciales que no optimizan el desarrollo personal y profesional de las personas.

En este contexto, surge la necesidad de crear un proyecto que evidencie los modelos de compensación actuales que circulan en la literatura nacional y que de alguna manera influyen en las empresas colombianas, permitiéndonos realizar un estado del arte que nos lleve a visualizar las estrategias gerenciales de las áreas de talento humano, ya que no se encuentra una sistematización efectiva que permita

identificarlos y evaluar el impacto que estos acarrearán en el comportamiento de las personas y en la organización; en este sentido, lograremos reconocer como especialistas en Gestión Humana de las Organizaciones, herramientas para vislumbrar soluciones oportunas que generen dicha estabilidad y equilibrio a los trabajadores siempre velando por la igualdad y oportunidad para todos, los modelos de compensación constituyen un medio privilegiado que crean un valor agregado a la labor desempeñada y una serie de valores empresariales que desarrollan las personas en el día a día.

Teniendo en cuenta que el tema de compensación es muy sensible y en algunos casos puede parecer incierto, en las organizaciones es importante revisar, verificar, entender y conocer los conceptos que un sistema de compensación en cualquiera de sus modelos conlleva; es importante también tener claro el alcance que este tiene, puesto que se puede ver afectada no solo la organización, sino también las personas que la constituyen y además esto puede ser para la empresa una ventaja competitiva que genere impacto en la motivación del talento humano para lograr mayor productividad y lealtad.

Es significativo por ello revisar con detalle los elementos que componen los sistemas de compensación y beneficios que circulan en la literatura actualmente, con el propósito de revisar qué tan efectivos pueden ser estos y el impacto que éstos generarían al interior de la organización. De otro lado, es importante abordar lo relacionado con el sustento jurídico legal que rigen a las empresas para no verse inmersas en violaciones a las normas que pueden generar consecuencias graves para ellas, sí no se tienen en cuenta. Así mismo, las organizaciones deben tener en cuenta la jurisprudencia que emana en materia laboral de la Corte Constitucional y el Consejo de Estado en donde se aborda de manera clara el concepto legal de lo que se denomina salario en Colombia.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el concepto de remuneración y el de salario es amplio; pero la ley permite que se pacten entre trabajador y empleador pagos

no constitutivos de salario como son los auxilios extralegales habituales u ocasionales, lo cual puede ser un arma de doble filo para la organización, puesto que su liberalidad puede ser interpretada de otra forma ocasionando controversias de carácter contractual que son fuente de demandas que ocasionan gastos innecesarios a la Compañía por no tener el cuidado en la aplicación de modelos de compensación que no se encuentran plenamente validados y sustentados.

Las tendencias a aplicar modelos de compensación distintos al convencional han ampliado el horizonte en esta materia, permitiendo alinear dichos modelos frente a las competencias y habilidades que necesitamos desarrollar en los empleados; buscando facilitar y validar los modelos aplicados en cuanto a la consecución de los resultados, el cumplimiento de las tareas y las responsabilidades que se tienen dentro de la organización, lo cual permite potencializar y atraer al mejor talento humano del mercado.

Desde la perspectiva que debemos tener como Especialistas en Gestión Humana de las Organizaciones no podemos dejar de lado la oportunidad de conocer y apropiarse de estos conceptos, como tampoco la tendencia que se tiene a la aplicación de los modelos de compensación actuales y las implicaciones que conllevan, no solo en lo que tiene que ver con la motivación, sino en el impacto que una herramienta como esta puede generar en la productividad de la organización y en la consecución de los resultados esperados.

Es por esto que la investigación propuesta está enfocada en una aproximación a un estado del arte para el cual se revisarán documentos, casos, revistas, entre otros; con el objeto de verificar las tendencias actuales en Colombia que nos permitan a partir del análisis documental precisar el comportamiento y la tendencia en la aplicación de los modelos de compensación en la organizaciones y la influencia de los mismos en la productividad de las empresas. De esta manera pretendemos que este estudio sea una fuente de consulta y punto de partida para otras investigaciones.

Justificación

La Gestión Humana de las Organizaciones se torna cada vez más compleja y desafiante, en especial lo que tiene que ver con los sistemas de compensación salarial, debido a que la mayoría de las personas que administran el talento humano en las organizaciones ven en los recortes de personal o de los beneficios pactados con los empleados la manera más expedita, en apariencia, de reducir costos importantes para la empresa, con impactos inmediatos y cuantificables, desde el punto de vista financiero. Esta práctica equivocada se debe casi siempre al desconocimiento de una buena administración de los salarios y la concepción de la remuneración como un costo y no como una inversión orientada a mejorar la productividad de la organización, de la mano con el mejoramiento de la calidad de vida del empleado.

Con este estudio pretendemos realizar una aproximación a los diferentes modelos de compensación que se puedan identificar en la literatura y documentos consultados; así como el impacto motivacional y de productividad que éstos generan en las organizaciones. De otro lado, buscamos a través de este trabajo fundamentar las implicaciones legales que esta práctica conlleva y así construir un referente importante en un tema actual que involucra el que hacer del gestor de Gestión Humana de las Organizaciones. Así mismo, queremos generar una postura crítica frente a la forma como se asumen los sistemas de compensación y la aplicación de los mismos en las organizaciones lo cual puede generar un impacto negativo en la empresa y las personas si su aplicación no se hace adecuadamente teniendo en cuenta los riesgos que se asumen en algunos casos. Se busca de otra parte aplicar los conocimientos y conceptos adquiridos en esta materia como un aporte importante para las áreas de Gestión Humana, específicamente en un tema tan sensible como: La administración de los salarios, los componentes remuneratorios, los beneficios adicionales, entre otros, que se pueden adecuar con estos sistemas para las personas que trabajan en la

empresa siendo el recurso más importante de la organización para la consecución de las metas.

Rompiendo algunos paradigmas preconcebidos que mencionaremos en este documento, queremos demostrar también, que desde que las herramientas y normas sean aplicadas adecuadamente, se pueden idear y concebir nuevas alternativas de compensación salarial que beneficien tanto a empresas como a empleados.

La realización de este proyecto significa para nosotros un reto muy importante y una realización como personas y profesionales de Gestión Humana de las Organizaciones ya que es la oportunidad para ubicarnos en la realidad empresarial y reflejar el profesionalismo que nos debe caracterizar, abonar experiencia a nuestras profesiones y confrontar lo aprendido en la academia con la práctica.

Apoyados en la declaración de principios de la Universidad Piloto de Colombia, los cuales profesan la libre discusión, la investigación científica y la tecnología entendiendo siempre que la institución se encuentra abierta a todas las formas del saber, orientándose y comprometiéndose con la formación y educación de profesionales idóneos e integrales que requiere el País, enfocamos esta investigación desde nuestra formación como profesionales, con un gran compromiso con la sociedad de la cual hacemos parte, ya que tenemos los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para lograr que los procesos sean óptimos y las empresas más competitivas, cumpliendo a cabalidad con el principio fundamental de Especialistas Gestores del Talento Humano.

Objetivos

Objetivo General

Investigar y estudiar las tendencias, modelos y sistemas de compensación actuales en Colombia, para establecer una aproximación al estado del arte de los mismos; el cual permita hacer un análisis crítico del comportamiento de estos en las organizaciones.

Objetivos Específicos

Recolectar antecedentes sobre el concepto de compensación laboral.

Investigar el sustento legal a nivel laboral de los planes de compensación.

Revisar y describir cada uno de los modelos de compensación existentes y sus Categorías.

Revisar la aplicación de estos modelos y sus implicaciones en las organizaciones.

Marco conceptual

En esta parte del trabajo a desarrollar realizaremos una exploración cronológica a través de la historia de la evolución del concepto de compensación, así como la definición de los conceptos claves que trabajaremos a lo largo de esta investigación; así mismo haremos un acercamiento a la principal normatividad y jurisprudencia en que se apoyan los diferentes modelos de compensación en Colombia, partiendo desde el Código Sustantivo del trabajo; Sentencias y Conceptos Jurídicos sobre la materia emanadas de las altas cortes, así como las reformas laborales, de seguridad social y tributarias que han surgido en los últimos años en el País. Luego afianzaremos los conceptos descritos en las teorías de la motivación para entregar una mejor comprensión del objeto de estudio.

A través del tiempo en las organizaciones se ha venido trabajando y desarrollando un tema de vital importancia que conlleva a la motivación y productividad de las personas dentro de su lugar de trabajo y que precisamente alimenta nuestro estado del arte; esto nos lleva a mencionar su implicancia en los diferentes frentes que impactan directamente al ser humano y que en la empresa tiene relación con el fortalecimiento del Desarrollo personal y profesional; que acarrea tener montado todo un modelo de gestión de compensación salarial; lo cual está íntimamente relacionado con el deseo que tienen las empresas de optimizar el desempeño laboral al ritmo que exige el mundo actual.

En este sentido, vemos como los distintos modelos de compensación salarial que se crean en las compañías permiten a los empleados lograr metas específicas que impulsan a las personas a trabajar de manera cohesionada y en favor de la organización, permitiendo ser conscientes y responsables del valor que tiene sus

ejecuciones exitosas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; es por esto que a través de la compensación, los trabajadores y de esta manera tienen acceso a diversos beneficios que generan identidad y compromiso por la labor realizada, pero a la vez permite destacar la connotación que tiene el Desarrollo entendido como la oportunidad de surgir, asumir un nuevo rol que acarrea otras responsabilidades y el poder ascender dentro de la estructura organizacional y que precisamente estos modelos salariales impulsan este tipo de conductas deseadas para el bien común.

Con el objeto de obtener un amplio entendimiento sobre los conceptos tratados dentro de esta investigación, se hace necesario definir algunos términos claves de la misma, los cuales relacionamos a continuación:

Remuneración

Generalmente la remuneración se convierte en la fuente de ingreso de un trabajador por una tarea realizada, por consiguiente se entabla una relación laboral con quien recibe la remuneración y quien la entrega. En la mayoría de los casos esta remuneración al ser frecuente adquiere la forma de sueldo o salario según las condiciones que se establezcan.

Una de las principales características de la remuneración es que exista una contraprestación; donde el trabajador a cambio de su trabajo recibe una recompensa. De otra parte la remuneración deber ser pecuniaria, esto quiere decir que dicha remuneración percibida por el trabajador deber ser constituida por dinero o por cualquier otro medio de pago en especie que sea representativo en dinero.

Recompensa

A lo largo del tiempo, las personas han entrado a jugar un papel importante dentro de las organizaciones, puesto que son ellas y su trabajo quienes mantienen viva a la organización, de allí que sus esfuerzos tanto físicos como intelectuales cobran un valor invaluable en la misma. Es por esta razón que los empresarios se deben preocupar por crear estrategias de retención que permitan la continuidad de sus empleados dentro de las organizaciones y así cumplir con el logro de sus objetivos. Por tanto, los trabajadores crean la necesidad de ser recompensados por sus labores a través de reconocimientos bien sean económicos o de bienestar.

Es así que para Chiavenato, las recompensas organizacionales son las compensaciones ofrecidas por la organización que influyen en la satisfacción de los socios, pues cada socio está dispuesto a invertir sus recursos individuales, en la medida en que obtenga retornos y resultados de sus inversiones. (Chiavenato, 2009, p. 228).

Los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional: (Guizar, 2004, p. 285)

- a) Motivan al personal a unirse a la organización.
- b) Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
- c) Los motivan para actuar de manera eficaz.
- d) Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Compensación

Como eje principal de nuestra investigación podemos resaltar que la compensación surge como el fin que espera toda persona al iniciar su actividad económica. La mayoría de autores como Idalberto Chiavenato (2009) hablan de la

remuneración total “compuesta por el paquete de recompensas cuantificables que recibe un trabajador por su trabajo”. (p.286)

No obstante, esta recompensa cuantificable no es suficiente para el trabajador, de allí que parte la importancia de la compensación en satisfacer todas aquellas expectativas y necesidades del mismo y su familia. Así mismo éste deberá coadyuvar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

La compensación es una relación de intercambio o retribución el trabajo, que puede ser o no de carácter financiero. Las compensaciones empresariales incluyen salarios, prestaciones legales, sociales y todos los beneficios que se deriven del trabajo y los desarrollos sociales. La compensación puede tener distintos significados para el empleado y el empresario. (Morales, Velandia, 2001, p. 4)

Incentivos

Retomando la importancia de las personas en las organizaciones, cuando las personas son motivadas por parte de la organización directamente repercute en el cumplimiento de las metas establecidas. Las personas necesitan de aquellos impulsos e incentivos que los motiven a actuar y a obtener no sólo un reconocimiento personal sino que además se sientan comprometidos en la compañía y que sientan que no sólo ganan ellos sino que además es una ganancia para todos.

Taylor definió el incentivo como el “ofrecimiento de una remuneración mayor de la que se da normalmente en la industria”. Su administración científica recurría al incentivo para motivar a los empleados y así alcanzar y sobrepasar las metas de producción. Si hacían la tarea correctamente y en el tiempo asignado, recibían un incremento con respecto al salario ordinario (Taylor, 1984, p.41).

Los incentivos permiten entonces llenar expectativas tanto para los empleados como los empleadores; siendo bien administrados los incentivos mejoran las

condiciones de vida de las personas a nivel individual y colectivo, ya que ayudan a fortalecer los equipos de trabajo. De esta manera la organización se arriesga a invertir en aquellos factores motivadores que conlleven al cumplimiento de sus metas.

Los tipos de incentivos más usados en la organización son: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo, comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades (Revista de economía Institucional, 2009, p. 73-91).

Aumento Salarial

Adelanto o mejora en conveniencias, empleos o riquezas. La expresión "aumento salarial" se refiere al incremento o elevación -en términos absolutos o porcentuales- de las cantidades salariales anteriormente consolidadas. Por extensión, puede también referirse al incremento de pluses o complementos no consolidados (plus de puesto, mejora absorbible, incentivo variable, etc.). Sin pretender una clasificación definitiva; se pueden distinguir varios tipos de aumentos:

Según las causas que lo originan: Aumentos por razones personales (antigüedad, asistencia y puntualidad, competencias), por asunción de mayores responsabilidades (promoción, polivalencias), por productividad o resultados (cantidad y calidad, rendimientos) o por aplicación de una norma de carácter general (convenio colectivo)

Según el procedimiento de distribución: Aumento salarial proporcional: Aplicación de un mismo porcentaje de aumento a todos los niveles de clasificación. En este caso, el abanico salarial permanece igual.

Según los efectos en el tiempo: Aumentos de carácter indefinido (consolidables), limitado o retroactivo.

Capital Humano

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas con que cuenta una organización para desarrollar el proyecto de empresa y alcanzar las metas y objetivos propuestos. El conjunto de los recursos humanos reales y potenciales de que dispone una organización en un tiempo dado constituye su capital humano.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral puede ser definida como las actitudes que tiene el trabajador frente a su trabajo, es un concepto bastante empleado y complejo puesto que se relaciona con el entorno laboral, las exigencias del puesto, el tipo de liderazgo, la forma de recompensa, compensación entre otros. La satisfacción se produce entonces cuando se cumplen las expectativas, y gracias a estos arroja buenos resultados tanto interna como externamente.

De acuerdo a lo anterior se consideran los siguientes factores organizacionales (Márquez 2001 citando a Robbins 1998), que determinan la satisfacción laboral, las cuales se describen a continuación:

1. Reto del trabajo: Donde se verifica la importancia del trabajo como un determinante, se ejecuta la tarea de principio a fin pero que tienen un significado sobre el empleado y también en la organización.

2. Sistemas de recompensas justas: en estas existen dos tipos las intrínsecas la cuales experimenta el trabajador y extrínsecas que son aquellas que otorga la organización. El sistema de recompensa también está relacionada con la compensación que reciben los empleados a cambio de la ejecución de la labor y también con la oportunidad que tienen estos en el desarrollo o crecimiento dentro de la organización.

3. Condiciones favorables de trabajo: Las cuales se refieren al bienestar que ofrece el ambiente para facilitar así un buen trabajo.

4. Colegas que brinden apoyo: El cual refiere a las relaciones interpersonales, donde la escucha activa, la retroalimentación e interés de los demás permitirá una mayor satisfacción. (p. 21).

Calidad de vida laboral

Es importante reconocer la relación que existe entre el trabajo, las condiciones laborales, la dirección y la organización y como estos repercuten en el ambiente laboral y en la persona en su calidad de vida personal.

Para Matéu, M (1984): La Calidad de Vida en el Trabajo es la oportunidad que tienen todos los colaboradores de la organización, sin importar su nivel, de ser capaces de mejorar su ambiente de trabajo siendo participes sobre el mismo, logrando así una mayor autoestima, realización personal y satisfacción en su trabajo o retribución suficiente y justa.

A partir de esta definición, se puede encontrar la relación existente entre calidad de vida laboral y compensación, encontramos que una retribución suficiente y justa permite a los trabajadores aumentar su satisfacción y por lo tanto mejorar su calidad de vida. Tener sistemas de compensación adecuados que aporten al desarrollo de la persona y que le permitan sentirse retribuido de mejor manera, generan un gana-gana, para la persona y para la organización, quien se verá beneficiada en el aumento de la productividad.

Cuando el esfuerzo del trabajador no es reconocido o retribuido de manera justa, se generara un desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa, planteado por (Siegrist, 1996, 1998) como el Modelo de desequilibrio Esfuerzo-Recompensa; el cual establece que los elevados esfuerzos con bajas recompensas provocan un aumento de tensión y a su vez pueden provocar enfermedades.

El modelo nos habla de dos tipos esfuerzos, el extrínseco que hace referencia a las demandas del trabajo y el intrínseco que se refiere a la motivación del trabajador en relación a la demanda. También define que las recompensas a estos esfuerzos provienen de tres fuentes: Monetaria (salario adecuado), Apoyo social (respeto y apoyo), Seguridad (perspectivas de promoción y seguridad en el puesto de trabajo).

En consecuencia, podemos analizar el porqué de la existencia de los Sistemas de Compensación los cuales pretenden no solo otorgar una remuneración económica, sino compensar a sus trabajadores de distinta manera, logrando el mejoramiento de su Calidad de vida Personal.

Bienestar laboral

Para Muñoz Adánez, (1990) el bienestar laboral podría entenderse como el sentimiento que perciben las personas cuando realizan un trabajo que les agrada y en el cual se sienten a gusto y por el mismo a su vez reciben compensaciones psico-socio-económicas. Entonces, Bienestar Laboral puede definirse como todo aquello que se hace por lograr en los trabajadores un nivel elevado de potencial y por mejorar su desarrollo integral, su calidad de vida y la de su familia, además es lograr en la persona un sentido de pertenencia e identidad por la organización.

Los beneficios recibidos a través de los planes de bienestar se pueden clasificar según Chiavenato en 3 áreas:

- a) Ejercicio de su actividad (bonificaciones, seguros de vida, premios por producción)
- b) Fuera de la actividad (descanso, refrigerio, transporte)
- c) Fuera de empresa (recreación, actividades comunitarias)

Pero es necesario, salir de planes asistencialistas que solo buscan dar cosas y generar realmente a través del BIEN-ESTAR el desarrollo humano de las personas, es por esto que se encuentran diferentes modelos de bienestar, entre ellos el modelo de Meliá y Peiró (1989) que es bastante completo y con sus seis dimensiones se convierte en uno de los más integrales, contiene entonces: relaciones con la dirección, participación en decisiones, posibilidades de promoción, ambiente físico de trabajo, satisfacción con el trabajo y compensación y beneficios.

Motivación Laboral

Al hablar de Motivación, debemos entender que el ser humano tiene unas necesidades humanas las cuales debe satisfacer, necesidades existenciales (ser, tener, hacer, estar) y necesidades axiológicas (subsistencias, protección, afecto, entendimiento, identidad, libertad). Estas necesidades son las mismas a través del tiempo y la cultura; lo que cambia es la forma en la que se logra la satisfacción o lo que se conoce como satisfactores. El hombre logra la satisfacción de sus necesidades al relacionarse con el otro, con el grupo social y con el medio ambiente.

Estas necesidades pueden clasificarse a nivel laboral según las teorías de Maslow (1954) en: 1) fisiológicas relacionadas con la retribución económica, 2) fisiológicas relacionadas con las condiciones físicas del entorno laboral, 3) seguridad y estabilidad cara al futuro, 4) afiliativas de relación con los compañeros, 5) afiliativas de relación con los superiores, 6) de autoestima, fruto del reconocimiento de los superiores por el trabajo bien hecho, y 7) de autorrealización o desarrollo personal y profesional.

El concepto de Motivación se nutre de varias disciplinas y sus orígenes se arraigan a la filosofía, pero podemos entonces definir la motivación como el esfuerzo, el impulso o la voluntad por alcanzar una meta, este esfuerzo está relacionado a la satisfacción de una necesidad. Las motivaciones de las personas pueden variar de acuerdo a su personalidad o formas de ser, entonces mientras a una persona lo motiva el dinero, para otra es más importante el desarrollo personal o social; por esta razón pueden producirse desmotivaciones al interior de las organizaciones cuando no existen

Sistemas de Compensación adecuados e integrales que estimulen en la persona esta motivación por su trabajo.

Equidad laboral

A nivel de compensación, la equidad se refiere al pago según los resultados, el trabajador coloca unos insumos físicos, psicológicos, etc, para el desarrollo de su función y para el cumplimiento de objetivos y a su vez espera recibir la retribución justa por esto, comparándola y dándole un valor justo o no de acuerdo a lo que sus pares reciben, de aquí nace entonces la Teoría de la Equidad creada por John Stacey Adams en 1963, que plantea una relación entre lo que se aporta al trabajo, los resultados, comparado con lo que los otros reciben, es decir se tiene un referente para saber si existe o no la equidad.

Cuando no se percibe la equidad, estamos hablando entonces de una desigualdad, lo cual lleva a la persona a cambiar su actitud frente al trabajo, tomando algunas de las siguientes posiciones: cambiar sus aportes al trabajo, cambiar sus resultados, distorsionar las percepciones del yo, distorsionar las percepciones del otro, escoger otro referente, abandonar el terreno.

Con base en lo anterior, es importante reconocer que el no tener Sistemas de Compensación lo suficientemente estructurados e integrales, podría originar al interior de las organizaciones: deserciones, déficit en los ambientes laborales, disminución en la productividad y no aprovechar el potencial humano que se posee.

Marco legal del salario

La palabra salario proviene del latín *solárium*, que quiere decir "relativo a la sal". Hace referencia a la forma de pago en especie con sal, que era la manera en que se retribuía antiguamente a los servidores domésticos.

El salario es la retribución que recibe el empleado por prestar sus servicios. Está constituido por todos aquellos valores que recibe tanto en dinero como en especie como contraprestación directa al servicio. En este sentido lo son: sueldo, sobresueldos, bonificaciones, descansos obligatorios, porcentajes en ventas, comisiones, viáticos, subsidio de transporte y subsidio de alimentación, entre otros.

El salario, al igual que la prestación personal del servicio y la subordinación, es un elemento esencial del contrato de trabajo, pues en éste siempre debe haber un ánimo de lucro por parte del trabajador, que se convierte en la principal obligación del empleador.

Para saber si un pago que haga el empleador al trabajador se considera salario, éste debe reunir un grupo de requisitos, a saber: crecimiento personal, contraprestación directa por el servicio prestado y que el pago se haga en forma habitual.

El salario que recibe el trabajador le debe permitir no sólo su desarrollo y crecimiento personal, sino cubrir sus necesidades y además disponer del mismo como a bien tenga. "Por ejemplo, si al trabajador se le sule una necesidad básica dándole el

almuerzo, él puede disponer del monto respectivo para suplir alguna otra necesidad o invertir en alguna otra cosa como más le convenga. La contraprestación directa del servicio que permite el desarrollo del trabajador mide el carácter retributivo del pago, pues se trata de compensar al trabajador en cuanto a la actividad, tiempo y cantidad de trabajo realizados” (Águeda. M. et al. 1984, citada por Sandoval, 2009, p. 39)

El Código Sustantivo del Trabajo (CST) no trae una definición del salario como tal sino de qué constituye (artículo 127 del CST) y qué no constituye salario (artículo 128 del CST). Para el caso, no constituyen salario: los medios de trabajo y todo aquello que se recibe para prestar mejor el servicio, lo que se recibe por mera liberalidad u ocasionalmente, las prestaciones sociales, las indemnizaciones.

El Código Sustantivo de Trabajo Colombiano en su título V establece las generalidades de los SALARIOS en Colombia. El salario es la remuneración de los servicios prestados por el trabajador en una relación de trabajo dependiente. (P.418-3)

Clasificación de los pagos laborales

Según el Artículo 127. Código Sustantivo de Trabajo. Título V, Capítulo I comenta los elementos integrantes del salario.

Constituyen salario no sólo 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, (p .418-3).

Salamanca y Villán (2006) plantean que de acuerdo con la ley, la doctrina y la jurisprudencia, los distintos pagos y beneficios que el trabajador recibe del empleador, se reclasifican en los siguientes conceptos: Salarios, descansos, prestaciones sociales, indemnizaciones y pagos no salariales.

Salario: Es la remuneración económica más inmediata o directa que el trabajador recibe como retribución por la prestación subordinada de servicios personales al empleador. Tales pagos son por ejemplo el salario ordinario, el pago de horas extras, etc.

Prestaciones Sociales: Al igual que el salario, se origina también en los servicios subordinados que se proporcionan al empleador.

Descanso Obligatorios: Comprende el descanso dominical remunerado, el descanso remunerado en otros días festivos y las vacaciones anuales remuneradas. Los pagos por estos conceptos no se consideran salario porque no retribuyen servicios ni tampoco, prestación social, porque no cubren un riesgo inherente a la actividad laboral.

Indemnizaciones: Son pagos que tienen por objeto resarcir los perjuicios que se causen al trabajador por el incumplimiento de las obligaciones legales o convencionales del empleador. Es el caso de la indemnización moratoria, la indemnización por despido y la indemnización plena de perjuicios por accidentes de trabajo, prevista en el artículo 216 del código sustantivo del trabajo.

Pagos no Salariales: Son aquellos pagos que no tienen por objeto retribuir el servicio sino que están destinados a facilitarle al trabajador el desempeño cabal de sus funciones. Tampoco son salario los pagos que recibe el trabajador por una simple liberalidad ocasional del empleador.

Pagos laborales de carácter salarial

De acuerdo con los artículos 127 y 128 del Código Sustantivo del Trabajo, los criterios que permiten establecer si las sumas o especies dadas por el empleador al trabajador constituyen salario, son las siguientes:

El carácter retributivo u oneroso: El pago debe corresponder en forma directa a la prestación de un servicio, cualquiera que fuera la forma o denominación que se adopte,

como horas extras, bonificación habitual, comisiones, sobresueldos pagados por fuera de nómina, etc.

El carácter de no gratuidad o liberalidad: Este principio guarda correlación con el anterior, en consecuencia, no constituye salario los pagos que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador, como prima y bonificaciones ocasionales. (CST, 2006, p. 418-6)

El carácter de ingreso personal: Los pagos deben ingresar realmente al patrimonio del trabajador, enriqueciéndolo como dice la ley, de tal manera que con ese ingreso, pueda subvenir a sus necesidades. No constituyen salario de acuerdo con este principio, los medios de transporte o los elementos de trabajo.

Pagos laborales que no tienen carácter salarial

De acuerdo al Artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo. Pagos que no constituyen salario:

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX del C.S.T., ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad. (p. 418-7)

Los pagos laborales que no son salario, los podemos clasificar de la siguiente manera:

Las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX del Código Sustantivo del Trabajo, tales como cesantías, prima de servicios, intereses de cesantía, pensión de jubilación, etc.

Lo que recibe el trabajador en dinero o especie no para su beneficio o enriquecimiento personal, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, viáticos accidentales, elementos de trabajo u otros semejantes.

Las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad se le cancelan al trabajador, como primas, gratificaciones, o bonificaciones ocasionales.

Los beneficios o auxilios habituales u ocasionales, convencionales o contractuales u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes dispongan expresamente que no tengan carácter salarial, tales como las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

Los pagos o suministros en especie (alimentación, alojamiento y vestuario), siempre que las partes acuerden expresamente que no constituyen salario, sin perjuicio de lo previsto para el salario mínimo legal.

Los pagos laborales que por disposición legal expresa no tienen carácter salarial, tales como el subsidio familiar, la prima de servicios, la participación de utilidades, los viáticos accidentales, los viáticos permanentes. Tampoco son salario los elementos de trabajo, las propinas, ni la indemnización por terminación del contrato.

Salario en especie Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador, como contraprestación directa del servicio, tales como la alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista del artículo 15 de Ley 50 de 1990.

El salario en especie debe valorarse expresamente en todo contrato de trabajo. A falta de estipulación o acuerdo sobre su valor real se estimará pericialmente, sin que

pueda llegar a constituir y conformar más del 50% 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 30 %.(Ley 50 de 1990).

Salario mínimo. Es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales, y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural. (CST, 2006, p. 420).

Artículo 132.- Formas y libertad de estipulación.

L. 50/90, Art.18. El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

No obstante lo dispuesto en los artículos 13,14,16,21 y 340 del CST y las normas concordantes con éstas, cuando el trabajador devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie; y en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones. (CST, 2006, p. 420).

En ningún caso el **salario integral** podrá ser inferior al monto de diez (10) salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía. (El monto del factor prestacional quedará exento del pago de retención en la fuente y de impuestos).

Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Instituto Colombiano de Bienestar

Familiar (ICBF) y Cajas de Compensación Familiar (CCF), pero en el caso de estas tres últimas entidades los aportes se disminuirán en un treinta por ciento (30%).

El trabajador que desee acogerse a esta estipulación, recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantías y demás prestaciones sociales causadas hasta esa fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo.

Evolución Jurisprudencial Relacionada con Salarios

Carácter salarial: El salario posee un carácter **sinlagmático**, es decir que el salario corresponde a una retribución equivalente a la prestación de un servicio valorativo, dicha retribución siempre debe mantener el valor que se pactó a la firma del contrato, siempre y cuando no existan modificaciones (cantidad y calidad del trabajo), que alteren ese valor **recíproco**.(Martínez .A.,1995 , CSJ. Corte Constitucional T 102).

El salario puede tornarse móvil, esto sucede cuando la moneda pierde su valor adquisitivo, desvalorizando el salario; por esto el salario debe actualizarse para mantener su valor adquisitivo e **intrínseco**, aumento el mismo porcentaje de aumento del Índice de Precios al Consumidor, estableciendo así una relación **conmutativa**.

La Corte Suprema de Justicia. Sala de Casación Laboral, Número de Radicación 8269, de junio 25 de 1996, establece:

Gratificaciones Quincenales: La índole de un derecho no se desnaturaliza por su origen unilateral o bilateral, por esta razón si un pago en realidad retribuye de manera directa aunque no inmediata el trabajo, su naturaleza no puede ser otra distinta a la de un salario, puesto que constituye salario toda remuneración del servicio prestado subordinadamente cualquiera sea la forma que adopte la periodicidad del pago.

La Corte Suprema de Justicia. Sala de Casación Laboral, sentencia de mayo 18 de 1965, D. del T. número. 244-43 dice:

El salario en especie permitido por la ley (alimentación, vestuario y alojamiento) solo puede darse al trabajador en conceptos de remuneración complementaria, como parte de la remuneración ordinaria del servicio sin que esta forma de pago pueda llegar a constituir y conformar la totalidad de su salario. (p.138).

En el Comentario al Art. 18 de la ley 50 de 1990 se establecen diversas formas de salario:

Salario por Unidad de tiempo: El salario toma denominaciones particulares según se pacte por días o por períodos mayores: Se denomina Jornal, cuando se pacta por días, Sueldo cuando se pacta por períodos mayores de un día.

Salario por Unidad de obra o a destajo: Consiste en pagar cierta cantidad por cada pieza o unidad que fabrique o procese el trabajador. Esta forma de estipulaciones no es siempre posible y depende de la índole de la labor.

Salario por Tarea: El trabajador se compromete a realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o período de tiempo establecido.

Salario por tarea, mixto: Es la combinación de los dos últimos sistemas y consiste generalmente en que, a partir del cumplimiento de la tarea, el trabajador empleado gana por unidad de obra adicional, una proporción mucha mayor que la unidad de obra dentro de la tarea.

Otras formas mixtas: Consiste en un salario básico por unidad de tiempo y porcentajes, o sobre - remuneración por unidad de obra, o bonificaciones porcentuales y progresivas de acuerdo con los planes fijados para períodos anuales o semestrales de acuerdo a la producción o las ventas.

Compensaciones Empresariales

La compensación es una relación de intercambio o retribución el trabajo, que puede ser o no de carácter financiero. Las compensaciones empresariales incluyen salarios, prestaciones legales, sociales y todos los beneficios que se deriven del trabajo y los desarrollos sociales. La compensación puede tener distintos significados para el empleado y el empresario:

Para el empleado: la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación. También es la fuente principal de ingreso: por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social. En esencia se trata de una relación de intercambio. (Morales, 2001, p. 4-6).

El trabajo se retribuye con compensaciones que pueden ser de carácter financiero o no financiero, las cuales pueden ser a su vez directas e indirectas.

Las compensaciones de carácter financiero son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldo, salarios, primas y comisiones; e indirectas, llamadas también beneficios, cuando reciben toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas, como vacaciones y seguros. Adicionalmente, las compensaciones no financieras, por ejemplo las alabanzas y el reconocimiento, también afectan la satisfacción del personal en todo lo relativo a este sistema.

Para los empresarios, las compensaciones son un costo de operación. En muchas organizaciones, los costos laborales suman más de un 50% del total de los costos. El hecho de que las compensaciones influyan en el comportamiento y actitudes laborales de los trabajadores, es una razón para que éstas sean consideradas importantes para asegurar que los sistemas de compensación tengan una sólida administración y se diseñen de manera equitativa y justa. . (Morales, 2001, p .4-6).

Elementos relacionados con la compensación: Las Compensaciones están influidas y a la vez afectadas, por elementos externos e internos de la organización; *Económicos:* evolución de los precios, competitividad global, nivel de consumo; *Sociales:* tasa de

empleo, nivel de vida; *Empresariales: costos, productividad; Laborales: contraprestación, incentivo.*

Los costos laborales en la situación de la economía y desarrollo de la empresa son importantes. La masa salarial bruta representa un buen porcentaje de los costos en que incurre el sector empresarial, lo cual, a su vez, ha hecho indispensable las intervenciones externas por parte de las autoridades económicas de los países. Las discusiones sobre la influencia de los salarios en la evolución de los precios es un punto reiterativo que se plantea entre los sindicatos, gobiernos y empresarios, como lo es el argumento de la pérdida de poder adquisitivo del salario. A su vez, a mayor salario, mayor nivel de consumo y nivel de vida. En el ámbito laboral se señalan las compensaciones como una contraprestación empresarial; para el trabajador tienen un significado monetario concreto, a su vez, un alto valor simbólico. (Salamanca y Villán, 2006, p. 45).

Normatividad laboral y tributaria colombiana vigente relacionada con un plan de compensación flexible por beneficios

A continuación Salamanca y Villán, (2006) relacionan los parámetros que rigen un Plan de Compensación Flexible por Beneficios, de acuerdo a la Normatividad laboral y tributaria en Colombia.

Beneficios

Se definen los pagos que hace la empresa al trabajador o empleado, si cumplen la siguiente condición:

Que sean pagos indirectos no constitutivos de salario, hechos por el empleador a terceras personas, para la adquisición de bienes o servicios para el trabajador y o su familia (Decreto Ley 3750 de 1986, Art. 5, reglamentario de los artículos 385 y 386 del Estatuto Tributario y Art. 15 Ley 50 de 1990). El Plan de Beneficios para empleados se fundamenta en la legislación laboral y tributaria vigente así:

Pagos que no constituyen salario para ningún efecto

El Código Sustantivo de Trabajo, Art. 128 (subrogado por el artículo 15 de la Ley 50 de 1990), declarado exequible por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-521 de noviembre de 1995, dice: **No constituyen salario:** Las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación en utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria.

Lo que el trabajador recibe en dinero o en especie, no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes.

Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX (del Código Sustantivo de Trabajo), ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgadas en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de Navidad.

Título VIII: Prestaciones Patronales Comunes, a cargo exclusivo del empleador: Accidentes de trabajo y profesionales, Auxilio monetario por enfermedad no profesional, calzado y vestido de labor, Protección a la maternidad y de menores, cesantías, intereses sobre la cesantía, auxilio de transporte, subsidio familiar, vacaciones (descanso remunerado).

Título IX: Prestaciones Patronales Especiales; Pensión de jubilación, pensión de invalidez y enfermedad no profesional, Seguro de vida colectivo obligatorio, Prima de servicios, trabajos especiales dependiendo del lugar del país o la clase de labor que realice.

El Doctor Armando Parra Escobar en su libro “Planeación Tributaria y Organización Empresarial (Editorial Légis, julio del año 2003) dice que las palabras “no constituyen salario”; deben entenderse en su sentido natural y obvio y según el uso

general de las mismas palabras. Así entonces los beneficios o auxilios no forman parte, ni componen el salario, sino que tienen su propia naturaleza, precisamente de auxilio o de beneficio por acuerdo entre las partes del contrato laboral. Son de la misma naturaleza que las prestaciones sociales de ley u obligatorias a que hace mención los títulos VIII y IX del Código Sustantivo de Trabajo, con la diferencia de que no es la ley la que hace su pago obligatorio sino el acuerdo entre el empleador y el trabajador expresado por escrito en el contrato laboral. La Corte Constitucional definió el punto claramente al declarar exequibles los artículos 15 y 16 de la Ley 50 de 1.990 (C.C. sentencia 521 del 16 de noviembre de 1995), cuando dice “La Constitución no ha señalado reglas expresas y precisas que permitan definir el concepto de salario, los elementos que lo integran, ni sus efectos en la liquidación de prestaciones sociales. Por consiguiente dichos aspectos corresponden a una materia que debe ser regulada por el legislador dentro de los criterios de justicia, equidad, racionalidad y razonabilidad como se expresó en la sentencia de la Corte Constitucional No 470 de 1995”. Allí mismo dice la Corte Constitucional “La regulación de las relaciones de trabajo por los aludidos instrumentos, supone el reconocimiento constitucional de un amplio espacio para que se acuerden entre los trabajadores y los empleadores las condiciones del contrato laboral, en forma libre y espontánea, obedeciendo el principio de la autonomía de la voluntad, el cual tiene plena operación en las relaciones laborales...” Claramente el artículo 15 de la ley 50 de 1990 concede: La Libertad de estipulación de las partes que intervienen en la relación contractual laboral, en la que mediante **previo acuerdo**, se establece la connotación extra salarial de una porción del ingreso.

La Naturaleza de los Beneficios

Los beneficios son de la misma naturaleza que las prestaciones sociales que por obligación legal debe ofrecer el empleador al trabajador, solo que en el caso de los beneficios la obligación está dada por el acuerdo contractual o convencional entre las partes de la relación laboral. En consecuencia para establecer de manera comprensiva un portafolio de beneficios podemos recurrir al artículo 128 del C.S.T. Así tenemos, entre otros los servicios de salud, de alimentación, de vivienda, de educación, de

transporte y comunicaciones, de pensión complementaria para la vejez, la invalidez y los sobrevivientes, protección al desempleo, el descanso laboral y otros beneficios que correspondan a una necesidad básica y fundamental del trabajador y su familia.

Libertad para estipular el salario

El C. S. T. Artículo 132 (subrogado Art. 18 de la ley 50 de 1990) consagra la libertad de formas y de estipulación para que las partes de la relación laboral, es decir empleador y trabajador, puedan de manera libre pactar las condiciones salariales que regirán su contrato, entre otras cosas; por ejemplo:

- a) Pactar nuevos salarios (mayores o menores).
- b) Pactar las modalidades salariales que deseen (por unidad de tiempo, por obra, a destajo, etcétera).
- c) Pasarse de salario ordinario a salario integral y viceversa.
- d) Pactar un salario menor al que ostentaba en cierto momento un empleado, (es importante agregar que con esto no se vulnera ninguno de los principios básicos del Derecho, en general, o, en particular del Derecho Laboral. Por regla general, en todo tipo de contrato, incluyendo los laborales, las partes de éstos en cualquier momento pueden variar, de mutuo acuerdo, las condiciones inicialmente pactadas. Lo anterior, se desprende de la autonomía de la voluntad de las personas, la cual sólo se encuentra limitada por razones de orden público y el bien común).

“y en general realizar cualquier otro tipo de estipulación salarial. Lo anterior, respetando los límites establecidos en el mismo artículo 132: el salario mínimo legal vigente o el fijado en los pactos colectivos de trabajo, en las convenciones colectivas y en los fallos arbitrales”. Ahora bien, en el Derecho Laboral las partes del contrato de trabajo poseen autonomía y libertad para fijar las condiciones que regirán sus relaciones y variar tales condiciones en cualquier momento, siempre y cuando no se vulneren los derechos mínimos consagrados en la ley laboral a favor de los

trabajadores: "las partes pueden realizar cualquier estipulación siempre y cuando con ella no se desmejoren los derechos mínimos que la Ley ha establecido en favor de los trabajadores". Salamanca y Villán, 2006, p. 101).

Límite a la autonomía de las partes

Para Salamanca y Villán (2006); una vez establecido que las partes del contrato de trabajo poseen autonomía para fijar y variar las condiciones salariales, miremos que el principio de la autonomía de las partes también es aplicable en materia laboral. Las partes del contrato de trabajo, en desarrollo del principio de la autonomía de las partes y por expresa norma (artículo 132 del C.S.T.) que se expresa en el sentido que las partes del contrato de trabajo pueden válidamente pactar las condiciones salariales, pueden pactar la rebaja salarial **Desalarización**.

La rebaja del salario o desalarización es válida, siempre y cuando no se transgredan ciertos límites, a saber:

El mínimo de derechos y garantías establecidos en la ley: En materia salarial representada por el salario mínimo legal mensual, para salario ordinario, y el salario mínimo integral.

Los derechos adquiridos: Es decir, no se podrá modificar el salario que remuneran servicios ya prestados. Para el futuro el pacto es perfectamente válido pues todavía no hay derechos adquiridos sobre servicios no prestados.

Consentimiento de las partes: Las partes deben pactar de mutuo acuerdo la rebaja salarial. No obstante lo anterior, la Sala de Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia ha admitido el acuerdo tácito cuando el empleador rebaja unilateralmente el salario y el trabajador no manifiesta su desacuerdo.

No se recomienda seguir la última de las alternativas por cuanto supone el peligro que los trabajadores manifiesten su desacuerdo.

El consentimiento debe estar libre de vicios: Los vicios del consentimiento son el error, la fuerza y el dolo. En materia laboral, y por la superioridad de una de las partes, el vicio más común es la fuerza. Como tal el procedimiento de rebaja salarial debe ser lo más cristalino y conocido posible. Se debe dejar pruebas de ello.

Metodología

Esta aproximación del estado de arte sobre los Modelos de Compensación en Colombia, fue elaborado a partir de identificar descriptores de búsqueda, que no son más que los conceptos clave de la investigación desde el año 1999 hasta el año 2013, posteriormente se inició con la búsqueda de las investigaciones colombianas que tratan el tema de estudio, en los resultados de la investigación se encontraron en las fuentes de información como artículos de investigación, investigaciones, ensayos, tesis de grado y libros.

La información disponible fue cuidadosamente seleccionada de acuerdo al tema de investigación, una vez seleccionada la información, se elaboró un listado con los documentos seleccionados para ser incorporados al estado del arte. Este listado se organizó por año, lugar, autor y concepto clave. En este caso y como primer acercamiento se hizo una consulta de 75 referencias, posteriormente se filtró la información para un total de 50 referencias para ser trabajadas. A continuación relacionamos los parámetros establecidos para sistematizar la información:

La lectura de los textos se realizó desde el mes de abril del año 2014, donde se inició el proceso de clasificación conceptual del tema de investigación obteniendo una visión general y una perspectiva del avance del conocimiento en el tema para nuestro posterior análisis.

Finalmente de este ejercicio se procedió a la elaboración de los RAE realizando una breve descripción de los documentos, indicando título del texto, tipo de texto, autores, fuente, publicación, lugar y año, palabras claves, resumen, problema que aborda, metodología, conclusiones y un análisis del grupo sobre el texto estudiado. Los trabajos estudiados fueron empleados para elaborar un estado del arte sobre los sistemas de compensación en Colombia. Los 50 artículos referidos los ubicamos en siete categorías, una general sobre los orígenes de la flexibilización laboral y los artículos que hacen referencia a historia del trabajo, otra categoría sobre la legislación laboral y el impacto de la misma sobre los sistemas de compensación laboral, otra más que nos ilustra sobre los procesos de evaluación del desempeño, selección, atracción y retención, una categoría relacionada a la motivación de los trabajadores, una más que nos ilustra la adecuada implementación de un sistema de compensación dentro de la planeación estratégica de las empresas, otra que se relaciona con una nueva cultura organizacional y bienestar laboral y la relación de las mismas y finalmente una categoría relacionada con lo que nos motivó a realizar este estudio: el papel de la Gestión Humana en los sistemas de compensación.

Origen de la flexibilización laboral e historia del trabajo

Título del Texto: Los salarios reales a lo largo del ciclo económico en Colombia

Tipo de texto: Publicación de Investigación

Autor: Cabás Vásquez, Sandy Milena; Castro Cameselle, Tania.

Fuentes: El trabajo comprende de 50 fuentes bibliográficas y de las cuales 1 es de página web están comprendidas entre los años 1936 a 2010 donde se destaca temas como son salario, desempeño, estructura de salarios, rigidez, curva de salarios de salarios.

Publicación, lugar y Año: Banco de la República, Bogotá D.C., Agosto 2011

Palabras Clave: Ciclo económico, salario flexible, remesas, trabajo indivisible.

Resumen: De acuerdo a las encuestas realizadas en los hogares de Colombia efectuados por el Dane en Colombia entre los años 1984 – 2010, respecto a los salarios se ve que a lo largo del ciclo han sido poco estudiados. Prada (2005) presentó un

modelo de ciclos reales que no reproduce los hechos del mercado laboral en Colombia. Uno de los Hechos resaltados por él autor es que las horas promedio trabajadas y el número de trabajadores fluctúan de manera similar.

Igualmente Arango, Posada y Uribe (2005, 2006), presentaron también evidencia del movimiento de los salarios, dentro de sus análisis implicó la tesis de la flexibilidad del salario real relativo puesto que explicó el comportamiento del salario de la mano de obra calificada en relación con el de la no calificada.

Por lo anterior es importante entender en primera instancia que es un salario real flexible el cual corresponde a los movimientos de las funciones de demanda y oferta de trabajo de tal manera que su respuesta se puede mitigar los eventuales desequilibrios del mercado, y en oposición, por salario real rígido aquel que no se modifica de manera significativa ante choques de dichas funciones.

En este trabajo se evidencia empíricamente que los salarios reales son flexibles en algunos sectores económicos, grupos poblacionales y coberturas geográficas, y en otros sectores, grupos y coberturas puede ser salarios rígidos; todo ello está aplicado e interpretado bajo un modelo de equilibrio general el cual permite abordar con gran detalle la estructura a analizar y está relacionados los factores que afectan que son los productivos, grupos sociales, la economía, precios, y demanda. De los contrastes encontrados del modelo y la evidencia se deduce que no es posible rechazar la hipótesis de un salario flexible

Problema Investigación: La elaboración de este trabajo es presentar evidencia de la flexibilidad o rigidez de los salarios a lo largo del ciclo económico en Colombia, que se transmiten al mercado de trabajo por medio de la demanda de trabajo, y los choques al ingreso no laboral que afectan el salario de reserva y que se transmiten al mercado de trabajo a través de la oferta laboral.

Metodología: Investigación

Conclusiones: De acuerdo a los la evidencia empírica se refiere que los salarios reales son flexibles en algunos sectores, y en otros sectores la evidencia sugiere que los salarios reales pueden ser rígidos. La investigación plantea la existencia de una equivalencia observacional entre un mercado con rigidez y uno con salarios flexibles en el que los choques a la oferta de trabajo reducen la prociclicidad de los salarios.

Del contraste entre las predicciones del modelo y evidencia colombiana se deduce que no es posible rechazar la hipótesis de un salario real flexible en Colombia.

El Mercado colombiano se caracteriza por la existencia de rigideces, unas reales y otras nominales. La primera es que la evidencia no permite rechazar una de las implicaciones del modelo de salarios flexibles, porque los movimientos de los salarios reales de mercado reflejan los correspondientes a los de la productividades marginales de trabajo, y la segunda es que la existencia de la norma establece que un salario mínimo no es evidencia de que éste sea un referente a nivel inferior o a la distribución de los salarios.

Análisis: El estudio de investigación utilizado respecto a los salarios en Colombia de acuerdo a el método de equilibrio el cual aborda en gran detalle la economía, y en la cual se deben basar en los factores que están la afectan como el desempleo, la informalidad, grupo social, política, geográfica entre otros, Muestra como resultado según el estudio que en Colombia se maneja un tipo de salario real flexible él cual corresponde a los movimientos de las funciones de demanda y oferta de trabajo de tal manera que su respuesta se puede mitigar los eventuales desequilibrios del mercado.

Título del Texto: Flexibilización Laboral y Ética Empresarial.

Tipo de Texto: Artículo de Investigación.

Autores: Marjorie Zúñiga Romero - Abogada, especialista, magíster y doctorada. Docente-investigadora de Ciencias Jurídicas, Universidad del Norte. Barranquilla (Colombia). marjoriez@uninorte.edu.co

Fuente: Avance de investigación del proyecto “Armonización normativa sobre el despido objetivo en Colombia en el contexto de la ética empresarial”, Grupo de Investigaciones en Derecho y Ciencia Política, Línea de investigación Asuntos Laborales y de la Seguridad Social de la División de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Norte. Barranquilla (Colombia).

Publicación, lugar y año: Grupo de Investigaciones en Derecho y Ciencia Política, Línea de investigación Asuntos Laborales y de la Seguridad Social de la División de Ciencias

Jurídicas de la Universidad del Norte. Barranquilla (Colombia).Universidad del Norte. Barranquilla (Colombia).- 2012

Palabras Clave: Flexibilización laboral, ética empresarial, responsabilidad social corporativa, globalización, economía, derecho laboral.

Resumen: El objetivo de la investigación pretende resaltar la necesidad de incluir y relacionar la ética empresarial con el derecho laboral, los sistemas de relaciones laborales y, principalmente, los procesos de flexibilización que regulan la materia.

La hipótesis planteada es que no se encuentra una verdadera conexión entre la Constitución Política de 1991 y las normas consagradas en materia de asuntos laborales que garanticen el derecho al trabajo y la estabilidad del trabajador en el empleo, motivando esta premisa, a que se pueda afirmar que en cierta medida es el derecho laboral uno de los responsables de la crisis empresarial y el alto índice de desempleo, situación que ha llevado a los autores de la investigación a plantear algunos interrogantes que permitan dar respuesta y encontrar alternativas que puedan ser aplicables para dirimir los conflictos que se generan al momento de terminar las relaciones laborales entre las partes, situación que generalmente soporta el empleador en la necesidad de reducir costos para ser más competitiva en el mercado y no verse abocada a desaparecer.

De otro lado, y teniendo en cuenta lo anterior, en lo que respecta al elemento de la ética empresarial y su estrecha relación con el derecho laboral, no se ve reflejado en la mayoría de las empresas colombianas. Teniendo como base estos antecedentes, surge un interrogante muy importante que podría resolver el problema jurídico que plantea la investigación y es: ¿Constituye la ética empresarial un elemento que se debe incluir en los procesos de flexibilización laboral?

Problema: ¿Constituye la ética empresarial un elemento que se debe incluir en los procesos de flexibilización laboral?

Metodología: Para analizar los datos se empleó la inducción y la deducción. La implementación de estas técnicas, así como el estudio de las Ley 50 de 1990 y 789 de 2002, permitió proponer, con fundamento en este análisis, un nuevo modelo de interpretación de las políticas de flexibilidad laboral.

Conclusiones: El fenómeno de la Flexibilización Laboral: Este es un modelo que se ha impuesto de manera rápida principalmente en los países que se están enfrentando al fenómeno de la globalización. Se aplica principalmente en modalidades como, flexibilidad en el salario, flexibilidad en las jornadas de trabajo, flexibilidad en la reducción de los derechos de la clase trabajadora lo cual se manifiesta en las formas de contratación.

Se ha llegado a afirmar que el crecimiento del empleo ha dependido en gran medida más del comportamiento del producto en la dinámica del mercado que de la reducción de los costos que hacen las empresas para ser más competitivos. Así mismo, se dice que nadie ha podido probar que la aplicación de un modelo de flexibilidad tenga efectos positivos sobre la competitividad en la globalización sobre todo en lo que refiere el contexto del respeto al trabajo y a la no violación de los derechos fundamentales.

Aún no hay estadísticas certeras de que la flexibilización laboral haya traído consigo grandes cambios con efectos positivos; hemos carecido de políticas serias que acompañen este proceso fundamentado en una globalización que carece de rostro humano (Barbagelata, 2008).

Al término de la Segunda Guerra Mundial los países comenzaron a cambiar política, tecnológica, social y fundamental en lo económico. Esto favoreció los albores de la globalización. Se inicia un cambio en las reglas de los mercados, se intensifica la competencia, lo cual hace que surjan nuevas formas de contratación. Este nuevo contexto que presenta el escenario económico, político y social originó que muchos empleadores nacionales, que no se encontraban preparados para enfrentar la imperiosa competencia que se empezaba a presentar en el ámbito de la economía mundial se comenzara a sentir cada vez con mayor intensidad. Esta realidad económica y social favoreció en Colombia el surgimiento y expedición de la Ley 50 de

1990, caracterizada por la flexibilidad en el derecho laboral, que se originó especialmente por circunstancias económicas, para hacerle frente al desempleo.

A partir de este histórico momento, se crean para ser aplicados algunos aspectos normativos jurídico- laborales blandos para los empleadores, que consagraban formas de contratación diferentes, como la contratación a término fijo, importante mecanismo de flexibilidad laboral, respecto a la cual se afirmó que “facilitó que los empleadores contrataran directamente trabajadores por periodos de corta duración, contratos de trabajo a término inferior a un (1) año” (Arenas, 2002, p. 212).

Surgen también nuevas formas de contratación que cobran importante relevancia en la citada Ley 50/90 que les dio soporte y respaldo jurídico como son las empresas de servicios temporales, que venían funcionando desde la década de los sesenta pero cuya regulación específica se produjo con esta Ley. Hoy día, la contratación a través de Empresas de Servicios Temporales es “la modalidad que mayor desarrollo ha logrado y se perfila como una de las más eficaces soluciones para la generación de empleo en el mundo globalizado del próximo milenio” (Pérez, 1999, p. 12).

Formas alternativas de contratación de la mano de obra en Colombia como producto de la flexibilización laboral: Desde mediados del siglo XX en América Latina se impuso el modelo proteccionista. El modelo consideraba que los países en vías de desarrollo tenían reducidas sus oportunidades para competir en los mercados mundiales, debido a la poca tecnología aplicada a los proceso de manufactura en la industria nacional además de otros fenómenos generados por la demanda. Lo que se buscaba con este modelo era el de promover la demanda interna. En los primeros años de implementado el modelo más o menos en las dos primeras décadas sus resultados fueron positivos, pero posteriormente se comenzaron a notar otros inconvenientes como resultado de su aplicación como fue el atraso tecnológico, la falta de productividad y competitividad, la ausencia de inversión extranjera, el desestimulo de las importaciones, entre otros. El modelo hizo crisis y entonces surge un nuevo modelo de desarrollo que impulsa Ronald Reagan y Margaret Tacher llamado “apertura económica” o “internacionalización de la economía”, cuyo esquema se basaba en que los mercados nacionales se abrieran

hacia afuera. Para tener coherencia con este nuevo modelo, se hacía necesario flexibilizar las relaciones laborales; se comienza con establecer nuevas formas precarias de contratación, entre las que se pueden mencionar: las empresas de servicios temporales, cooperativas y precooperativas de trabajo asociado, contratos de prestación de servicios, el *outsourcing* y, recientemente, el teletrabajo.

Ética Empresarial y Responsabilidad Social de la empresa: Los profundos cambios que vienen ocurriendo en el planeta al puesto al ser humano como testigo de una crisis ambiental y económica, que está generando desaliento, pobreza y desempleo. Adicional a todo esto y como si no fuera suficiente, a esto se le suma el aumento del poder empresarial a nivel mundial y la carencia de control en el orden global que intervenga la corrupción y la hegemonía de los grandes grupos empresariales. Es en este momento cuando se plantea promover el tema de la ética empresarial, que vaya de la mano con la responsabilidad social que deben asumir las empresas. Ética y responsabilidad social nacen como una compuesta solución al requerimiento de una administración empresarial, en la que relaciones de producción y fuerzas productivas – que involucran la fuerza de trabajo y el capital– conserven una armonía que permita una mayor producción y un proceder moral en los individuos. Para Cuevas (2009), es de común aceptación establecer que la responsabilidad social de la empresa es la “integración voluntaria de las preocupaciones sociales y ecológicas de las empresas respecto a sus actividades y sus copartícipes”

Una empresa es socialmente responsable, cuando prioriza en su estrategia a la ética y moral, lo cual quiere decir que cada vez que se tome una decisión, ésta deba someterse a ser estudiada bajo reflexiones éticas, laborales, ambientales y sociales. Lo anterior, termina reflejándose en la consecución de sus objetivos empresariales, en los aportes para la conservación de los recursos naturales, es decir en lo ambiental y en lo social en el enriquecimiento humano, mejorando la calidad de vida de las personas que están vinculadas a la organización, así como los miembros de su grupo familiar y adicional a todo esto de los grupos de interés que rodean a la organización.

Análisis: Los procesos de aplicación de modelos de flexibilización en las relaciones laborales deben contener un elemento que involucre la ética empresarial en sus postulados. Los modelos de flexibilización no pueden actuar como una herramienta vanguardista de un mundo globalizado, si en el fondo pueden estar vulnerando los derechos de los trabajadores disminuyendo la estabilidad laboral y el derecho al trabajo.

Las empresas colombianas deben tomar conciencia de la importancia que tiene la implementación de políticas serias sobre responsabilidad social corporativa.

Es importante que las acciones de responsabilidad social se vean con una óptica diferente y no como meros actos de filantropía; esto se podría lograr realizando evaluaciones del desempeño de la competitividad responsable.

Título: Una Crítica al Sistemas mundial de salarios

Tipo de Texto: Articulo

Autor: Gernot Kohler

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 24 referencias bibliográficas desde el año 1978 hasta la fecha más reciente 2004, relacionadas con temas de gobierno y salarios, economía mundial, tablas de intercambio desigual, entre otras.

Publicación, lugar y año: TENDENCIAS Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño Vol. V. No.1-2 Diciembre de 2004, páginas 39-60, en el 2004

Palabras Clave: Sistemas de salarios, productividad laboral, diferencias salariales

Resumen: El objetivo de la presente investigación es analizar como a nivel internacional existe una injusticia a nivel salarial causada no por la productividad, sino por la discriminación.

La Hipótesis que se plantea es que los salarios mundiales deben estar permeados por la igualdad, la discriminación de cualquier tipo no debería presentarse y así se beneficiarían los trabajadores.

La tesis es que las diferencias internacionales de salarios se deben en gran parte a la discriminación antes que a las diferencias de productividad.

Problema: Las diferencias de salarios es un problema no solo de productividad, sino de discriminación de tipo salarial, político, estructural e ideológica, la pregunta problema debería ser como lograr la igualdad salarial?

Metodología: Análisis comparativo de diferentes sectores y países, con respecto a los tipos de salario.

Conclusiones: Las productividades laborales físicas similares no necesariamente conducen a un idéntico salario.

Los trabajadores del mundo no son remunerados en proporción a su productividad laboral física.

Existe una correlación entre la productividad evaluada en dineros y los salarios

La discriminación política es la que resulta como efecto de las políticas públicas. La discriminación salarial basada en la localización geográfica existe.

Análisis: Comparto la postura del autor que plantea que el salario igual para trabajos de igual valor sin importar la ubicación geográfica, no es justo que en pleno siglo XXI se siga aprovechando de las necesidades de las personas pagando menos por algo que vale mucho más.

Discriminaciones de género, de raza no pueden estar presentes en las organizaciones.

Es necesario cambiar las mentalidades dentro de las organizaciones para que se permita la igualdad y equidad laboral en todo sentido.

Título del texto: Flexibilización Laboral: un análisis de sus efectos sociales para el caso colombiano

Tipo de texto: Investigación

Autor: Jairo Guillermo Isaza Castro

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 37 referencias bibliográficas desde el año 1986 hasta la fecha más reciente 2003, relacionadas con temas de

institucionalidad laboral, impacto social de la crisis, costos laborales, productividad, competitividad, empleo, reforma laboral, entre otras.

Publicación, lugar y año: Facultad de Economía - Universidad de La Salle – Bogotá - Colombia, 2003

Palabras Clave: Colombia, Distribución del Ingreso, Reforma Laboral, Pobreza

Resumen: En este documento se discuten los posibles efectos que se podrían generar en la pobreza y la distribución del ingreso, a partir de una flexibilización de las normas laborales en Colombia. Con base en un análisis de equilibrio parcial para el mercado de trabajo urbano colombiano, se señala que reducciones sucesivas del salario real pueden bajar la tasa de desempleo pero, a cambio de aumentos en la pobreza y la desigualdad en la distribución del ingreso. El autor concluye que el número de empleos que se podrían llegar a generar mediante la Reforma Laboral de 2002 no reducirá de forma sustancial la tasa de desempleo; al contrario de lo que sostienen las proyecciones oficiales, la reforma tiene el potencial de prolongar la fase recesiva del ciclo económico y deteriorar los indicadores urbanos de pobreza y desigualdad.

Problema que aborda: En el presente documento se analiza hasta qué punto es factible que la flexibilización de las normas laborales puede reducir sustancialmente la tasa de desempleo en Colombia, sin producir un deterioro en los niveles de pobreza y desigualdad de la riqueza.

Metodología: La metodología aplicada en la investigación fue definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva.

Conclusiones: Una parte importante de la literatura económica coincide en señalar que, para resolver el problema del desempleo en Colombia, es necesario efectuar reformas estructurales que reduzcan el costo laboral.

La difícil situación por la que atraviesa la demanda agregada en Colombia, en el justo momento en que la Reforma Laboral entra en vigor, pone en entredicho la capacidad de esta iniciativa para generar empleos.

De otro lado, los fundamentos teóricos subyacentes en la Reforma Laboral colombiana (y la de otros países latinoamericanos) pasan por alto que la demanda de trabajo frente a las variaciones del salario es inelástica.

Uno de los aspectos que requieren mayor atención en materia de políticas de empleo es la productividad.

Análisis: La anterior investigación señala los efectos de la legislación laboral en Colombia en las empresas como en los trabajadores, se debe buscar un equilibrio en el cual ésta pueda estimular la productividad a través de la modificación de los criterios de ajuste salarial y la negociación colectiva, por tanto es importante que en una reforma laboral se tenga en cuenta la posición de las partes involucradas y llegar a un acuerdo mutuo.

Título del Texto: Cooperativas de Trabajo Asociado: Reflexión Sobre Compensaciones y Solidaridad

Tipo de Texto: Artículo de Investigación

Autor: Hugo Leonardo Pabón Pérez

Fuentes: El trabajo comprende de 19 fuentes bibliográficas están comprendidas entre los años 1990 a 2007 donde se destaca temas como son contratación, Cooperativas de trabajo Asociado, economía solidaria

Publicación, lugar Año: Recibido 13 de enero de 2009 – Aprobado 6 de Agosto de 2009

Palabras Clave: Cooperativas de trabajo asociado, compensaciones, solidaridad, economía solidaria.

Resumen: El objetivo de este artículo es realizar un análisis de la gestión de compensación y solidaridad en las cooperativas de trabajo asociado. Por ello es importante iniciar por las características de básicas del trabajo de los asociados a las CTA`S (Cicopa, 2004) las cuales son:

- a) Puestos de trabajo sustentables para los asociados.
- b) Adhesión libre y voluntaria de sus socios para aportar a su trabajo y recursos económicos, condicionada a la existencia de puestos de trabajo.
- c) El trabajo estará a cargo de sus socios y esto implica que los trabajadores son socios y viceversa.
- d) La relación del socio trabajador es distinta a la de un trabajador asalariado.
- e) La regulación interna se concreta por regímenes concertados y aceptados por los socios.
- f) Los asociados autónomos e independientes, ante el Estado y terceros.

Entre los principios esenciales del estado social de derecho se hallan la libertad económica y el derecho de asociación, estos estimulan el ejercicio de trabajo y lo promueven en condiciones de dignidad humana, relaciones decentes de trabajo y pactos sostenibles para el mejoramiento integral y la promoción justa y equitativa del interés del hombre (Bonow y Watkins, 1987, p. 166).

Se debe tener presente que para ingresar a una CTA debe ser de manera voluntaria y no debe haber ningún tipo de discriminación social, política o religiosa. Otra característica es la justa compensación del trabajo asociado, pero para esto es importante que la cooperativa establezca unas reglas para dicho pago sin que constituya un salario.

Es lógico que el trabajador asociado debe recibir una compensación por el esfuerzo realizado, sin embargo debe tener presente que como asociado de la CTA es dueño de la empresa y participa de los buenos y malos resultados de la misma.

Así mismo en el artículo para entender el proceso de compensación en las cooperativas, se debe tener presente el significado de compensación que según Cabas y Castro (2008) es toda retribución económica que perciba el trabajador asociado por su parte de trabajo a la cooperativa y con base en los resultados de este. De acuerdo a lo anterior los tipos o modalidades de compensación (Cabas y Castro, 2008, p. 168) son:

- a) Compensación Ordinaria Fija: Refiere a una retribución cuyo monto se establece previamente.
- b) Compensación por unidad de obra o destajo: Se paga el valor de la compensación por la pieza o unidad que efectúe el trabajador asociado.
- c) Compensación por tarea: El trabajador asociado gana una bonificación por el cumplimiento de la tarea.
- d) Otra Formas mixtas de compensación: Consiste en una compensación por unidad de tiempo y porcentajes o comisiones, por unidad de obra, bonificaciones porcentuales y progresivas.
- e) Compensación Global: Equivale a un pago periódico que incorpora y paga la parte de la compensación, más lo que corresponde a la parte de los derechos económicos.
- f) Pago Semestral: Reconocimiento que recibe el trabajador asociado que cumpla un año de labores continuas en la cooperativa disfrutara de un descanso anual remunerado.
- g) Pago anual diferido: La cooperativa podrá reconocer un pago extraordinario a los trabajadores asociados, el cual será entregado en el evento de su desvinculación según reglamentación del consejo de administración.
- h) Intereses de pago anual diferido: La cooperativa podrá reconocer un pago especial del 12% sobre el pago anual diferido a favor de los trabajadores asociados y que tengan un acumulado al 31 de Diciembre de cada año.

- i) Compensación libre: La cooperativa y el asociado puede invertir libremente su compensación en las diferentes modalidades teniendo presente eventos especiales como cuando el trabajo es intermitente.
- j) Compensación integral: Se reconocerá en el momento que se incluyan la compensación ordinaria, semestral, anual y extraordinaria. La cual no podrá ser inferior a 10 smmlv.
- k) Compensación por vía de excedentes: Si producen excedentes al cierre del ejercicio económico la asamblea conforme a la ley podrá aplicar parte de este retorno a los asociados.

Por lo anterior el trabajo asociado cooperativo se define como la actividad libre, física, material, intelectual o científica que desarrolla en forma autónoma un grupo de personas naturales que han acordado agruparse solidariamente, fijando sus propias reglas conforme a las disposiciones legales y con las cuales autogobiernan sus relaciones, con la finalidad de generar empresa.

Así mismo se debe tener presente la economía solidaria la cual debe lograr que las personas trabajen conjuntamente y fortalecer la producción y los espacios para la generación de empleo, distribución de riquezas y el desarrollo sostenible. Po ende se debe tener presente las características de la economía solidaria las cuales son (Ley 454):

- a) Estar organizada como empresa, que contemple satisfacer las necesidades de sus asociados.
- b) Establecer un vínculo asociativo, fundado en principios y fines contemplados en la ley.
- c) En los estatutos debe incluir la ausencia de ánimo de lucro, motivada por la solidaridad y el servicio social.
- d) Garantizar igualdad de sus miembros independiente de sus partes.
- e) Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducible.

- f) Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro cuyo fin sea promover el desarrollo integral humano.

En cuanto a la relación con los principios de la economía solidaria que permiten el desarrollo y fortalecimiento el artículo 4 de la Ley 454 menciona al ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación, espíritu de solidaridad, cooperación y participación; administración democrática, adhesión voluntaria, propiedad asociativa, participación económica de los asociados, formación e información, autonomía, servicio a la comunidad, integración con otras organizaciones del mismo sector y promoción de la cultura ecológica.

Esta Ley 454 también establece los siguientes fines en la economía solidaria que son: Promover el desarrollo integral, generación de prácticas que consoliden vivencias de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa, participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos, así como garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, trabajo, propiedad, información, beneficios sin discriminación alguna.

Problema de Investigación: La elaboración del artículo las Cooperativas de trabajo Asociado CTA se establecen las normas y funcionamiento que rigen las cooperativas de trabajo asociado y como los asociados deben tener presente estas normas para cuando hagan parte de las CTA'S.

Metodología: Investigación documental

Conclusiones: Este artículo forma parte de la investigación de Análisis de gestión de compensación y solidaridad en las cooperativas de trabajo asociado de producción en Bogotá. Se busca conocer las garantías y la estabilidad del trabajo remunerado que gozan los asociados de CTA y establecer que tan justas son. Así mismo desarrolla un minucioso proceso para establecer matrices de interpretación que con sus respectivas variables en el contexto solidario permitan analizar la gestión de las CTA.

Análisis: En el presente artículo se desarrolló del proceso de verificación y acercamiento de artículos y tesis, para así conocer los conceptos, objetivos, características, y principios que rigen las CTA'S y hacen parte de la economía solidaria, y como estas manejan el concepto de compensación en las CTA'S. y como es importante que los nuevos asociados deben conocer los estatutos para ser partícipes en las decisiones que las cooperativas tomen. Sin embargo el artículo al referirse a un contexto no muestra ejemplos de que está sucediendo con estas en Bogotá y en que están fallando para así mejorar.

Título del Texto: Tendencias en compensaciones y beneficios para Latinoamérica

Tipo de Texto: Encuesta

Autor(es): Andrés Villalpando

Fuente: como fuente el autor toma bibliografía relacionada con tendencias económicas, encuestas de remuneración e índice del costo de vida del año 2013

Publicación, Lugar y Año: Encuesta de remuneración total, Noviembre 2013.

Palabras Clave: Crecimiento global, remuneración total, tendencias, compensación total, compromiso

Resumen: Dado el rápido crecimiento económico, la globalización y la guerra por el talento, entre otros, se proyecta que el crecimiento global provenga de los mercados emergentes; sin embargo, en los últimos años las tasas de crecimiento en los países de nuestra región se han desacelerado. Esta situación conlleva a pensar que existen factores externos comunes que pueden estar propiciando este fenómeno. A través de alianzas comerciales, los gobiernos están generando estrategias para ayudar al crecimiento de los países de la región. En el área de Recursos Humanos se destacan las siguientes tendencias, entre otras: Reclutamiento de personal a través de redes sociales, iniciativas de bienestar, programas para empleados con alto potencial, responsabilidad social corporativa, horarios flexibles, manejo de la diversidad, e-learning. De acuerdo a un estudio realizado en Centro y Sur América, se observa que dentro de la compensación total para un Gerente General, entre el 49 y el 72% corresponde al salario base, entre el 1 y el 10% equivale a pagos garantizados, entre el 13 y el 26 % corresponde a bonos variables y comisiones, entre el 2 y el 11 % corresponde a incentivos de largo plazo y entre el 4 y el 28% equivale a beneficios. En los países de la región se destacan algunos atributos a los que los empleados le otorgan diferentes peso, siendo los principales los siguientes: Suramérica: Movimiento de carrera, sueldo base y oportunidades de entrenamiento; Centroamérica: Sueldo base, movimiento de carrera, y oportunidades de entrenamiento, Norteamérica: Sueldo base, planes de retiro o pensiones, tipo de trabajo; sin embargo se destaca que para todos los casos presentados en el estudio, existen otras tendencias que no presentan la misma relevancia al momento de generar compromiso con sus organizaciones.

Problema que aborda: Cuáles son las tendencias de compensación y beneficios en los países de la región de Centro y Sur América

Metodología: Estudio descriptivo cuantitativo

Conclusiones: Las tendencias en compensación y beneficios en los países de Centro y Sur América, muestran diferencias marcadas si se tienen en cuenta, entre otras, las siguientes variables: Generación a la que se pertenece, género y sector industrial. Así mismo el porcentaje del sueldo destinado a incentivos de corto y largo plazo y beneficios, muestra algunas diferencias, en los países de la región.

Análisis: En la actualidad, las tendencias en el área de Recursos Humanos están orientadas hacia el aprovechamiento de las redes sociales y el uso de tecnología, en lo que tiene que ver con reclutamiento y capacitación de personal, horarios flexibles, bienestar y responsabilidad social corporativa. En los países de la región de Centro y Sur América, las tendencias de compensación están marcadas por la compensación variable, en la cual al salario base se le suman incentivos a corto y largo plazo, bonos, comisiones y beneficios.

Título del texto: Diferenciales salariales en el mercado de trabajo formal en Colombia: evidencia a partir de una encuesta a nivel de firma.

Tipo de Texto: Estudio

Autor(es): Ana María Iregui B.; Ligia Alba Melo B; María Teresa Ramírez

Fuente: Como fuentes, las autoras del artículo presentan 40 referencias bibliográficas desde el año 1997 hasta la fecha más reciente 2011, relacionadas con temas de salarios reales en Colombia, desigualdad salarial, la segmentación del mercado laboral en Colombiano en la década de los noventa, formación e incrementos de salarios en Colombia.

Publicación, Lugar y Año: El siguiente artículo hace parte de la Unidad de Investigaciones de la Gerencia Técnica del Banco de la república, sus autoras son investigadoras principales de esta Unidad, del año 2011

Palabras Clave: Salario, Desigualdad salarial, Industrias, modelos de negociación.

Resumen: el propósito de la investigación se orienta a arrojar aspectos fundamentales para entender las diferencias de salarios entre sectores y al interior de estos, realizando una revisión bibliográfica ya que ha sido un tema documentado en la literatura, encontrando diferencias sustanciales de los salarios en todos los sectores, para trabajadores con características similares y trabajos comparables, la investigación bibliográfica abre con Slichter (1950), quien estructuro que la política de gestión empresarial es importante para explicar los diferenciales de salarios en la industria, en los constructos teóricos trabajados en la literatura la diferencia en los salarios entre las industrias podrían tener explicación por las características del trabajador y del cargo y afectados por los desequilibrios entre oferta y demanda. Por lo anterior , este trabajo utiliza una encuesta sobre fijación de salarios aplicada a 1.305 empresas colombianas con un énfasis en las características propias de las empresas y del sector al que pertenece, determinando que las diferencias salariales entre sectores económicos y grupos ocupacionales, empresas de mayor tamaño incide significativamente en un salario real positivo asociado a beneficios extralegales y contratos a término indefinido, y la presencia de pactos colectivos tiene un impacto positivo y relevante, en la explicación de la diferencia de los salarios, subrayando el poder de negociación de los trabajadores para el incremento de los salarios, la presencia de beneficios flexibles aumenta las diferencias salariales en los casos de los directivos. Encontrando que el

porcentaje de empresas que pagan por debajo del promedio sectorial es mayor que el porcentaje de empresas que pagan por encima de dicho promedio.

Problema: el problema que aborda el artículo se relaciona con las diferencias salariales que existen en Colombia de acuerdo a cada sector o industria y que inciden significativamente en el bienestar de los empleados.

Metodología: La metodología aplicada en la investigación fue definida bajo los parámetros de la investigación cuantitativa-cualitativa.

Conclusiones: Las diferencias salariales en nuestro país están determinadas muchas veces por las industrias y los sectores con un amplio número de trabajadores, lo que demuestra que los salarios más altos se pagan en las empresas con mayor productividad y rentabilidad en el mercado como son las industrias financieras, electricidad, gas y agua, así como en aquellos con una alta relación capital/trabajo. Los resultados sugieren que el mecanismo de *rent-sharing* asociados con altas ganancias se puede reflejar en una prima salarial para cargos directivos seguidos por los profesionales. Al analizar las diferencias al interior de los sectores, se encontró, que en general el porcentaje de empresas que pagan por debajo del promedio sectorial son las que predominan sobre el porcentaje de empresas que lo hacen por encima de dicho promedio, siendo las mujeres las mas afectadas ya que perciben salarios más bajos en cargos operativos y/o técnicos

Análisis: En el siguiente estudio se da conocer una revisión bibliográfica de los distintos autores que han caracterizado las diferencias salariales y su impacto en la economía global. Lo que permite una reflexión de los salarios percibidos por las personas de acuerdo al sector y el tamaño de la organización. Describiendo de manera precisa los distintos sectores como el financiero, electricidad, gas y agua, los cuales reúnen aspectos vitales en el crecimiento real de los salarios de las personas ya que han sido los sectores con mayor dinamismo e impacto positivo en la motivación y productividad de las personas, Entendiendo de manera objetiva las diferencias salariales que se encuentran el país y su incidencia a lo largo del tiempo. Siendo la tesis principal del autor la existencia de diferencias salariales con referencia a los distintos sectores e

industrias que existen en el país que de acuerdo a su tamaño y sus modelos de negociación y competitividad interna logrando establecer incomparables beneficios para la retención de su talento, que de acuerdo a sus utilidades internas brindan pactos colectivos que logran aumentar la productividad de sus colaboradores en pro del crecimiento y desarrollo organizacional.

Legislación laboral y su impacto en los sistemas de compensación

Título del Texto: Legislación Laboral, salarios y empleo en Colombia 1976-1999

Tipo de Texto: Estudio

Autores: Donald J. Robbins- María Soledad Mosquera - Carlos Julián Ruiz

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 29 referencias bibliográficas desde el año 1976 hasta la fecha más reciente 2000, relacionadas con temas de regulaciones laborales, salario mínimo y criterios de fijación, demanda de trabajo, entre otras

Publicación, lugar y año: Oficina Internacional del Trabajo – Oficina Subregional para los países andinos. Lima, OIT / Oficina Subregional para los Países *Andinos*, 2003, 71 p. del 2003.

Palabras Clave: salario mínimo, reforma laboral, salarios, empleo, desempleo

Resumen: El objetivo de la presente investigación es estudiar los efectos de los cambios en la legislación laboral colombiana, en lo referente a prácticas de fijación de salarios y costos laborales no salariales a partir de 1990, además de su relación con el empleo y desempleo.

La Hipótesis planteada es que las políticas del salario mínimo y la rigidez en la fijación de salarios pudieron haber contribuido al aumento del desempleo y la disminución del nivel de empleo.

La Tesis es que los cambios en la legislación laboral colombiana permitieron la flexibilización laboral, aumentaron los costos laborales no salariales, produjeron algunas mejoras muy leves en las condiciones de los trabajadores, pero también generaron efectos costosos en términos de empleo.

Problema: Elevadas tasas de desempleo y la informalidad

Metodología: Utilizando evidencias empíricas disponibles, se realiza el análisis de la historia de la legislación laboral colombiana a partir de 1990, se revisa críticamente la literatura sobre los efectos de la legislación laboral, además se evalúan los determinantes del salario mínimo y sus efectos sobre el empleo y desempleo.

Conclusiones: El salario mínimo no ha sido un factor importante en el aumento del desempleo desde 1997, el salario mínimo no ha sido una fuente de pérdidas importantes de empleo.

Los cambios en la legislación laboral colombiana, no fueron responsables del aumento del desempleo a partir de 1997. El salario mínimo y los demás salarios fueron fuertemente indexados durante 1976 y 1999

El aumento de los costos laborales no salariales pudo haber sido un factor para disminución de los salarios reales.

Análisis: Apoyo la reflexión del autor frente a la disminución de los costos salariales para los empleadores, ya que los trabajadores no se ven beneficiados totalmente con estos, pero si perjudicados frente al porcentaje de pagos de los mismos. Se hace un esfuerzo económico altísimo por parte de empleado y empleador para toda la parte de seguridad social y no se recibe de estas lo que se espera.

Importante y necesario revisar las políticas como se mejora la prestación de servicios laborales, que permitan reducir costos y aumentar el bienestar de los trabajadores.

Título del texto: Desigualdad de salarios en Colombia: evidencia a partir de encuestas de hogares 1984 – 2010

Tipo de texto: Investigación

Autora: Carmiña O. Vargas.

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 20 referencias bibliográficas desde el año 1978 hasta la fecha más reciente 2010, relacionadas con temas de estructura de salarios, economía, niveles de educación nacional, diferencias salariales por género y por región, composición del mercado laboral, entre otras.

Publicación, lugar y año: Borradores de Economía No. 661 – Banco de la República - Colombia, 2011

Palabras Clave: Desigualdad de salarios, regresión por cuantiles.

Resumen: La evidencia muestra que la oferta y el precio del trabajo calificado relativo al trabajo no calificado han cambiado significativamente en los últimos decenios en Colombia. Los resultados sugieren que Colombia ha experimentado un cambio tecnológico sesgado hacia trabajadores universitarios. Usando regresión por cuantiles, se encontró convergencia en los salarios de los grupos educativos más bajos y disminución en la dispersión de salarios de esos grupos desde mediados de los 90s. Así mismo, el diferencial de salarios entre los trabajadores más y menos educados se ha incrementado a partir de la segunda mitad de los 90s.

Problema que aborda: La fuerza de trabajo colombiana se ha vuelto cada vez más calificada en los últimos 27 años. Según datos de las encuestas de hogares realizadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), cerca del 8% de los trabajadores tenían educación universitaria o superior en 1984, mientras que en 2010 ese porcentaje se incrementó a 20% de los trabajadores. Durante el mismo periodo, los salarios relativos de trabajadores con educación universitaria con respecto

a trabajadores con educación secundaria completa se incrementaron de forma importante. Mientras que en 1984 un trabajador con educación universitaria ganaba en promedio 2.6 veces más que un trabajador con educación secundaria, en 2010 esa relación creció para ser 3.5 veces. La composición y el precio del trabajo calificado relativo al trabajo no calificado han cambiado significativamente en los últimos decenios en Colombia.

Esta dinámica del mercado laboral lleva a, por lo menos, dos preguntas: cuál ha sido el papel del cambio tecnológico en esta transformación de la composición laboral en Colombia? y cuál ha sido el efecto que estos cambios han tenido sobre la desigualdad en los salarios? La evolución del retorno a las habilidades (esto es, el diferencial de salarios entre trabajadores calificados y no calificados) en una economía es interesante desde estas dos perspectivas. Primero, la evolución del retorno a las habilidades provee información sobre las características del proceso de desarrollo de la economía. Segundo, el retorno a las habilidades es una medida gruesa de la desigualdad entre trabajadores de diferentes calificaciones.

Este documento intenta dar respuesta a estos dos interrogantes basándose en la dinámica de los salarios reales de los asalariados de tiempo completo (trabajan 40 horas o más a la semana) entre 1984 y 2010, a partir de la información de las encuestas de hogares realizadas por el DANE para siete ciudades.

Metodología: La metodología aplicada en la investigación fue definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva a través de encuestas.

Conclusiones: La evolución de los salarios reales en Colombia ha estado caracterizada por un incremento en el salario de los trabajadores con educación universitaria o superior frente a los salarios de los trabajadores con bachillerato completo.

Murphy (1992), Autor, Katz y Krueger (1998) y Katz y Autor (1999), este trabajo confirma la hipótesis de que crecimientos en la demanda relativa por trabajadores calificados son necesarios para poder observar simultáneamente los incrementos tanto en salarios relativos como en la oferta relativa de trabajadores calificados.

Por su parte, las regresiones por cuantiles muestran que se ha presentado un proceso de “convergencia” en los salarios de los grupos educativos más bajos (niveles 2, 3 y 4). Se puede concluir que la desigualdad entre los grupos educativos más bajos y el grupo de mayor nivel educativo se han incrementado, especialmente a partir de mediados de los 90s.

Las desigualdades en salarios no son negativas o perversas en sí mismas. Esto no excluye, sin embargo, la presencia de fricciones en el mercado laboral o en otros mercados que limiten la dinámica de formación de capital humano. Tales fricciones pueden ser, como se mencionó, restricciones crediticias que restringen las decisiones óptimas de los individuos en cuanto a su formación profesional. Así mismo, no se excluye la presencia de comportamientos discriminatorios en el mercado laboral que pueden crear desigualdades salariales que no están relacionadas con diferencias en productividad. En ese sentido, existe el espacio para el seguimiento de políticas y la formación de instituciones que eliminen o reduzcan la presencia de esas imperfecciones.

Análisis: En la anterior investigación nos muestra una percepción del comportamiento de los salarios según el nivel de educación, un tema muy importante dentro de la implementación de un sistema de compensación ya que no sólo apuntaríamos a trabajadores más calificados sino que además se estaría incentivando a los mismos a un desarrollo personal y profesional y una mejor calidad de vida para ellos y sus familias.

Título del texto: Equilibrio salarial, equilibrio legal una necesidad de empresa

Tipo de texto: Proyecto de grado

Autoras: Martha Isabel Moreno Romero y Karolina Núñez Acosta

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 6 referencias bibliográficas desde el año 1948 hasta la fecha más reciente 2001, relacionadas con temas de derecho del trabajo, recursos humanos, seguridad social, entre otras.

Publicación, lugar y año: Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - Universidad de ICESI – Santiago de Cali - Colombia, 2012

Palabras Clave: Compensación Laboral, Compensación salarial, Salarios, Colombia, Derecho Laboral, Legislación Laboral.

Resumen: El presente trabajo es producto de un estudio de caso realizado en una de las empresas del sector financiero colombiano, creada como estrategia competitiva de uno de los grupos económicos más consolidados del país y que representa la imagen y la filosofía de una empresa moderna, ágil, oportuna, competitiva, amable y productiva. Su objetivo es analizar a través de los pronunciamientos de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), las reglamentaciones de la Constitución Política, el Código Sustantivo del Trabajo y las diversas sentencias que se tienen en cuenta a la hora de decidir si hay o no una injusticia o ilegalidad desde la perspectiva de “trabajo igual, salario igual”, ya que el problema de la desigualdad salarial ha sido persistente a pesar de la protección que la constitución de 1991 ha establecido. Es por esto que se quiere mostrar cómo estas formas de discriminación nacen precisamente de las políticas empresariales, las cuales no tienen vigilancia y además con la dicotomía de los jueces a la hora de fallar casos de discriminación en materia igualdad laboral y salarial. De allí se desprende la necesidad y obligatoriedad del empresario, de crear mecanismos de

control para el cumplimiento de los aspectos legales en relación con el personal, cumpliendo todos los aspectos derivados de las normativas vigentes, teniendo excelentes bases de relación empleado-empendedor que conlleven a minimizar o a desaparecer las denuncias por reclamos salariales.

Problema que aborda: La necesidad de remunerar adecuadamente debe ser un tema de preocupación para todos los administradores de personal, entendiendo por remunerar adecuadamente el hecho de establecer políticas uniformes sin pagos discrecionales, que permitan a la empresa tener un adecuado margen de ganancias y contar como lo hemos venido diciendo con un apropiado clima interno.

Metodología: La metodología aplicada en la investigación fue definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva.

Conclusiones: Si las empresas adoptan estos lineamientos y acogen políticas, procesos y procedimientos, tales como evaluaciones de desempeño, escalas salariales, manuales de funciones, definición de perfiles y competencias etc., se logrará constituir una administración de la remuneración equitativa y justa.

Se puede lograr que las empresas en su crecimiento se organicen y eviten cometer errores como el de discriminación laboral y salarial.

Análisis: La anterior investigación señala la importancia de aplicar dentro de las organizaciones la normatividad, reglamentación y legislación en la asignación de los salarios a sus colaboradores y las respectivas políticas que propendan a regular y controlar dichos salarios sin ningún tipo de distinción. Este realmente es el punto de partida a encontrar el equilibrio e igualdad que buscan los trabajadores en el momento de exigir un salario justo y por su puesto de las empresas al evitar sanciones y optimizar sus resultados con colaboradores satisfechos.

Título del Texto: Análisis y Evaluación del Plan de Compensación Flexible de Beneficios de Salud Total EPS, Frente a la Normatividad Laboral y Tributaria Colombiana.

Tipo de texto: Trabajo de Grado

Autor: Salamanca Salamanca, William; Villán Torrado, Claudia Isabel.

Fuentes: El trabajo comprende de 20 fuentes bibliográficas están comprendidas entre los años 1993 a 2006 donde se destaca temas como son el código sustantivo de trabajo, administración de recursos humanos, administración y economía, compensación flexible y variables, salarial y estrategia salarial, capacitación plan de beneficios. Así mismo se incluye 3 fuentes de Salud Total Eps como son manual de convivencia, Proceso de compensación y beneficios de Salud Total y pagina web.

Publicación, lugar y Año: Universidad de la Salle, Bogotá 2006

Palabras Clave: Compensación Flexible, Normatividad Laboral y tributaria colombiana.

Resumen: El análisis y evaluación del sistema de compensación flexible de la Entidad Salud Total EPS, presenta debilidad, en diferentes factores como: legales, clima organizacional, costos, rentabilidad, competitividad, entre otros. Por ellos la idea del trabajo de grado fue estabilizar el proceso de compensación flexible y así problemas de tipo legal, administrativo y con los empleados.

El esquema de compensación flexible es una herramienta que brinda la legislación colombiana y la cual empieza a tomar fuerza, y al ser nuevo muchas empresas lo han acogido, pero no cuentan con la información, documentación y una reglamentación especial. Salud Total EPS con el ánimo de mejorar la calidad de vida de sus empleados, tener una ventaja competitiva y optimizar recursos, adapto un plan de compensación flexible bajo su responsabilidad, y sin documentación que soportará el proceso y la parte legal, el cual le preocupa a la empresa; y por ello desea contar con

un excelente plan de compensación flexible que este soportado y le permita estar segura de aspectos legales, a la vez que brinde condiciones laborales mejores a sus empleados.

Por ello se hizo necesario efectuar una evaluación y análisis de la normatividad laboral y tributaria de Colombia y realizar comparación si el plan de compensación flexible se ajusta a Salud Total EPS, es por ello que el esquema de compensación flexible debe cumplir con las siguientes características:

Desalarización del ingreso: La cual refiere que es la opción que brinda la ley para que las partes que intervienen en la relación contractual laboral pacten, mediante previo acuerdo la connotación extra salarial de una porción del ingreso correspondiente a un portafolio de productos, los cuales no hacen parte de la base a liquidar los aportes con destino Sena, ICFB, CCF y contribución a la seguridad social establecida por la Ley 50 de 1990 Art. 15 y ley 344 de 1996. Art 17.

Recomposición del Ingreso: El cual corresponde a un pago flexible que recompone el ingreso, en una porción salarial y un portafolio de productos.

Portafolio de opciones individuales acorde a las necesidades de cada empleado: La naturaleza del portafolio es:

- a) Beneficios al empleado con el alivio de retención: Ingresos laborales no constitutivos de ingreso gravable o exento para el trabajador.
- b) Beneficios al empleado sin alivio de retención.
- c) Gastos directos de la empresa: Gastos asociados a la operación y registrados en cabeza de un tercero.

Racionalidad, causalidad y coherencia:

Racionalidad: Hace referencia la mezcla entre la porción salarial la cual puede ser hasta de un 70% y la plantilla de beneficios hasta de un 30%. En la legislación colombiana no existe un tope.

Causalidad: Relación entre las funciones del cargo y la necesidad de otorgar beneficios.

Coherencia: Documentos derivados de la relación laboral, contrato de trabajo, otrosí, constancia laboral, comprobantes de nómina, certificados de ingreso y retenciones.

Por último el trabajo se hace énfasis en la remuneración laboral, como lo es la retención en la fuente laboral para el empleado y los aportes parafiscales a las cajas de compensación familiar para las empresas, pero no un análisis contable, pues como tal la finalidad es sugerir los ajustes pertinentes que le permitan a Salud Total EPS soportar a nivel legal, y estructural; e igualmente puedan tomar decisiones adecuadas respecto a la parte de compensación laboral.

Problema Investigación: La poca información en el ámbito empresarial – laboral sobre el modelo de compensación flexible de beneficios, da como resultado la búsqueda en Salud Total EPS de mejorar el proceso con el fin de ser menos vulnerables a nivel legal y más eficiente. Por lo cual se da se da la necesidad de evaluar el plan de compensación que existe en Salud Total EPS, frente a la normatividad laboral y tributaria Colombiana con el fin de sugerir ajustes pertinentes y plasmar un documentos que sirva de guía en lo relacionado a compensaciones.

Metodología: Evaluación y análisis

Conclusiones: Se estableció que el plan de beneficios, se presenta como un nuevo sistema de remuneración en el ámbito laboral colombiano, que permite a las empresas reevaluar sus costos laborales.

Paralelamente se analiza los parámetros del plan de remuneración por beneficios de Salud total EPS, buscando complementar y efectuar los cambios como plantear nuevas definiciones en cuanto al concepto del plan. La liquidación de las compensaciones fue replanteada desde el punto de vista de los aportes a pensión, ya que no se estaba contemplando el aporte del empleado, y l cual es importante que este aporte se efectúe se realice al mismo fondo donde la persona tenga su pensión obligatoria y se restrinja el acceso a este dinero.

En cuanto a la documentación que da coherencia es necesario a justarlo en las certificaciones laborales las cuales deben ir discriminadas en salario y beneficios ya que representan lo entregado al empleado en sus devengos.; y en los comprobantes de nómina se debe considerar los devengado, deducciones y beneficios.

Análisis: Un diseño de compensación flexible es utilizado de manera estratégica para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, incrementando sus ingresos disponibles a través de la disminución de obligaciones tributarias y por otro lado, disminuir los costos laborales de la organización. En el caso de la Salud Total EPS se tenía diseñado un plan de beneficios, sin embargo existían cosas como el pago voluntario de empleados a pensiones voluntarias que no se tenía presente como beneficio y ahorro del empleado, igualmente una guía del plan para en futuros proceso evitar problemas legales con la normatividad colombiana. Por lo cual se efectuó los ajustes necesarios a él plan de beneficios tanto en desprendibles de nómina y cartas laborales. Cosas que no se creen importantes pero que a largo plazo evitan procesos legales.

Título del Texto: Cooperativas de Trabajo Asociado de Bogotá: Análisis de la Compensación y garantías laborales

Tipo de texto: Trabajo de grado

Autor: Cabás Vásquez, Sandy Milena; Castro Cameselle, Tania.

Fuentes: El trabajo comprende de 35 fuentes bibliográficas están comprendidas entre los años 1990 a 2007 donde se destaca temas como son contratación, Cooperativas de trabajo Asociado, economía solidaria, y de ellas comprenden 17 fuentes de páginas web.

Publicación, lugar y Año: Universidad de la Salle, Bogotá D.C., 2008

Palabras Clave: Cooperativas de trabajo asociado, compensación, Asociación de capitales, trabajo asociado, autonomía empresarial, Autogestionaria, Adhesión voluntario, Enajenación, Cooperativas multiactivas. Trabajo asociado cooperativo.

Resumen: Para la solución de problema de investigación, es importante tener claro que son las cooperativas de trabajo asociado; por lo cual se indica que la razón de cualquier cooperativa es la de prestarles a sus asociados por lo menos un servicio estas cuando son especializadas, o varios cuando son integrales o multiactivas. Existen dos modalidades de cooperativa, las cuales son de consumidores de bienes o usuarios de servicios por un lado las cuales se ven las cooperativas de ahorro y crédito, educación, transporte, comercialización y las cooperativas para la producción de bienes o servicios que son las cooperativas de trabajo asociado (CTA), las cuales en su labor esta en base en el trabajo de los asociados.

En el caso de las cooperativas de trabajo asociado el servicio fundamental es el de facilitarle a los asociados un puesto de trabajo con las mejores condiciones. Por ello se

busca conocer las garantías y la estabilidad del trabajo remunerado que gozan asociados de CTA de Bogotá, a fin de establecer si esta fuente garantiza y constituye una buena opción para combatir el desempleo.

En el caso de trabajo la primera reflexión que se hace de manera administrativa señala que las CTA promueven un tipo de relación diferente del trabajo dependiente o independiente. Pero como objetivos deben garantizar a sus asociados un desarrollo y garantías adecuadas para la ejecución de la labor, así mismo la participación de la propiedad, gestión de los resultados de la empresa asociativa.

Es importante tener presente y no olvidar que las CTA claro en la Ley 50 no son empresas temporales, puesto que el concepto de empresa temporal esta de 1990, articulo 71, donde refiere que estas empresas contratan la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleado”.

Con respecto a la gestión de compensación en las CTA, se debe tener en cuenta los estatutos de forma independiente ya que estos deben señalar los beneficios del trabajador a partir de unos ingresos que constituirán las compensaciones, concepto que no tiene la protección que posee el salario. En cuanto al sistema de seguridad social debe acogerse a lo establecido estatutariamente.

Como otra reflexión con respecto a la solidaridad, la cual es indispensable para lograr que las personas trabajen de manera conjunta, estén conjuntamente y trabajen hacia unos mismos objetivos. Se ratifica que la Cooperativas según el trabajo son empresas sociales que pueden llegar a ser sostenibles, rentables y con capacidad para generar excedentes y contribuir con la disminución del desempleo en Bogotá y el resto del País.

Problema Investigación: La elaboración del trabajo de grado sobre las Cooperativas de trabajo Asociado CTA como una opción para que esta visión sea alcanzable, mediante

la investigación necesaria para establecer el funcionamiento y las normas que las rigen. Igualmente por la falta de empleo y en consecuencia de ello las personas han buscado diferentes opciones de trabajo y una de ellas donde ha tenido gran auge para esta son las CTA`S, por ende es importen verificar así mismo que tan justo es el tipo de compensación y los beneficios que estas brindan a sus asociados, dejando claro que las CTA`S son empresas sin ánimo de lucro.

Metodología: Observación

Conclusiones: Según la aplicación de instrumentos de encuestas, entrevistas y observación se concluye que:

- a) Las cooperativas son asociaciones de personas que trabajan en forma colectiva, son empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios en forma autogestionaria.
- b) La remuneración de la gran mayoría de las cooperativas es muy baja.
- c) Las cooperativas de trabajo asociado bien administradas garantizan una estabilidad aboral.
- d) Debido al incremento de desempleo en el país las cooperativas de trabajo asociado son una opción de empleo.
- e) Las cooperativas creadas con fines distintos a los del modelo de cooperativa como empresas de servicios temporales, como una forma de evasión de impuestos.
- f) Las cooperativas de trabajo asociado pueden ayudar al desarrollo económico del sector solidario, siempre que estén bien establecidas y se rijan por las normas legales.

Análisis: Las cooperativas son empresas asociativas sin ánimo de lucro que tienen presente el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios. Pero igualmente los asociados deben participar activamente en las decisiones de la empresa. Según el

trabajo de grado las cooperativas de trabajo asociado ayudan a minimizar el desempleo, sin embargo las personas que la vinculan desconocen sus estatutos y como participar en ellas, así mismo muchas de estas cooperativas que son una opción en la parte de remuneración efectúan el pago correspondiente a sus asociados, por el mismo desconocimiento que estas tienen de la misma. Por ellos e sugiere dentro del proyecto de grado que estas administren bien para garantizar igualmente una estabilidad laboral.

Procesos de evaluación desempeño, selección, atracción y retención

Título del Texto: Diseño de un plan de incentivos dirigido al talento humano de la Fundación Hogar San Francisco de Asís

Tipo de Texto: Trabajo de grado

Autor(es): Ángela Cerón Otoya, Juliana Andrea Nougués Rodríguez, Laura Ospina Prieto

Fuente: como fuente las autoras toman bibliografía relacionada con la administración de salarios e incentivos y la gestión de recursos humanos, desde el año 1992 hasta el 2004 y el Código Sustantivo del Trabajo, así como la plataforma estratégica de la Fundación Hogar San Francisco de Asís

Publicación, Lugar y Año: Universidad de la Sabana, Noviembre 2005

Palabras Clave: Plan de incentivos, motivación, productividad, cultura y clima organizacional

Resumen: Muchas empresas basan sus sistemas de compensación en el incentivo salarial como forma de alcanzar la mayor productividad por parte de sus empleados, agregando componentes variables a la remuneración, los cuales generalmente están determinados por los resultados o desempeño general y están orientados a permitir al individuo alcanzar altos niveles de satisfacción. Por lo anterior, el desarrollo de planes y proyectos empresariales exige una permanente actualización de objetivos y estrategias como forma de enfrentar contextos competitivos, con miras a alcanzar el éxito empresarial mediante la contribución, el talento y creatividad de sus empleados. En la

Fundación Hogar San Francisco de Asís el factor clave de éxito es el talento humano por lo que sería importante brindarle un plan de incentivos que lo fidelice. A partir de la teoría de la motivación se ha comprobado que cuanto mayor esté motivado el personal, su desempeño laboral será mejor, lo que a su vez redundará en mayores ingresos para la empresa. Toda organización reconoce la contribución de sus trabajadores a través de su remuneración, la cual puede ser fija o variable. En una época de alta competitividad, la remuneración fija dejó de ser suficiente para motivar a las personas a obtener un desempeño emprendedor y eficaz, en busca de resultados excelentes. De ahí el surgimiento de nuevos modelos de remuneración variable y por competencias. Se conoce como cultura organizacional el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas, propias de una organización. La forma como se construyen las maneras de actuar individuales y colectivas al interior de cada uno de los procesos de la organización, se conoce como clima organizacional. A partir de la evaluación de desempeño se busca estimar las cualidades de una persona, así como su contribución a la empresa. Las políticas de compensación y beneficios buscan incentivar constantemente a los trabajadores a superar su desempeño actual y a alcanzar metas y resultados desafiantes. Es ideal que los planes de incentivos salariales se basen en el rendimiento individual, el cual puede estar dado, entre otros por los siguientes aspectos: Productividad, reducción de costos, méritos, antigüedad, ascensos. La Fundación Hogar San Francisco de Asís es una entidad sin ánimo de lucro privada, en la actualidad cuenta con un direccionamiento estratégico, sin embargo no posee manuales de procesos y procedimientos establecidos. Para el concepto de las autoras, el clima organizacional en la Fundación objeto de la investigación, es de tipo Autoritario – Explotador, por lo que la comunicación de la dirección se basa en impartir órdenes e instrucciones. La Fundación no cuenta con una política de salarios formal, pero se entiende establecido que entre mayor jerarquía, mayor será el salario. Con base en las anteriores consideraciones, las autoras han diseñado un plan de incentivos acorde a la realidad y a las características de la cultura y clima organizacional de la Fundación.

Problema que aborda: Como diseñar un plan de incentivos dirigido al talento humano de la Fundación Hogar San Francisco de Asís

Metodología: Estudio de aplicación descriptivo

Conclusiones: Las autoras consideran que en el momento en que el talento humano de la Fundación Hogar San Francisco de Asís sea reconocido y tenido en cuenta, va a mejorar su compromiso, su aporte y su desempeño laboral, lo cual redundará en las relaciones interpersonales de los equipos de trabajo, así como en el logro de los objetivos sociales propuestos por la Fundación.

Análisis: El diseño e implementación de un plan de incentivos en la Fundación Hogar San Francisco de Asís, permitirá mayor reconocimiento de su talento humano y a su vez, este se sentirá más motivado a mejorar sus resultados, lo cual redundará en el logro de los objetivos sociales propuestos por la Fundación. De igual manera, se logrará dinamizar el ambiente laboral, lo que le permitirá a la institución, contar con un recurso humano más comprometido y por ende, más productivo.

Título del Texto: Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores

Tipo de texto: Artículo

Autores: Leonel Arias Montoya, Liliana Margarita Portilla, Juan Carlos Castaño Benjumea

Fuente: Como fuentes, los autores de la investigación presenta 8 referencias bibliográficas desde el año 1994 hasta la fecha más reciente 2006 previa a la realización del artículo en el año 2008, relacionadas con temas de Administración de personal y recursos humanos, Administración de salarios e incentivos, Administración de pequeñas empresas, entre otras.

Publicación, lugar y año: Scientia et Technica Año XIV, No 39, Septiembre de 2008. Universidad Tecnológica de Pereira.

Palabras Clave: Motivar, necesidades, reconocimiento, recompensa, remuneración financiera.

Resumen: El principal propósito de este artículo es identificar la relación existente entre lo humano y la remuneración, así como las posibles restricciones existentes entre los sistemas de reconocimiento y recompensa, cuyo único objetivo es atraer, retener y motivar a los trabajadores en las organizaciones que buscan ofrecer a las personas alternativas de compensación diferentes a las económicas, sin descartar que deben seguir un plan que incluya la implementación de características estratégicas eficientes para todo sistemas de compensación financiera que cumpla con condiciones adecuadas tanto para los trabajadores como para la empresa.

Se quiere además mostrar propuestas alternativas en cuanto a remuneración, que ayuden a la creación de organizaciones más acordes con la estructura actual y a la vez que satisfagan las condiciones del trabajador y lleven al éxito global del negocio.

Problema que aborda: Los sistemas de remuneración han ido evolucionando. Hace algún tiempo los trabajadores aceptaban suplir necesidades determinadas como básicas, sin embargo hoy sus deseos van más allá de la superación profesional. Las organizaciones reciben valor agregado de conocimiento, capacidades, habilidades y experiencia del empleado; por lo tanto, los sistemas de compensación deben considerarse el sistema más tangible por el cual el empleado se siente recompensado y reconocido según su trabajo. Si estamos en un mundo, en donde todo va evolucionando, la forma de remuneración del talento humano también debe renovarse.

Metodología: La metodología aplicada en el artículo fue definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva.

Conclusiones: El éxito de toda organización se constituirá mediante la formulación de planteamientos claros de sus objetivos y políticas, involucrando los sistemas de compensación salarial.

Los trabajadores requieren un reconocimiento justo, lo cual se puede lograr a través de una eficiente y objetiva evaluación. Por lo tanto, el eje principal de la propuesta incide en un adecuado sistema de evaluación de desempeño; pero no aquella que se hace anualmente entre jefes y subalternos, sino un proceso eficiente de evaluación del talento humano; en el que se identifique en forma permanente a quienes se desempeñan bien y a los que presentan una productividad decreciente y remunerarles según los resultados obtenidos.

El gran esfuerzo que las empresas están dispuestas a hacer para rodearse de los mejores colaboradores y cómo atraerlos, cautivarlos y retenerlos.

Los jóvenes trabajadores ya tienen claro que el trabajo de por vida o incluso por más de tres o cuatro años es algo del pasado, porque los ejecutivos cumplen una Misión, un

Proyecto, a la par con esto se conoce que no todos poseen las habilidades que la empresa requiere en un momento dado.

Las empresas exitosas serán aquellas que logren capturar la fidelidad de sus clientes, a través del incremento en el valor percibido de sus productos y además logren conseguir y cautivar la lealtad de sus colaboradores a través del incremento en su salario emocional.

Análisis: El anterior artículo nos permite descifrar el equilibrio que se busca en las organizaciones a través de los resultados positivos de la organización con un colaborador feliz y satisfecho con su salario emocional, como lo hemos visto en las diferentes investigaciones sobre el tema la clave de una compensación salarial exitosa es que ésta evolucione a la par con el cumplimiento de los objetivos de la organización y no se quede en una compensación tradicional que sea un pago económico a cambio de un trabajo, se trata de ir más allá y buscar estrategias en las cuales se capturen, desarrollen y se retengan a los mejores colaboradores, como resultado tendremos empresas exitosas y diferenciadoras.

Título del Texto: Los Salarios de los funcionarios públicos en Colombia (1978-2005)

Tipo de Texto: Estudio

Autores: Luis Eduardo Arango - Carlos Esteban Posada- Nataly Obando

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 7 referencias bibliográficas desde el año 1984 hasta la fecha más reciente 2004, relacionadas con temas de cambios en la estructura de salarios, planta de personal del distrito, estructura, evolución y determinantes del salario del sector público, entre otras

Publicación, lugar y año: Borradores de Economía 417- Editorial Banco de la Republica 2005

Palabras Clave: Salarios públicos, remuneración, nivel jerárquico, grado salarial, plantas de personal, entidades públicas.

Resumen: EL objetivo de la presente investigación es presentar una estimación del salario del sector público colombiano entre 1978 y 2005 y la base de datos que respalda esta estimación.

La Hipótesis planteada es que de acuerdo a las estadísticas el mercado de trabajo parece no estar claramente segmentado en dos sectores privado y público, dado al estudio de salarios realizado.

La Tesis es que las políticas salariales del sector público han incorporado sistemas de remuneración en el que los incentivos dominan y los funcionarios puedan tener aumentos en la remuneración.

Problema: Cual es la estimación del verdadero salario de los servidores públicos en Colombia?.

Metodología: Con la información de los decretos gubernamentales emitidos por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de la Protección Social y el Departamento Administrativo de la Función Pública sobre plantas de personal y remuneración (salarios básicos y otros conceptos de remuneración como son: gastos de representación, la prima de dirección, el subsidio de alimentación y otros; se hizo seguimiento a 150 entidades por año entre 1978 y 2005 diferenciando cada uno de los niveles jerárquicos de los cargos públicos: directivo, asesor, ejecutivo, profesional, técnico y asistencial.

Se incluyeron en la muestra diferentes entidades teniendo en cuenta también diferentes sectores y analizando tres factores: la estructura de la entidad, la planta y la remuneración con el fin de realizar un análisis de datos y encontrar el salario promedio de los trabajadores del sector público y los factores que intervienen en su determinación. Adicionalmente se realiza una comparación de datos con encuestas realizadas por el DANE.

Conclusiones: Colombia es uno de los países con una de las primas más altas por estar vinculado al sector público. Los salarios en el sector público se asignan a las plantas de personal y no a las personas, por lo tanto, no se remunera a los trabajadores por su productividad.

Para los cargos públicos existen otros factores a parte del salario básico que conforman la remuneración mensual.

Las consideraciones al momento de definir salarios en el sector público y privado son diferentes. Las remuneraciones dentro el sector público varía en cada nivel de acuerdo a la calificación del personal, la antigüedad, las funciones y responsabilidades.

Algunas entidades públicas se salen de los decretos gubernamentales para lograr competir con el sector privado con talento humano de niveles altos.

Análisis: Dentro de la Gestión Humana es importante tener en cuenta factores como el capital humano para efectos de remuneración

Se debe reconocer como en el sector público juega un papel importante la escolaridad para lograr el aumento en la remuneración, aspecto que en muchas organizaciones del sector privado no es determinante.

El diseño de políticas salariales que permitan la incorporación de sistemas de remuneración que tengan en cuenta la escolaridad es importante para buena Gestión del Talento Humano.

Título del texto: La compensación financiera: Una medida del valor del trabajador

Tipo de texto: Tesis de Grado

Autor: García Cano Olga Lucía

Fuente: Como fuentes, la autora de la investigación presenta 27 referencias bibliográficas desde el año 1982 hasta la fecha más reciente 2003 previa a la realización de la investigación en el año 2005, relacionadas con temas de Administración de recursos humanos, Direccionamiento de Empresa y de personas, Análisis de estrategia, competitividad y economía, visión global sobre la teoría de las restricciones, comportamiento organizacional, marketing estratégico, salarios y sistema de compensación, desempeño, entre otras.

Publicación, lugar y año: Pensamiento & Gestión, 21. Universidad del Norte, 182-233, 2006

Palabras Clave: Compensación financiera, teoría de restricciones, comportamiento organizacional.

Resumen: Este trabajo examina la incidencia que tiene la estructura de los sistemas de compensación financiera en el logro de los objetivos de atraer, retener y motivar a los trabajadores en la organización. La investigación se basa en la identificación de las

posibles restricciones de los sistemas de compensación financiera en el cumplimiento de estos objetivos. Se parte del análisis de las condiciones propias del mercado laboral colombiano, específicamente, de las condiciones de oferta y demanda de trabajo; la legislación laboral colombiana en lo relacionado con sueldos y salarios y demás incentivos financieros que contempla en el código sustantivo del trabajo y la teoría del comportamiento organizacional. Para establecer las restricciones entre las dimensiones señaladas se estructuraron las nubes de conflicto crónico que, posteriormente, sirvieron de base para elaborar los árboles de realidad actual (A.R.A), como diagnóstico inicial y los árboles de realidad futura (A.R.F), como propuesta para evaporar los conflictos crónicos encontrados, usando la metodología de análisis proporcionada por la teoría de restricciones (T.O.C.).

La idea es cuestionar el concepto tradicional en el que trabajadores con cargos iguales tienen igual compensación financiera y trascender hacia una estructura que permita en iguales cargos remunerar de acuerdo con las capacidades y habilidades de quienes los desempeñan.

Su principal objetivo es analizar la relación de causalidad entre dos dimensiones estratégicas básicas: Sistemas de Compensación Financiera - Objetivos Básicos de la Compensación Financiera de atraer, retener y motivar al talento humano en las organizaciones.

Hipótesis 1: Los sistemas de compensación financiera tradicional no garantizan el cumplimiento de las metas de atraer, retener y motivar a los trabajadores en las organizaciones.

Hipótesis 2: Las políticas y técnicas de compensación financiera aplicadas a los cargos y no a las personas impiden el logro de los objetivos de los sistemas de compensación financiera.

Problema que aborda: Este estudio surgió de la necesidad de explorar desde la perspectiva causal y utilizando las herramientas aportadas por la Teoría de Restricciones (T.O.C, The Theory of Constraints), las posibles causas inherentes a la

forma cómo se estructuran los sistemas de compensación financiera, que impiden o restringen el cumplimiento de sus objetivos básicos, puesto que la realidad muestra que tanto trabajadores como empresarios se manifiestan inconformes por lo que pagan, como por lo que reciben, y siguen sin conciliar las diferencias respecto al concepto de lo qué es un salario equitativo y justo.

Metodología: La metodología aplicada en el estudio fue definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva. Para establecer las relaciones entre las variables objeto de estudio: sistemas de compensación financiera y sus objetivos básicos de atraer, retener y motivar se utilizó la metodología propuesta por la Teoría de Restricciones.

Conclusiones: Este estudio aporta evidencias con relación a las implicaciones que tienen para los resultados de la Gerencia del Talento Humano la forma cómo se estructuran los sistemas de compensación financiera. Además, con la metodología de análisis utilizada (T.O.C) se ponen de manifiesto que las relaciones entre estos elementos constitutivos, como los objetivos y políticas de la compensación financiera y su grado de rigidez o flexibilidad, son los que finalmente determinan la posición competitiva de la empresa, para cumplir con sus objetivos básicos de *atraer, retener, motivar y desarrollar* el talento humano en el actual contexto organizacional o, al menos, se tendrá mayor probabilidad de lograrlo en la medida en que se involucren como parte de la dinámica empresarial y que se superen las restricciones detectadas.

Los resultados de este estudio ponen de manifiesto que tanto desde el punto de vista teórico como empírico, el tema se visualiza complejo y subjetivo y, por consiguiente, exige una permanente reflexión e investigaciones adicionales.

Análisis: La anterior investigación nos permite descifrar la gran relación que existe sobre las empresas altamente competitivas frente a un adecuado sistema de compensación en las mismas, realizando un análisis detallado sobre el enfoque tradicional y el enfoque con una mirada estratégica hacia un sistema de compensación basado en el cumplimiento de los objetivos organizaciones y cómo el desarrollo de los mismos influyen en el desempeño de los trabajadores; ya que con el nuevo enfoque

estratégico se reconoce al empleado más por sus habilidades y capacidades que por la ejecución de las funciones de un puesto de trabajo.

Título del Texto: Diseño de un Instrumento para medir cuanto es el valor percibido por los empleados de su compensación salarial, de la empresa APOSTAR S.A.

Tipo de Texto: Tesis de Grado

Autor(es): Mónica Borja Jimeno, Augusto Briceño Ayala

Fuente: Como fuentes, las autoras de la tesis presentan 42 referencias bibliográficas desde el año 1998 hasta la fecha más reciente 2009, relacionadas con temas de liderazgo y motivación de equipos de trabajo, salarios, pirámide de Maslow, clima organizacional en Colombia, globalización, desempleo, investigación.

Publicación, Lugar y Año: Universidad Tecnológica De Pereira Del programa de Ingeniería Industrial para optar el título de Maestría en Administración del Desarrollo humano y Organizacional en la ciudad de Pereira, 2009

Palabras Clave: Atributos, Clima Organizacional, Dimensiones, Índices, Instrumento, Salario, Salario Emocional Satisfacción Laboral, Valor Percibido de la Compensación Salarial (VPE).

Resumen: el estudio presente propone un procedimiento que permita evaluar el valor percibido por los empleados de Apostar S.A, de su compensación salarial, lo anterior logra iniciar un análisis de las emociones de los empleados y de las ideas, pensamientos, que genera el salario que reciben, el presente artículo desea cumplir con tres objetivos : el primero relacionado en plantear un instrumento de medida que permita ampliar y manifestar la forma de pensar de los colaboradores hacia la

remuneración que reciben , la segunda es obtener resultados en una compañía en donde sus colaboradores reciben el salario mínimo legal vigente, y la tercera que siga siendo una línea de investigación y desarrollo por el grupo de investigación de salarios de la Universidad Tecnológica de Pereira, estudiantes de Pre y Post grado lo cual conlleve a su validación y posterior aplicación a otros sectores de la ciudad, permitiendo tener una herramienta que surge de la necesidad expresada por la empresa APOSTAR S.A, de poder valorar el sentimiento que generaba la remuneración del personal de ventas, especialmente a la fuerza comercial, ya que pasaron por un proceso muy arduo como la eliminación de Bonificaciones y comisiones por ventas lo que generó una gran rotación y deserción del personal y por ende sentimientos de inconformidad con la empresa, por lo anterior se estudió un Módulo de Salarios, colocando a consideración la fórmula planteada por Human Capital, el cual comprendía las variables del valor percibido por los empleados, y podía ser manejado con el objetivo propuesto por la empresa, para cumplir con este objetivo se realizó una extensa revisión bibliográfica, en torno a los temas de satisfacción laboral y clima organizacional, sustentada en la teoría situacional de Quarstein MacAffe y Glassman (1992). A lo largo del estudio y de manera inductiva se desarrolló un pre-instrumento con 22 índices y 147 preguntas, el cual paso por una junta de expertos, quienes aportaron para optimizarlo para su aplicación, siendo el instrumento sometido a dos pruebas estadísticas de consistencia y confiabilidad interna como son: coeficiente de Pearson y el Alfa de Cronbach, los resultados arrojaron que el 33.33% de los empleados se ubicaron en el nivel percepción positiva alta, con lo cual se puede definir un alto grado de satisfacción de los asesores de ventas, servicios y recaudos en los anteriores indicadores.

Problema que aborda: la problemática que aborda el estudio hace referencia a indagar las percepciones de los asesores comerciales de la empresa Apostar S.A, en relación al salario percibido a causa de una serie de situaciones como la eliminación de las bonificaciones y pago de comisiones, impactando en la rotación de personal de la compañía. Con lo cual se diseñó un instrumento para poder validar estas percepciones.

Metodología: La metodología aplicada en la investigación fue definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva.

Conclusiones: en un gran número de compañías de los diversos sectores es de vital importancia generar estos espacios de reflexión como lo plantea el presente artículo cuantificando las percepciones de los colaboradores ,lo que implica tener una visión más amplia hacia donde se desea trabajar con las personas, este tipo de estudios logra conectar con el ser interior de los colaboradores, ahondando en aspectos que muchas veces son difíciles de expresar por las mismas personas, acerca de cómo se sienten con lo devengado, estos da inicio para el diseño y aplicación del instrumento que fue construido por este grupo de investigadores que vislumbra las percepciones de la fuerza comercial de la empresa Apostar S.A hacia la remuneración recibida, lo que nos conlleva a generar conciencia empresarial y compromiso social de que tan bien están diseñados nuestros modelos salariales y el impacto en la integridad del ser humano.

Análisis: el presente estudio permitió cuantificar el valor percibido de la compensación salarial de la fuerza comercial de la empresa Apostar S.A calificando la percepción positiva y negativa, Analizando el impacto que tiene la aplicación del instrumento en la satisfacción laboral de los asesores comerciales. Siendo la tesis principal del autor en enfatizar el poder de aportar al desarrollo de una fórmula que no ha evolucionado, que puede ser optimizada (Human Capital), permitiendo generar conciencia a los empleadores de la relevancia del ser, desde su forma de pensar y sentir, mas allá de su nivel de productividad y generador de ganancia para optimizar el bienestar laboral de las personas.

Título del Texto: Los Sistemas de Compensación Financiera: Una Restricción en el Cumplimiento de los Objetivos de Atraer, Retener y Motivar.

Tipo de texto: Trabajo de Grado

Autor: García Cano, Olga Lucía

Fuentes: El trabajo comprende de 21 fuentes bibliográficas están comprendidas entre los años 1978 a 2005 donde se destaca temas como son. Administración de personal y recursos humanos, dirección y gestión de recursos humanos, el talento como solución, tendencias en recursos humanos. Así mismo de dos publicaciones de Dinero donde se destaca temas de tendencias de recursos humanos y gestión del talento.

Publicación, lugar y Año: Universidad de Maizales, Manizales, 2005

Palabras Clave: Compensación financiera, teoría de restricciones, comportamiento organizacional.

Resumen: La relación entre los sistemas de compensación financiera y los objetivos de atraer, retener y motivar al talento humano en las organizaciones ha sido un tema poco estudiado tanto en el campo profesional, como académico. Este estudio surgió de la necesidad de explorar las posibles causas respecto a de cómo se estructuran los sistemas de compensación financiera, que impiden y restringen el cumplimiento de sus objetivos básicos, ya que en la realidad muestra que tanto trabajadores como empresarios se sienten inconformes con lo que pagan., como por lo que reciben.

La compensación financiera no es una cuestión de ubicación para un puesto de trabajo, esta debe basarse en requisitos y funciones porque de hecho limita el potencial

de desarrollo de las personas al interior de la organización. Los métodos tradicionales de asignación de salarios y mecanismos de compensación financiera se quedan cortos para calificar la intención de los actores organizacionales, ya que el esquema de trabajo responde a las políticas de la empresa frente a los cargos y no frente a las persona.

En el campo organizacional, los directivos deben tomar decisiones sobre la compensación financiera y deben hacerlo en un panorama de cambio continuo, y teniendo presente las brechas que se presentan.

La idea de este trabajo es cuestionar el concepto tradicional en el que los trabajadores con cargos iguales, tienen igual compensación financiera, y trascienden hacia una estructura que permita remunerar en iguales cargos según capacidades y habilidades de quienes la desempeñan. Esta investigación sería de gran relevancia cuando se logre eliminar las restricciones que surgen de querer tener un salario para un puesto de trabajo, en lugar de hacer para y en función de la persona que lo realiza. Es decir remunerar al talento humano por sus capacidades y habilidades y no por las funciones realizadas.

Problema Investigación: El presente trabajo de grado, pretende justificar desde la teoría sobre la compensación, las diferentes situaciones que inciden en el cumplimiento de los objetivos de los sistemas de compensación financiera del Talento Humano en las organizaciones. Mediante procesos de observación y descripción, los eventos que definan el propósito real de la compensación financiera; deben contribuir a atraer, retener y motivar las competencias en las organizaciones; permitir a los individuos vivir decorosamente y calificar su desempeño, además de ser un proceso en las organizaciones que resulte estratégico, competitivo, económicamente factible, conocido y aceptado.

Metodología: Investigación de Tipo Descriptivo

Conclusiones: Se Observa que la transformación de las organizaciones intensivas en mano de obra hacia organizaciones que reciben su valor agregado del conocimiento, por lo cual demanda una revisión de las prácticas de la Gerencia de Talento Humano y

de forma específica, de los conceptos involucrados en los sistemas de compensación financiera..

Para la empresa la contribución individual al éxito de la organización constituye la categoría básica que se debe involucrar en el planteamiento de los objetivos y políticas de los sistemas de compensación financiera.

Identificar en forma permanente quienes desempeñan bien o mal su labor, y pagarles o estructurar su compensación financiera, de acuerdo a los resultados obtenidos.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos básicos de los sistemas de compensación financiera, es necesario reflexionar sobre el por qué se están yendo de la empresa las personas de gran desempeño, por qué los posibles candidatos a llenar sus vacantes no aceptan las ofertas que se les hacen, o por qué la motivación de los empleados declina por momentos.

Aporta los lineamientos estructurales de los sistemas de compensación financiera, de cara a las transformaciones de los procesos organizacionales actuales, con base en una consideración de flexibilidad y continua adaptación de acuerdo al cambiante perfil del empleado, la organización y los mercados.

Análisis: El trabajo muestra la incidencia que tiene la estructura de sistemas de compensación financiera para el logro de los objetivos de atraer, retener y motivar a los trabajadores de la organización. Es importante tener presente que las técnicas de compensación financiera respecto a su finalidad es el de establecer el valor relativo de cada puesto de trabajo de la organización y asignar una cantidad o una banda salarial para dichos puestos. Las técnicas permiten establecer una jerarquía lógica de trabajo y para determinar las tasas específicas de sueldos y salarios dentro de dichas jerarquías. Aunque los sistemas de remuneración tradicional como la anteriormente mencionada siguen predominando, el entorno ha hecho que los sistemas de remuneración se replanteen, ya que las organizaciones necesitan ser competitivas en el mercado y se adapten a los nuevos sistemas y puedan atraer a nuevos talentos, retener a los que ya

poseen dentro de su organización y motivarlos como valor agregado y lograr así una satisfacción y equilibrio entre las partes, ya que finalmente hacen que la empresa se posicione de manera competitiva.

Título del Texto: Modelo de retención de personas con alto potencial (high Potential) en la Empresa Colombiana.

Tipo de Texto: Trabajo de grado para optar al título de: Especialista en Gerencia Estratégica

Autores: Sandra Liliana Forero Saavedra

Fuente: como fuente la autora toma bibliografía relacionada con temas de talento humano, evaluación de desempeño, gestión de personas desde el año 2000 hasta el año 2007

Publicación, lugar y año: Universidad de la Sabana – Especialización en Gerencia Estratégica - Bogotá, Colombia 2008

Palabras Clave: High Potential, Assessment, Competencias, Desarrollo, Talento.

Resumen: El objetivo es presentar un modelo de gestión del talento acorde con las necesidades de las empresas Colombianas que les permitan desarrollar habilidades para identificar y retener trabajadores talentosos como fórmula para mantener su competitividad en un mercado globalizado y cambiante.

La Hipótesis planteada es formular un modelo que las empresas puedan utilizar para identificar, desarrollar y retener personas con un alto potencial en el diverso mercado laboral frente a lo expuesto en la actualidad que se encuentra determinado por la globalización y la competitividad de los mercados.

Buscar orientar la cultura organizacional de las empresas hacia la valoración del capital intelectual de los trabajadores y la incidencia que tiene el mismo frente a los resultados del negocio.

Realizar un análisis cuantitativo de la relación costo-beneficio entre las utilidades de la compañía y lo que aporta el capital intelectual en este rubro.

Cómo las estrategias que emplean las empresas son tan efectivas para atraer talento humano con un alto potencial y garantizar la retención de los mismos en la organización.

Problema: ¿Cuál es el modelo que las organizaciones deben utilizar para identificar, seleccionar, desarrollar y retener personas con alto potencial en un mercado cada vez más competitivo y cambiante?

Metodología: Este trabajo se presenta como un estudio experiencial que toma como base empresas multinacionales americanas y europeas con sus experiencias durante la última década. Análisis descriptivo.

Conclusiones: Siguiendo la cronología en lo que respecta a los cambios en la forma de administrar el recurso humano desde el siglo XX al siglo XXI, se establece lo siguiente: En el siglo XX las áreas de recursos humanos pasaron por tres etapas: La de Relaciones Industriales, la de Recursos Humanos y la de Gestión de Personas cada uno ajustado a los patrones de la época. En la década de los noventa David Ulrich en su libro “Human Resources Champions” identificó cuatro roles que debían desempeñar los profesionales de recursos humanos: defensor del empleado, experto administrativo, agente de cambio y socio estratégico; lo cual le permitiría al gestor convertir el área en generadora de resultados más que de actividades operativas. A principios del año dos mil se empieza a hablar de los intangibles que tienen las empresas y que crean capacidades organizacionales. Estos intangibles son generadores de valor de mercado para las empresas y entre estos se cuenta al talento de las personas, así como el pensamiento compartido, el aprendizaje y el liderazgo. Cinco años más tarde, se le dá un enfoque mucho más estratégico y participativo a las áreas de recurso humanos.

Comienza a dársele mayor importancia en la función de recursos humanos a los procesos a la selección, retención y potencialización de trabajadores con mayor talento colocándolos en estructuras más flexibles y con climas organizacionales que les permitan tener mejores resultados para que puedan llevar a la empresa a la consecución de sus metas. Hoy más de 60% de las empresas requieren trabajadores que tengan destrezas intelectuales significativas.

Pocas son las empresas que están gerenciando bien su talento, en el caso de Colombia no se ha hecho bien. Al interior de la empresas se dice que las personas son el activo más importante, pero no actúan en consecuencia con esta premisa. La mayoría de las empresas no están conscientes de tener esquemas o estrategias claras de retención de personas con alto potencial, ni tampoco conocen del impacto que esto tiene en las utilidades del negocio y por ende no se toman medidas al respecto.

Otro aspecto relevante es crear una propuesta de valor para los empleados con alto potencial. Esta propuesta, es la suma de todo lo que puede recibir el trabajador mientras haga parte de la empresa. Debe indicar la propuesta como la empresa satisface las necesidades de sus empleados como también sus proyectos en el corto, mediano y largo plazo. Esta fuerte promesa de valor debe generar en el empleado pasión por su trabajo y por su empresa.

Análisis: Las Compañías deben fijar estrategias conducentes a fortalecer el desarrollo del talento humano y la retención del mismo.

Las promesas de valor deben estar inmersas en la cultura de la organización y también en sus políticas para que generen los resultados esperados en las personas.

Es importante tener en cuenta que más allá de la formalidad del proceso de evaluación del talento, lo más importante es la claridad en los objetivos que se formulen, la coherencia de los planes de acción y el seguimiento que se haga a las estrategias formuladas es lo que eleva el desempeño de la empresa.

Motivación de los trabajadores

Título del texto: Empresas Familiarmente Responsables, Un reto al modelo tradicional de la compensación en Colombia

Tipo de texto: Ensayo

Autor: Jimmy Alexander Leguizamón Rodríguez

Fuente: Como fuentes, los autores de la investigación presenta 9 referencias bibliográficas desde el año 1970 hasta la fecha más reciente 2013, relacionadas con temas de fijación de salarios, modelos de compensación en Colombia, métodos de compensación basado en competencias, gestión de empresas familiarmente responsables, entre otras.

Publicación, lugar y año: Universidad Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Especialización de Gestión del Desarrollo Administrativo, Bogotá, 2013

Palabras Clave: Compensación, Sector lácteo Colombiano, Compensación Emocional, Empresas Familiarmente Responsables, Administración de personal, motivación a los empleados.

Resumen: Los modelos de compensación de las empresas Colombianas en su mayoría son basados por términos estipulados en las leyes Colombianas, hace que muchas empresas dejen de lado la implementación de modelos que se aplican en la actualidad a nivel mundial y se enfocan no solo en satisfacer la parte salarial de un empleado, sino en integrar a la empresa, la persona y la familia; esto con el objetivo de poder generar políticas de retención de personal y a futuro generar un mejor desempeño laboral.

El caso específico de análisis serán las empresas que comprenden el sector lácteo Colombiano, donde se exponen a partir de la estructura de su industria, los diferentes retos a los que se ven expuestas este tipo de organizaciones, basándonos en un modelo de compensación integral actualmente aplicado en grandes organizaciones mundiales como es el modelo de Empresa Familiarmente Responsable (E.F.R), se

intentara explicar cómo está definido y en que consiste la aplicación de este modelo, teniendo en cuenta sus ventajas y aplicabilidad en empresas no solo de la industria láctea, sino de la industria Colombiana en General.

Se quiere analizar el estado actual de las empresas de este sector y realizar propuestas que permitan mejorar el desempeño de las organizaciones, todo en busca de mejorar la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, que son en la actualidad el recurso máspreciado de las organizaciones, y de allí su importancia en mantener a los mejores talentos y poder ofrecer a través de las empresas modelos de compensación integrales que brinden una mejor calidad de vida y una retribución generosa hacia sus colaboradores.

Su objetivo es definir las principales variables en las que se deben enfocar las empresas del sector Lácteo Colombiano que quieran implementar el modelo E.F.R.

Problema que aborda: En el mundo empresarial está naciendo el concepto de empresas familiarmente responsables que está basado en el fomento de la compensación emocional como complemento a la compensación salarial, en Colombia actualmente hay 8 empresas certificadas, que cumplen con los requisitos que establece el modelo Empresas Familiarmente Responsables (E.F.R.).

En este contexto en Colombia, ninguna industria del sector Lácteo del país ha buscado certificar su modelo de compensación bajo las consignas del modelo E.F.R., lo que me lleva a preguntar ¿Qué se debe tener en cuenta para aplicar el modelo E.F.R. en las industrias del sector lechero? Y a presumir que aplicar los lineamientos del modelo en estas compañías implica realizar grandes cambios.

Metodología: La metodología aplicada en el ensayo fue definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva.

Conclusiones: Debido a los cambios que ha sufrido la sociedad en los últimos años, estos cambios han conducido a modificaciones en las organizaciones, lugar donde se agrupan los individuos, los cuales buscan conseguir diversos objetivos y satisfacer

diversas necesidades, es por esta razón que las empresas deben enfocarse en realizar políticas o proyectos de cambio, que puedan ofrecer a sus colaboradores la satisfacción de sus necesidades y se puedan convertir en organizaciones flexibles a los cambios en el entorno, para mantenerse en el mercado y desarrollar la estrategia de crecimiento y desarrollo para convertirse en líderes de su sector.

Es fácil concluir que el desarrollo de un modelo de Compensación integral incide positivamente en el desarrollo de la industria láctea nacional; desarrollar un modelo acorde a la estrategia de cada compañía es muy importante, y aunque el modelo E.F.R. reta a las compañías a alcanzar el equilibrio entre trabajo – empleado – familia, y es un reto al sector lácteo, no es el único modelo aplicable y que se enfoca a cumplir con ese objetivo, la definición del modelo a aplicar debe contener un análisis de la estrategia de la compañía, el análisis del mercado laboral, la interpretación de la cultura laboral y las características de los empleados a los que se enfoca la política de compensación.

Es importante para las empresas del sector lácteo implementar un tipo de compensación que se separe de las normas legales actuales, aunque específicamente para este sector es más complicado y conlleva un mayor esfuerzo debido a la informalidad y a que la industria está conformada en su mayoría por microempresas, es necesario que desde la gestión estratégica de las compañías se empiecen a elaborar planes de acción a largo plazo con los cuales se pueda lograr una mejor satisfacción de necesidades que a futuro será beneficioso para las empresas que integran este sector.

Análisis: El anterior ensayo nos corrobora la gran importancia que tiene de la evolución de la compensación salarial en las organizaciones colombianas, describe también las situaciones particulares que se presentan en los sectores más representativos del país, como por ejemplo la normatividad y la informalidad del trabajo, que para este caso en el sector lechero es muy común, sin embargo la investigación nos proporciona los modelos que podemos implementar para el buen desarrollo de la compensación salarial en las EFR.

Título del Texto: Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas

Tipo de Texto: Artículo

Autores: Luz Daisy Yaneth Jiménez Ramírez-Sonia Judith Hernández Ovalle

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 5 referencias bibliográficas desde el año 2005 hasta la fecha más reciente 2006, relacionadas con temas de motivación y productividad, competitividad, ausentismo laboral, administración de la compensación, productividad, salarios y negociación colectiva, entre otras

Publicación, lugar y año: Revista Proyecta 3 – Pregrado de Administración de Empresas- Universidad Externado de Colombia -1997

Palabras Clave: Gestión humana, compensación, remuneración, bienestar social, clima y cultura organizacional.

Resumen: El objetivo de la presente investigación es pretende evidenciar como las variables de remuneración, bienestar social, calidad en el clima y cultura organizacional, buen trato a los empleados y capacitación laboral, son importantes dentro de la Gestión del Talento Humano y además demostrar que valor tienen los trabajadores como activo de las organizaciones.

La Hipótesis planteada es que mayor motivación, mayor productividad, pero la motivación no es solamente a nivel salarial (dinero), sino en el aumento en la calidad de vida, su crecimiento personal, es decir una gestión efectiva del talento humano.

La Tesis es que la gestión del talento humano se enfoca solo en pequeñas iniciativas para seleccionar, capacitar, motivar, evaluar y remunerar al personal. La baja de producción de las empresas es causada por la desmotivación del talento humano producida por los bajos niveles de los incentivos laborales.

Problema: Incumplimiento de los programas de producción en empresas colombianas, las cuales se ven afectadas por el ausentismo laboral.

Metodología: Investigación de campo (cualitativo) para indagar en las causas reales del bajo compromiso de los trabajadores, teniendo en cuenta variables que inciden como factores determinantes de motivación para el talento humano, a través de encuestas aplicadas a personal de una empresa bogotana del sector de confecciones.

Además se realizará una Investigación Proyecto Factible que pretenderá elaborar una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar el problema existente en muchas empresas.

Conclusiones: Insatisfacción de los empleados en cuanto a salarios y remuneraciones; el ausentismo laboral esta ocasionado por la desmotivación del talento humano, dado por una gestión del talento humano no adecuada y los bajos niveles de los incentivos laborales.

La desmotivación y falta de interés del talento humano se genera por las formas de compensación y remuneración de las empresas.

Existen variables diferentes a la remuneración, el bienestar social, el clima laboral que también permiten tener trabajadores motivados y comprometidos, como lo son el enriquecimiento del puesto de trabajo y el permitir el desarrollo y crecimiento de cada trabajador.

Análisis: Los cambios socioculturales obligan a las organizaciones a estructurar sistemas de remuneración y compensación flexibles.

Es importante ver como el tema de la motivación se convierte en un elemento fundamental dentro de la productividad de las organizaciones.

Las organizaciones actuales tienen la necesidad de motivar a sus trabajadores ya no de la manera tradicional y conocida, sino a través de otros elementos como el

enriquecer el puesto de trabajo y permitir el desarrollo y crecimiento de las personas al interior de las mismas.

Como Gestores del Talento humano es necesario ver la importancia que tiene realizar una excelente gestión de este e indagar en cada una de las variables que menciona al autor para mantener los colaboradores motivados

Título del texto: Modelo Integrativo de la Calidad de Vida Laboral, percibida a partir de la Inseguridad Laboral, la Jornada Laboral y el Salario, para hombres y mujeres trabajadores de empresas de la ciudad de Bogotá en diferentes rangos de edad.

Tipo de Texto: Artículo

Autor: Carlos Alberto Gómez Rada y Eduardo Ponce de León

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 54 referencias bibliográficas desde el año 1986 hasta la fecha más reciente 2007, relacionadas con temas de Calidad de vida, comportamiento organizacional, psicología asociada al trabajo, psicología social necesidades humanas, satisfacción laboral entre otras.

Publicación, lugar y año: Facultad de Psicología. Grupo de investigación Comportamiento Organizacional. Universidad Católica de Colombia. 2010

Palabras Clave: Calidad de Vida Laboral, Salario, Condiciones de Trabajo

Resumen: El Objetivo de la presente investigación es construir un Modelo Integrativo de la Calidad de Vida Laboral Percibida a partir de 3 variables: La Inseguridad Laboral, La Jornada Laboral y el Salario.

La Hipótesis planteada es que con el planteamiento de un modelo integrativo donde la Calidad de Vida Laboral sea explicada principalmente por la acción conjunta de tres variables en contextos de organizaciones colombianas, se ayudaría a estas a potenciar su inversión en aspectos que conlleven a tener empleados en mejores condiciones y desde esta manera hacer que esto no se vea más como un gasto.

La tesis es que el estudio de la percepción de la Calidad de Vida Laboral no se ha hecho de forma integrativa a partir de las variables de la organización, sino que se han examinado más las relaciones de variables individuales con un constructo relacionado que es la satisfacción laboral.

Problema: Aislamiento de las diferentes variables que determinan la percepción de La Calidad de Vida Laboral Percibida.

Metodología: Se utilizó un método no experimental de tipo transversal, cuya finalidad es describir una población en un momento dado, establecer diferencias entre los grupos que componen la población y relaciones entre las variables más importantes. Con la participación de 100 personas de 3 empresas del sector privado de Bogotá.

Se trabajaron tres fases: Diseño de instrumentos, muestreo y recolección de datos.

Conclusiones: El modelo desarrollado explica solo una proporción muy pequeña de la varianza de la Calidad de Vida Laboral Percibida.

La Calidad de Vida Laboral Percibida es un concepto multidimensional, conformado por diferentes factores que se relacionan entre sí, pero a su vez contienen condiciones diferenciadoras de diversos aspectos del ambiente de trabajo.

Se puede ver como una de las variables independientes (salario, específicamente en su atributo de cuantía) puede decir lo que es la Calidad de Vida Laboral Percibida.

Los hombres y las mujeres presentan diferencias en la forma como las dimensiones de La Calidad de Vida Laboral Percibida son afectadas.

Análisis: Es de gran importancia evidenciar las diferencias en la manera en que el género y la edad inciden en la forma de percibir La Calidad de Vida Laboral.

Estoy de acuerdo con los autores con la relación existente entre condiciones laborales y satisfacción laboral, pero a su vez es claro que el concepto de Satisfacción Laboral es muy amplio y contiene un sin número de variables inmersas que deben ser estudiadas.

La globalización ha provocado cambios en las organizaciones que han hecho que el factor de inseguridad laboral sea hoy más fuerte para los trabajadores, por esta razón,

debemos pensar en mejores políticas laborales que favorezcan la persona y las organizaciones.

Encontrar a través de este modelo que el salario es un factor importante dentro de la satisfacción y calidad de vida de los trabajadores, nos permite dar significado a nuestra investigación del estado de arte de los sistemas de compensación.

Desde este artículo el diseño de sistemas de compensación debe tener en cuenta aspectos como género y edad, los cuales son de gran incidencia en la satisfacción y calidad de vida laboral.

Título del Texto: Sistemas de compensación variable para empresas del sector de alimentos

Tipo de Texto: Artículo revista de investigación

Autor(es): Jorge Eduardo Hoyos, Luz Stella Restrepo, Sandra Estrada Mejía

Fuente: como fuente los autores toman bibliografía relacionada con la administración de salarios, desarrollo organizacional, cuadro de mando integral, desde el año 1985 hasta el 2003. Adicionalmente, el régimen laboral colombiano.

Publicación, Lugar y Año: *Scientia et Technica*, Diciembre 2005

Palabras Clave: compensación variable, resultados, indicadores, incentivos

Resumen: el artículo muestra una breve reseña sobre la tendencia actual de las empresas por buscar nuevas formas de compensación, en las que la remuneración recibida está directamente relacionada con el desempeño del empleado; es así como en la actualidad las empresas han diseñado sistemas de compensación por rendimiento, en los que se asigna una remuneración de acuerdo al desempeño (Individual, grupal o por sección) ó por unidad de tiempo (Salario fijo con rendimiento controlado ó remuneración por méritos), en la que se asigna una remuneración en relación con las condiciones físicas propias del puesto de trabajo. Los sistemas de compensación variable involucran variables internas y externas a la organización; dentro el direccionamiento organizacional, la definición de funciones es la base del sistema de compensación, apalancado en programas de capacitación y motivación para alcanzar los objetivos definidos. Se propone un modelo de compensación variable por rendimientos, con indicadores colectivos, en los que se incluyen criterios de evaluación de resultados por área (eficiencia, evaluación de verificaciones, manejo de recursos y auditoría de servicio) e indicadores individuales (servicio, evaluación de verificaciones, ausentismo, datos de baja y habilidades organizacionales). Todo sistema de compensación variable debe tener unos parámetros claros que garanticen la

confiabilidad entre los colaboradores, incluyendo administración equitativa, garantía de ganancias y revisión y ajuste periódico del sistema. Al momento de implementar un sistema de compensación variable se debe llevar a cabo un proceso de sensibilización.

Objetivos de la Investigación:

- a) Analizar las diferentes tendencias actuales en sistemas de compensación variable.
- b) Proponer un sistema de compensación variable que contemple aspectos individuales y colectivos

Hipótesis planteada por la Investigación: como la compensación variable remunerará el esfuerzo de cada colaborador en la empresa

Tesis Principal del autor: se centra en el análisis de los sistemas de compensación variable, haciendo énfasis en los indicadores individuales y colectivos

Argumentos expuestos por el Autor:

- a) La compensación variable es una tendencia actual en las organizaciones, en su búsqueda de remunerar el desempeño del colaborador, sin afectar la estructura financiera organizacional.
- b) Un sistema de compensación variable que integre aspectos individuales y colectivos generará mayor equidad en cuanto a esfuerzo y remuneración.

Problema que aborda: cómo crear un sistema de compensación variable integrando aspectos individuales y colectivos, reduciendo costos para la empresa y aumentando la productividad

Metodología: Análisis descriptivo

Conclusiones: Los sistemas de compensación variable son una tendencia actual de las organizaciones en busca de recompensar equitativamente el esfuerzo de los colaboradores, reduciendo costos para las empresas. En un sistema de compensación por rendimiento: Individual se deben tener en cuenta diferentes aspectos al momento

de evaluar tales como calidad de producción, productividad, economía en el uso de materiales o insumos y tasas de utilización de maquinaria o equipos; grupal se debe medir el rendimiento teniendo en cuenta la interdependencia de funciones y por sección se deben definir los objetivos organizacionales que se persiguen. En los sistemas de compensación por unidad de tiempo, se encuentra el salario fijo con rendimiento controlado que busca compensar el desempeño del empleado con un salario fijo como resultado de un desempeño determinado y la remuneración por méritos busca que una parte de la compensación esté determinada por el comportamiento o habilidad demostrada por el colaborador. Todos los sistemas de compensación mencionados tienen ventajas y desventajas que se deben evaluar antes de implementarlos.

Análisis: La tendencia actual de remuneración está directamente relacionada con el desempeño del trabajador dentro de una organización, por lo que las empresas han diseñado sistemas de compensación por rendimiento ya sea individual, grupal o por sección, como forma de dinamizar la relación existente entre rendimiento y remuneración. En empresas de alimentos, este sistema de compensación buscará la disminución de costos operacionales y el incremento de las utilidades de la organización. Una vez se implemente un sistema de compensación por rendimiento, se debe concientizar a los líderes de las áreas sobre su responsabilidad a la hora de evaluar, la cual debe realizarse en todos los casos, de manera objetiva.

Título del Texto: La importancia de los sistemas de compensación e incentivos en la motivación de los trabajadores.

Tipo de Texto: Artículo

Autor(es): Ana María Malagón

Fuente: Como fuentes, la autora del artículo presenta 14 referencias bibliográficas desde el año 1993 hasta la fecha más reciente 2009, relacionadas con temas de motivación, persuasión, gestión del talento humano, salarios, sistemas de compensación, administración de personal y recursos humanos.

Publicación, Lugar y Año: Universidad de la Sabana, Noviembre de 2012.

Palabras Clave: Sistemas de compensación, Motivación, Incentivos, trabajadores, Desempeño Laboral.

Resumen: Se hace una investigación de tipo descriptivo desde varios constructos teóricos relacionando los conceptos de motivación y sistemas de compensación desde un contexto de la psicología organizacional; al inicio del artículo la autora plantea una clara caracterización de como las organizaciones se ven enfrentadas a optimizar la productividad de los trabajadores e innovar en los modelos de compensación manejados en la actualidad, gracias a la globalización se desarrolla el concepto de competitividad donde la remuneración fija deja de ser lo suficientemente atractiva lo cual conlleva a generar estrategias que motiven e incentiven a las personas impulsando la proactividad, emprendimiento, eficiencia al buscar las metas y los resultados propios y de la organización. Por toda esta evolución la única forma de responder efectivamente es adaptándonos y acogiéndolo con una mente abierta siendo este un factor determinante a la hora de generar estrategias de retención y una de ellas es por medio de los incentivos salariales, con esta investigación se pretendió hacer una caracterización de los incentivos que se manejan en la actualidad y cómo influyen en la motivación de los trabajadores, haciendo un recorrido desde autores como Chiavenato y su definición en torno a los modelos de compensación acogiéndolo como una forma

de responsabilidad y conciencia de los trabajadores frente a la labor realizada, desarrollando espíritu de lealtad e identidad, destacando el desempeño excelente y enorgullecendo la labor realizada, lo anterior, acompañado de espacios de retroalimentación efectivas que logren administrar de forma óptima el desempeño de las personas, direccionando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, para la creación de un sistema de compensación tiene que estar alineado con la cultura organizacional (misión, visión, valores, políticas); en la medida que la persona aporta al logro de los objetivos reciben un refuerzo positivo entendido como el salario. Dentro de las compensaciones indirectas se entienden las que van orientadas a generar espacios de esparcimiento como el tiempo libre y las de protección.

De acuerdo a lo anterior, la motivación juega un papel muy importante siendo el motor para cumplimiento de lo exigido en el entorno laboral, lo que induce a la persona a dar lo mejor de sí. Pero en el afán de ser eficaces y tener un excelente desempeño hay factores que inciden significativamente en la motivación de los trabajadores y que precisamente en el artículo nos lo describen:

- a) Cuando la meta sirve como una función directiva
- b) Las metas proporcionan una función energizante
- c) La persistencia se ve afectada por las metas, ya que el factor tiempo determina el periodo de esfuerzo y la continuidad en las tareas.

Lo anterior lleva a plantear que la acción es el resultado de los recursos cognitivos y la motivación interactuando de diferentes maneras. Algunas situaciones determinan la motivación al momento de alcanzar metas y ejecutar tareas específicas lo que activa de manera automática a que las personas usen todo el conjunto de habilidades, conocimientos ya adquiridas para la adquisición de éxitos laborales. Las personas buscan desde sus recursos internos brindar los mejores resultados.

Problema: el desarrollo de los modelos de compensación actual en las organizaciones y su incidencia en la motivación de los trabajadores.

Metodología: La metodología aplicada en la investigación fue definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva.

Conclusiones: Los sistemas de incentivos son un determinante para la motivación de los empleados lo que los obliga a esforzarse más y a desarrollar más competencias. Las empresas deben desarrollar estrategias para la implementación de modelos de compensación atractivos en pro del mejoramiento del bienestar laboral. Los modelos de compensación deben estar alineados con las metas personales y aspiraciones como las de la organización lo que conlleva a una mayor satisfacción personal y de autorrealización. Varios autores hablan de factores que modelan el alcance de las metas, y como la opinión de los trabajadores contribuirá a perfeccionar los modelos de compensación internos incrementando el desempeño laboral. La clave de los modelos de compensación tiene que estar pensado como una relación recíproca en el proceso en la que ganan las dos partes organización como trabajador. Los modelos de compensación deben estar alineados con la cultura organizacional. Los modelos de compensación llaman a la motivación intrínseca del trabajador evitando sanciones y constancia en la vigilancia.

Análisis: el presente artículo genera conciencia de la importancia de los diversos modelos de compensación y su evaluación a lo largo de los años. Brindando una caracterización desde diversos constructos teóricos y perspectivas el significado y su implicancia de los modelos de compensación y su afectación en el logro de los objetivos personales y organizacionales. Siendo la tesis principal del autor: los modelos de compensación y su incidencia en la motivación interna de los trabajadores. Los incentivos salariales aumentan la consciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo, Siempre que se crea un sistema de recompensas se debe tener en cuenta una constante retroalimentación que contribuya al esfuerzo positivo del comportamiento. Algunas organizaciones relacionan los sistemas de compensación con las competencias organizacionales y específicas. En todas las organizaciones se maneja un sistema de compensaciones que busca incrementar la motivación de los trabajadores y su productividad. La necesidad de autorrealización se conecta directamente con la motivación para alcanzar metas individuales y laborales. El primer

paso para establecer un sistema de compensación obliga a la recolección de información sobre el tipo de incentivo que los empleados aspiran a recibir por su trabajo.

Título del texto: Consideraciones Acerca De La Motivación Salarial

Tipo de texto: Artículo

Autores: María Fernanda Díaz Bello

Fuente: Como fuentes, la autora del artículo presentan 6 referencias bibliográficas desde el año 1990 hasta la fecha más reciente 2002, relacionadas con temas de estructura de salarios, economía, desarrollo humano directivo, administración de los nuevos tiempos, principios de aprendizaje y conducta.

Publicación, lugar y año: Universidad de la Sabana, 29 de Noviembre de 2012

Palabras Clave: Motivación, satisfacción laboral, salario, teorías motivacionales.

Resumen: En el siguiente artículo se realiza un análisis del impacto que tiene el salario en la motivación de las personas, desarrollando una revisión bibliográfica de las teorías más influyentes en donde se incluye como base las teorías motivacionales de Abraham Maslow y Frederick Herzberg, tomando en cuenta lo anterior, la autora del artículo plantea si el salario es el factor primordial para sacar lo mejor de las personas, y más en nuestra sociedad en donde se hace hincapié en el momento que se va a realizar la vinculación con alguna compañía siendo el primer pensamiento de las personas es cuanto ganaré y que tanto se trabajará basta con evaluar las actitudes que expresan las personas a cerca lo que el salario implica para el buen desenvolvimiento en el trabajo, es allí donde se plantea la necesidad de involucrar tanto factores internos y externos del trabajo, permitiendo brindar un valor agregado a la labor realizada No representada en dinero sino más bien en un salario emocional, como invitaciones, viajes, cenas aspectos que vayan más allá de lo esperado por la persona. En este sentido, vale la pena destacar las ventajas que acarrea el motivar con algo más que un salario, buscando así satisfacer necesidades internas como de la empresa, lo que conllevaría a desarrollar un sentido de pertenencia que haría que la persona trabajara convencida para sí, no para una empresa que solo le paga un salario, por lo anterior, y según como lo plantea Chiavenato en el texto , cuando existe una semejanza entre los objetivos

organizacionales y los objetivos individuales, las personas están orientadas a dedicar elevados niveles de dedicación para atender los intereses de la organización y, simultáneamente, sus propios intereses. Esta relación compleja es un cimiento para el desarrollo de estrategias que permitan al empresario replantear los beneficios ofrecidos a sus colaboradores, en el artículo se presenta una reflexión acerca de la excesiva relevancia que tiene el dinero como único motivador, demostrando que hay otras variables que a lo largo del tiempo se han venido generando en el mundo, nuevas estrategias empresariales que traspasen las expectativas del colaborador, Por otro lado, y según lo afirma Campbell, J. citado por Chiavenato, la motivación se relaciona con tres aspectos: Dirección del comportamiento (objetivo), Fuerza e intensidad del comportamiento (esfuerzo), Duración y persistencia del comportamiento (necesidad). Por lo anterior, deben existir líderes que orienten el desempeño hacia el logro de la organización de forma coherente y en línea hacia el plan estratégico establecido. Se puede afirmar de acuerdo a lo anterior que la motivación es un proceso continuo de satisfacción de necesidades individuales.

El comportamiento humano siempre estará orientado hacia el logro de objetivos, existiendo un “deseo” una “necesidad” siendo esto factores que sirven para indicar los "motivos" del comportamiento. de igual manera se plantea, que aunque el salario es una factor primordial para orientar el comportamiento de las personas, al momento de ofrecer comisiones, primas, y otras ganancias adicionales siempre debe considerarse las condiciones individuales, es decir, ofrecer satisfactores que conlleven a impactar las expectativas de las personas, ofrecer un bienestar a los vacíos presentados en la pirámide de necesidades de cada individuo, para concluir en el artículo , la autora postula una diferenciación, entre lo que es motivación y satisfacción del empleado. Tomando a consideración que los dos factores son primordiales en el momento de ejercer una motivación en las personas una visión que incluya los constructos teóricos de Maslow y Herzberg.

Problema: El impacto del salario en la motivación de las personas teniendo en cuenta los postulados de Maslow y Herzberg.

Metodología: La metodología aplicada en el artículo está definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva.

Conclusiones: el salario es un reforzador importante en el momento de generar productividad en las personas pero no determina totalmente la satisfacción de las necesidades del ser humano ya que hay factores internos que influyen significativamente en arraigar los objetivos personales a los de la organización y por ende al cumplimiento y lucha con sentido de lo establecido.

Análisis: En el artículo se genera conciencia a los empresarios de la importancia de los factores motivacionales en el individuo y su impacto hacia la consecución de los logros organizacionales, Brindando una revisión bibliográfica de los postulados de las teorías de Maslow y Herzberg y su relación en la escala de satisfacción del individuo. El salario puede estimular la productividad de las personas y la satisfacción del empleado en su cargo pero no mantiene una relación causal con la motivación, Existiendo una variedad de reforzadores que influyen en la motivación de las persona y la mayoría son de tipo intrínseco.

Título del Texto: Impacto del sistema de incentivos dentro de la cultura organizacional

Tipo de Texto: Ensayo de grado

Autor(es): Gonzalo Martínez Suárez, Jennifer Schroeder Puerto

Fuente: como fuente los autores toman bibliografía relacionada con la teoría general de administración, motivación, direccionamiento estratégico, cultura organizacional, desde el año 1927 hasta el año 2009.

Publicación, Lugar y Año: Universidad Militar Nueva Granada, 2012.

Palabras Clave: Cultura organizacional, programa de estímulos e incentivos, motivación, productividad

Resumen: En el presente estudio se realiza una investigación de tipo descriptivo, partiendo de la definición de organización, la cual se puede resumir como un sistema social con un orden establecido y una cultura propia, con miras a alcanzar unos objetivos definidos. Desde la antigüedad se establecieron diferentes tipos de organizaciones con el fin de llevar a cabo diversos proyectos y a partir de la revolución industrial evolucionó el concepto de recompensa; adicionalmente los estudios de psicología en las organizaciones enfatizaron la tesis sobre: la relación entre la satisfacción del individuo y su eficiencia en el trabajo, el comportamiento de los trabajadores está determinado por las normas sociales, toda organización está compuesta por grupos sociales informales. La forma de interactuar y de relacionarse los individuos en las organizaciones se conoce como cultura organizacional, en la cual se combinan creencias y valores propios. Son los líderes de las empresas quienes, a través de estímulos motivacionales, dirigen a sus colaboradores hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Las empresas han diseñado programas de incentivos que generen retos y recompensas, así como sistemas de compensación salarial acordes con la productividad de cada trabajador, en busca de la satisfacción de sus necesidades y en pro de la mejora de los resultados organizacionales. Dentro de los programas para el pago de incentivos se encuentra el enriquecimiento del puesto de

trabajo, el cual permite ampliar el área de trabajo al abarcar otras actividades a nivel horizontal generando en los trabajadores mayores niveles de responsabilidad, autogestión y autocontrol. Los incentivos relacionados con la administración de objetivos apuntan a la capacidad de los trabajadores, al responder a metas y retos impuestos por la organización. Los programas de incentivos pueden ser económicos y no económicos y buscan motivar al logro de mejores resultados, ya que la meta progresivamente aumenta. La falta de programas de incentivos y estímulos al interior de una organización puede generar baja motivación entre los trabajadores, lo cual puede conllevar a un bajo nivel de productividad y generar pérdidas para la empresa.

Objetivos de la Investigación:

- a) Analizar la evolución de los sistemas de compensación salarial
- b) Proponer un programa de incentivos en busca del aumento de la productividad de los trabajadores y en pro de la mejora de resultados organizacionales

La hipótesis planteada es como un programa de incentivos motiva a los trabajadores al logro de mejores resultados

La tesis principal del autor se centra en el análisis de los factores motivacionales de los individuos y su deseo de alcanzar y superar sus expectativas

Argumentos expuestos por el Autor;

- a) Los programas de incentivos permiten alcanzar los objetivos organizacionales y consiguen motivar a los trabajadores, al aumentar su rendimiento.
- b) A su vez, los trabajadores se sienten realizados al alcanzar y superar sus expectativas, logrando así la satisfacción de sus necesidades.

Problema que aborda: Como la cultura organizacional y el desempeño de los trabajadores se ven afectados positivamente, cuando se diseñan e implementan programas y sistemas de incentivos que potencializan y maximizan los resultados de las organizaciones.

Metodología: Análisis Descriptivo

Conclusiones: La cultura organizacional está dada por las reglas de interacción, la escala de valores sociales, creencias y expectativas propias de toda organización. De acuerdo con la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, dentro de los diferentes factores motivacionales para una persona se encuentra su deseo de satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y de auto realización; por lo tanto, las organizaciones han implementado diversos programas de incentivos motivacionales que buscan mantener permanentemente motivados a sus trabajadores y así lograr el mejoramiento de la productividad, propendiendo por el logro de los objetivos organizacionales y a su vez, permitiendo la consecución de los propósitos individuales a sus colaboradores. Las organizaciones que implementan programas de incentivos, ven afectada positivamente su cultura organizacional, al igual que el desempeño de sus trabajadores, potencializando al máximo los resultados organizacionales.

Análisis: El desarrollo de programas de incentivos al interior de las organizaciones, muestra reconocimiento por la labor desempeñada por los trabajadores y así mismo, genera mayor motivación de los colaboradores. Es así como los programas de incentivos y estímulos se convierten en herramientas claves para generar motivación y mejores resultados a nivel individual y organizacional.

Implementación de los sistemas de compensación

Título del Texto: Sistemas de Remuneración Estratégica para medianas empresas de Medellín (Colombia)

Tipo de Texto: Tesis de Grado

Autores: Juanita Ramírez y Santiago Uribe Montoya

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 12 referencias bibliográficas desde el año 1996 hasta la fecha más reciente 2011, relacionadas con temas de Salarios y estrategia, administración de salarios e incentivos, remuneración y beneficios, retención de talentos, entre otras.

Publicación, lugar y año: Ingeniería Administrativa-Escuela de Ingeniería de Antioquia 2011

Palabras Clave: Remuneración Estratégica, empresas medianas, necesidades, estrategias, modelos.

Resumen: El Objetivo de la presente investigación es diseñar un modelo que ayude a incorporar un Sistema de Remuneración Estratégica en medianas empresas de Medellín.

La Hipótesis planteada es que con el diseño e implementación de un Modelo de Remuneración Estratégica las compañías obtendrán resultados positivos que se verán reflejados en mayor productividad, empleados satisfechos y generación de valor para las empresas.

La Tesis es que las empresas de Medellín están viendo la remuneración como un gasto y no como una inversión y no están entendiendo que la productividad y éxito de cada organización está dada por la capacidad que tengan de mantener a sus empleados satisfechos y a gusto en sus puestos de trabajo.

Problema: La insatisfacción por parte de los empleados es uno de los problemas que más inquietan hoy a las empresas y esta insatisfacción se da en la mayoría de los casos por desconocimiento o no implementación de sistemas adecuados de remuneración de sus servicios.

Metodología: Estudios cualitativos y cuantitativos para la recopilación de información a 5 empresas de diferentes sectores de Medellín. Se realizaron entrevistas y se obtuvo información de fuentes como internet, libros, etc. y se elaboró el modelo

Conclusiones: Para generar una remuneración estratégica es necesario que las empresas conozcan el mercado en que se encuentran inmersos.

Una manera de atraer y mantener el talento humano es con una remuneración estratégica.

Según el este estudio para las personas es importante la remuneración, pero también existen otros factores no solo monetarios que puedan afectar positivamente el bienestar de los trabajadores.

A mayor oportunidad de desarrollo y promoción a los empleados, estos se sentirán más comprometidos a devolver todo esto a la compañía. Es un factor clave medir la productividad de todos los trabajadores.

Análisis: Importante rescatar y apoyar la postura de los autores frente a que una de las mejores formas de que los empleados se sientan satisfechos y bien remunerados por su trabajo y que además no se vean tentados a irse de la organización, es con la implementación de un Sistema de Remuneración Estratégica.

Se destaca además que es un modelo claro, sencillo, de bajo costo y de fácil implementación. La buena actitud y disposición de los trabajadores frente a los objetivos de la empresa se darán con una remuneración adecuada y que este se sientan valorado.

Los empleados satisfechos hacen que la empresa sea rentable

En conclusión el talento humano es en el que se debe invertir porque es este el que nos va permitir el sostenimiento de la empresa, esta inversión no debe ser vista como un gasto ya que a largo plazo el trabajador esto lo devolverá.

Importante también los factores de productividad y efectividad que una organización debe tener en cuenta: diseño funcional de cargos y perfiles, gerencia y gestión de procesos, estándares y evaluación de desempeño, estructura de compensaciones salariales e incentivos.

Título del Texto: Estructuras de Administración de Salarios y temas relacionados enseñados en las universidades colombianas

Tipo de Texto: Artículo

Autor: Rafael Gustavo Zuluaga

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 9 referencias bibliográficas desde el año 1996 hasta la fecha más reciente 2001, relacionadas con temas de administración moderna de sueldos y salarios, sistemas de retribución, salarios, sistemas de evaluación y remuneración de puestos entre otras.

Publicación, lugar y año: Revista Universidad EAFIT N° 125 del 2002

Palabras Clave: Sistemas de Remuneración, estructuras salariales, enseñanza universidades colombianas.

Resumen: El objetivo de la presente investigación es conocer los Sistemas de evaluación de puestos de trabajo y Estructuras salariales que son enseñados en las universidades del país y analizar su relación con la actualidad.

La Hipótesis planteada es que las universidades deberán diseñar planes que permitan lograr la formación de profesionales idóneos que posean conocimientos integrales del área tanto lo actual como lo tradicional, es necesario dar espacio a la investigación y la elaboración de nuevas propuestas que se adapten a las organizaciones colombianas.

La Tesis es que las empresas están aplicando los que las universidades enseñan, o las universidades enseñan lo que las empresas utilizan.

Problema: Las universidades continúan enseñando sistemas de remuneración tradicionales, falta de investigación e innovación en estos temas para que pueden los profesionales aplicar a las empresas en la actualidad.

Metodología: Se realizó un trabajo de campo en las universidades realizando entrevistas a decanos, jefes de carrera, profesores universitarios, para *determinar los temas relacionados con sistemas de evaluación de puestos y estructuras salariales.*

Conclusiones: El análisis y descripción de cargos, evaluación de cargos, estructuras salariales y administración de políticas salariales, son los temas a los cuales se hace mayor énfasis como parte del contenido curricular

Los programas que se dan en las universidades apenas inician la modernización introduciendo los nuevos sistemas.

Existe una saturación de contenidos y diversidad de enfoques en los programas

En los programas vistos de las universidades se dividen los contenidos en dos categorías importantes: Sistemas de retribución 59% y Administración de Gestión Humana 41%.

El 53% de las universidades le dan tanta importancia al tema de la compensación que dedica un curso completo para enseñarlo

Existe concordancia ente los sistemas tradicionales utilizados por las empresas y los enseñados por las universidades.

Análisis: Importante reflexión del autor frente a si las empresas están aplicando lo que las universidades enseñan, o las universidades enseñan lo que las empresas utilizan.

Nuestras universidades se han esforzado por dedicar tiempo a enseñar dentro de sus programas los sistemas de retribución y administración de salarios; pero es necesario investigar para entrar a trabajar con temáticas más actuales y no solo enfatizar en lo tradicional.

Cada organización es completamente diferente una de otra, razón por la cual los profesionales deben ser capaces de aplicar su conocimiento a la necesidad de cada una.

Título del Texto: Incrementos y rigideces de los salarios en Colombia: Un estudio a partir de una encuesta a nivel de firma

Tipo de Texto: Estudio

Autores: Ana María Iregui- Alba Melo – María Teresa Ramírez

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 57 referencias bibliográficas desde el año 1972 hasta la fecha más reciente 2010, relacionadas con temas de informalidad en Colombia, formación de precios en la industria, impacto de los sindicatos en Colombia, trabajo y seguridad social, entre otras.

Publicación, lugar y año: Revista de Economía del Rosario Vol. 3 No 2, 2010

Palabras Clave: Fijación de salarios, incrementos salariales, rigidez de salarios, Encuesta a nivel de firma, salarios de eficiencia, mercado laboral, Colombia.

Resumen: El objetivo de la presente investigación es explorar los mecanismos de fijación de los salarios y analizar la naturaleza y las fuentes de sus rigideces, teniendo en cuenta los diferentes sectores económicos, el tamaño de las empresas y la categoría ocupacional de los empleados.

La Hipótesis planteada es que las empresas podrían utilizar el salario como un mecanismo para retener a los trabajadores. La teoría de salarios de eficiencia pareciera ser la mejor explicación del comportamiento de los salarios en el sector formal en Colombia.

La Tesis es que el salario es uno de los principales componentes del costo marginal de las empresas, las rigideces de los salarios están relacionadas a la persistencia y volatilidad de la inflación y el incremento de estos influye en la variación de los precios de los bienes y/o servicios de las empresas.

Problema: Fuentes de la fijación y rigideces de los salarios en Colombia

Metodología: Diseño y aplicación de una encuesta a 1,305 empresas colombianas, el cuestionario consta de cuatro secciones, y en total incluye 22 preguntas, las cuales debían responderse para diferentes cargos (directivos, profesionales, técnicos y auxiliares, y obreros y operarios).

La encuesta se realizó en dos etapas. Primero se llevó a cabo la encuesta piloto, cuyo objetivo central era evaluar el diseño del cuestionario y la técnica de la entrevista, la segunda etapa de la encuesta se realizó entre enero y abril de 2009, se entrevistaron 1,305 firmas, estratificadas en nueve sectores económicos.

Conclusiones: Los incrementos en los salarios presentan una alta dependencia temporal, pues se realizan cada año y en su mayoría se concentran en enero.

Al momento de definir los aumentos salariales intervienen diferentes variables como: la situación financiera de la empresa, la productividad de la misma, el desempeño de los trabajadores y la inflación.

Las rigideces salariales son ocasionadas en la teoría de los salarios de la eficiencia. Algunas empresas complementan el pago de remuneración básica con pagos variables (bonos, comisiones, etc)

Análisis: Es importante entender que para la fijación o incremento de salarios se hace necesario según las empresas encuestadas tener en cuenta algunos parámetros como la productividad, los méritos, el desempeño y desde luego la situación de empresa; pero estos no siempre son fuentes de esto.

Cabe rescatar como favorable de las empresas encuestadas la teoría de los salarios de eficiencia, la cual busca evitar la pérdida de los trabajadores más productivos y con más experiencia.

El salario entonces como lo afirma el autor es una forma de atraer y retener el talento humano dentro de las empresas.

Título del Texto Diferencias salariales y mercados laborales en la industria colombiana

Tipo de Texto: Estudio

Autores: Orlando García- Gustavo Hernández-Juan Mauricio Ramírez

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 38 referencias bibliográficas desde el año 1984 hasta la fecha más reciente 1999, relacionadas con temas de macroeconomía, determinantes de los diferenciadores salariales, desigualdad del ingreso laboral, dispersión salarial, entre otras

Publicación, lugar y año: Universidad de los Andes- Desarrollo y Sociedad 48, 2001

Palabras Clave: dispersión salarial, participación en las rentas.

Resumen: El objetivo de la presente investigación es analizar el comportamiento de los salarios en la industria colombiana, con el propósito de ver el impacto de los diferenciales intersectoriales persistentes en el tiempo y evaluar su relación con variables de estructura industrial y no de habilidades y condiciones laborales.

La Hipótesis que se plantea es que las diferencias salariales están asociadas a la existencia de rigideces salariales causadas por las formas de fijación de los salarios y del nivel de empleo, entre las cuales están la existencia de salarios de eficiencia (conexión directa entre el nivel salarial y la productividad del trabajador) y la participación del trabajo en las rentas monopólicas de las empresas.

La Tesis es que existe una formación no competitiva de los salarios en la industria colombiana, que ocasiona unas diferencias salariales no causadas por las diferencias en las habilidades o condiciones laborales, sino se atribuyen a características estructurales de los sectores.

Problema: Diferencias Salariales persistentes en el tiempo dentro de la industria Colombiana,

Metodología: Análisis de datos (diferenciales salariales) utilizando variables dependientes (salario promedio industrial) y variables independientes (conjunto de características de las industrias).

- a) Se cuantifican las diferencias salariales entre los sectores industriales, analizando su estructura, dispersión y persistencia en el tiempo.
- b) Se analiza la estructura de los diferenciales salariales frente a las características industriales.
- c) Se hace una evaluación empírica de las hipótesis.

Conclusiones: Los sectores que pagan mejor a sus trabajadores calificados, tiene los salarios más altos para los trabajadores no calificados.

Los sectores en que hay mayor poder del mercado siguen siendo los mismos a lo largo del tiempo

Los sectores con mayor remuneración son los de alta intensidad tecnológica, en los que predominan las multinacionales, productores de bienes intermedios.

Las empresas familiares, pequeñas y medianas son de menos remuneración. Son menores los salarios del sector privado comparados con los estatales.

La productividad en el trabajo se convierte en la variable de mayor peso para las diferencias salariales.

Análisis: Las diferencias entre estructuras industriales afecta de manera importante la remuneración del trabajador.

Existen diferencias entre los trabajadores calificados y no calificados al momento de hacer fijación de salarios

La productividad en el trabajo se convierte en una variable importante, pero es necesario entender que variables como experiencia, educación y otras deben tener valor en el momento de plantear las diferencias salariales.

Título del Texto: Propuesta de una Estructura de Sueldos y Salarios para la Empresa Finamerica S.A.

Tipo de Texto: Trabajo de Grado

Autor: Claudia J. Sandoval Vargas

Fuentes: El trabajo comprende de 8 fuentes bibliográficas están comprendidas entre los años 1984 a 2003 donde se destaca temas como Administración de salarios e incentivos, elementos de administración, salarios, sistema salarial o de compensaciones, procesos administrativos.

Publicación, lugar y Año: 2009

Palabras Clave: Estructura de sueldo y salarios, análisis de puestos de trabajo, perfil de trabajadores.

Resumen: El objetivo del trabajo es proponer la estructura de sueldos y salarios para la empresa Finamerica S.A. Efectuando un análisis ocupacional de los cargos objeto de estudio a través del análisis de puestos de trabajo procedimiento para determinar actividades, tareas y requisitos para que las personas puedan desempeñar eficientemente y adecuadamente el cargo. Como técnica de recolección de datos se utiliza el cuestionario/entrevista.

Con el fin de comparar y valorar los cargos y establecer un propuesta de estructura de salarios en la empresa, la cual le permitirá establecer igualmente una estrategias en el manejo de los recursos dispuestos; se tiene presente la encuesta salarial de la ACRIP (Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y de Personal) y de los salarios asignados, de los cuales según comparaciones se destaca que es necesario ajustar las diferencias halladas.

Según el texto la empresa posee una organización administrativa sólida y definida, pero con el trabajo se desea plantear el diseño de a estructura salarial para Finamerica S.A. y proponer una política salarial para la misma, para brindar equidad en los pagos y

evitar diferencias de sueldos entre los cargos de la misma naturaleza. Así mismo refiere la necesidad de considerar la implementación de evaluación de desempeño y perfiles por competencias. El propósito igualmente del trabajo fue conocer, profundizar también sobre los conceptos y temas de sueldos y salarios.

Problema de Investigación: ¿Cómo diseñar una estructura de sueldos y salarios para Finamerica S.A.? Surge este problema de investigación al revisar que la empresa no cuenta con unas políticas y estructuras adecuadas en cuanto a sueldos y salarios.

Metodología: Cualitativa y Cuantitativa

Conclusiones: Se destaca en la empresa Finamérica no había realizado ningún tipo de análisis de salarios. El sistema de asignación de salarios se da de manera arbitraria.

Al aplicar la encuesta a los empleados en los puestos de trabajo designados se establece que existen diferencias entre los requerimientos de determinados puestos de trabajo y las capacidades de los empleados frente a estos.

Se establece que la empresa maneja salarios con respecto al promedio del mercado, sin embargo se encuentran diferencias en los sitios de trabajo fuera de Bogotá.

Efectuar un diseño de estructura de salarios y definir una política de salarios.

Análisis: En el trabajo de grado muestran la preocupación e interés de diseñar una estructura de sueldos y salarios, para que los trabajadores sean de manera justa y equitativa compensados de acuerdo a los esfuerzos, eficiencia, productividad, responsabilidad y condiciones de trabajo. Esta estructura se basó no solo en proponer sino efectuó una investigación y valoración de puestos, mediante entrevista, calificación por puntuaciones para la evaluación; así como el tener presente las encuesta de salarios de la Acrip y de la compañía para realizar una comparación justa de los salarios.

De la investigación salarial realizada en referencia a la empresa, el diseño de una estructura salarial dio una visión de cómo se encontraba frente al mercado, y también el aplicar una política salarial para así evitar diferencias en la organización.

Título del Texto: Diseño de un sistema de compensación y plan de promoción para la Clínica Chicamocha S.A.

Tipo de texto: Trabajo de Grado

Autor: Gómez León, Oscar Mauricio; Oviedo Hernández, Johana Milena.

Fuentes: Comprende de 7 fuentes bibliográficas las cuales están comprendidas entre los años 1994 a 2008, y donde se destaca temas como son la Administración de salarios, salarios estrategia y sistema salarial, administración de personal, clima organizacional, administración de sueldos, igualmente el documentos se basa en una fuente de internet Colprensa y dos entrevistas

Publicación, lugar y año: Universidad Pontificia Bolivariana, Piedecuesta 2009

Palabras Clave: Análisis de cargos, beneficios, clima organizacional, compensación laboral, desarrollo integral recursos humano, descripción de cargos, equidad interna y equidad individual.

Resumen: El diseño del plan de sistema de compensación para la Clínica Chicamocha se desarrolla a partir de resultados obtenidos en un estudio de clima organizacional, donde se observan debilidad en la parte de retribución y beneficios. Igualmente dentro del proceso de diseño se actualizo el manual de descripción de cargos para obtener así una valoración más objetiva y eficaz.

Dentro del proceso de valoración que existe en la Clínica se ven diferencias entre el área administrativa y el área asistencial por lo cual se determina la necesidad de efectuar dos manuales de valoración, donde el área administrativa se valoró por medio del método de perfiles y escalas guías y la asistencial se valoró por método de puntos por factor; con los puntajes dados se construyó la escala salarial.

Después de construir la escala salarial se diseñó un plan de incentivos, el cual busca reconocer a los colaboradores de la Clínica respecto al logro de objetivos. Los incentivos propuestos en el proyecto fueron: subsidio de educación, participación de utilidades, trabajador destacado y bonificación por antigüedad.

Así mismo presentan un plan de promoción para ofrecer oportunidades generadoras de motivación, desarrollo del potencial para los empleados de la clínica, lo cual desarrolla motivación en los empleados. Todo ello para generar una equidad laboral tanto individual e interna; como también una competitiva frente a otras instituciones del sector.

Problema Investigación: La elaboración del proyecto se establece a partir de los resultados efectuados del estudio de clima laboral en la Clínica Chicamocha, estas debilidades se presentan con respecto a criterios de equidad individual, equidad interna, competitividad y beneficios extras, motivo por el cual la organización realizó propuestas de intervención para crear estrategias de retribución de acuerdo con la experiencia, nivel formativo, trabajo realizado, rol ocupado y salarios ajustados al mercado laboral.

Metodología: Investigación y análisis

Conclusiones: Los resultados del estudio arrojan debilidades en el área administrativa y asistencias de la Clínica Chicamocha respecto a las retribuciones y los beneficios de los trabajadores, lo cual genera desmotivación, ausentismo laboral, sobrecarga laboral por la búsqueda de otras opciones de trabajo de forma simultánea. Otro de los factores está relacionado con el estímulo al mejoramiento y la promoción como subfactores de desarrollo integral del recurso humano.

Respecto a las conclusiones se determina que la encuesta salarial es una herramienta que permitió conocer los salarios que se dan en el sector salud con respecto a los que ofrece la Clínica, y que al revisarlos están por debajo de los ofrecidos por otras instituciones de la misma actividad.

La participación de la dirección es indispensable para el desarrollo de este tipo de proyecto, contando con la representación del área asistencial, directiva y administrativa.

La equidad salarial en los trabajadores hace referencia a la igualdad en salarios entre cargos de similar complejidad. Para mantener este principio se valora el área asistencial por el método de puntos por factor y el área administrativa por el método de escalas y perfiles de Ahí, esto con el fin de garantizar que los factores compensables de cada método estén acorde con las características de los cargos de cada área y respalde el cumplimiento de la misión, visión, estrategias y objetivos de la organización.

La actualización del manual de descripción de cargos es muy importante para realizar un correcto proceso de valoración. Para ello es igualmente se debe contar con la participación de las áreas y quede así bien estructurado.

Análisis: Un diseño de compensación adecuado como el que desean poner en la Clínica Chicamocha debe estar alineado a la estratégica, misión, visión de la compañía, puesto que constituye una herramienta clave en la gestión del talento humano. Así mismo impacta en todas las área de la organización como son el atraer, retener el personal, estimular el desarrollo y crecimiento del personal, el clima laboral entre otros. Por eso como lo efectuó este proyecto basado desde el estudio de clima para reorganizar el proceso de promoción y compensación me parece adecuado, pero también se debe garantizar la caridad en comprensión de una política de calidad y del modelo retributivo de la compañía a sus miembros.

Título del texto: Gestión De La Compensación y Diseño de Sistemas de Pago

Tipo de texto: Material de Formación

Autores: Armando Cuesta Santos

Fuente: Este material se expide en el marco del convenio No. 00112 de 2012, celebrado entre el SENA y la Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP. Capítulo 8 correspondiente al libro de Armando Cuesta, (2010): Gestión del talento humano y del conocimiento, Bogotá Colombia, Ed. ECOE Ediciones.

Publicación, lugar y año: 10 de julio de 2012 Bucaramanga, Colombia

Palabras Clave: Compensación, sistemas de pago, teorías motivacionales, salario, sistema salarial, competencias laborales, reconocimiento social.

Resumen: En el siguiente artículo se realiza una caracterización de la noción de la compensación laboral siendo un proceso clave en la gestión humana de las organizaciones que impulsa en los trabajadores el buen desempeño y la motivación hacia la organización, enfocándose en los incentivos y en los diferentes sistemas de pagos que a su vez generan estimulación psicosocial. en donde, el empleado es visto como “cliente interno” que a cambio por el cumplimiento de sus objetivos estratégicos recibe una retribución, se conciben como procesos claves de la Gestión Humana de las organizaciones las siguientes fases: análisis, descripción de puestos de trabajo, evaluación de desempeño, en este sentido, el salario es un componente esencial de la estimulación junto con la estimulación espiritual (motivaciones superiores, como la realización de logro, estímulos psicosociales) que constituyen fuente de energía para cimentar sentido de pertenencia del trabajador hacia la organización. De esta manera,

el sistema de compensación laboral es entendido como el mecanismo o proceso efectivo del área de recursos humanos para ayudar al trabajador a satisfacer sus necesidades personales cuyo efecto compensa las expectativas y percepción de la equidad costo-beneficio que debe ocasionar el desempeño. En el que se hace mención de las teorías motivacionales como la de interpretación de la “teoría de las expectativas” en su modelo de Edward E. Lawler, en el que menciona que la motivación dependerá de las expectativas de la relación entre esfuerzo y una actuación, expectativas entre la relación buena actuación-compensación, sin embargo, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones impacta de manera directa a la gestión de recursos humanos ampliando su objeto al capital intelectual. Siendo el capital humano generador del valor primario en la acertada gestión para la productividad empresarial, lo anterior implica todo un a formación en modelos de competencias que se reúnen para ocupar el puesto del trabajo. En este sentido, la planificación de recursos humanos se debe orientar al cumplimiento de los objetivos estratégicos y pilares de la organización. En el contexto de las restantes planificaciones (finanzas, marketing, ventas, producción). Lo que implica que el mejoramiento continuo del capital humano se hace visible en la manera que se tengan establecidos indicadores que propicien conductas de iniciativa, dinamismo, planeación estratégica, las personas aportan el valor intangible como los conocimiento, habilidades, valores personales. Conceptos como el reconocimiento social elevan el estímulo espiritual que se vincula a la esencia social de la personalidad. El diseño de estos sistemas de compensación son dinámicos que generan efectividad en la medida que se evalúan constantemente.

Problema que aborda: como los componentes de la gestión de la compensación posibilitan un proceso clave en la gestión del talento humano y su nexo con las principales teorías motivacionales.

Metodología: La metodología aplicada en el artículo está definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva.

Conclusiones: la gestión de la compensación salarial es una clave para retener, atraer e impulsar el capital intelectual más valioso de la organización, lo que a su vez impacta

en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, lo que desencadenan competencias como: sentido de pertenencia, trabajo en equipo e integridad con otras áreas, foco en los resultados, adaptación al cambio, lo que trasforma la percepción de los trabajadores asociado a las distintas teorías motivacionales.

Análisis: en el artículo se genera conciencia de los diversos aspectos que pueden incidir en la motivación de los trabajadores y de la importancia de trabajar en indicadores estratégicos que midan el desempeño real de las personas, de forma sistemática y objetiva de la gestión realizada, lo que conlleva a generar planes de carrera, diversos modelos de compensación salarial, siempre encaminado a satisfacer las necesidades y motivaciones intrínsecas de los colaboradores.

Título del Texto: Estudio del sistema compensatorio utilizado en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana

Tipo de Texto: Trabajo de grado

Autor(es): Andrea Jimena Ospina Vera

Fuente: como fuente la autora toma bibliografía relacionada con la compensación laboral en Colombia, tendencias de remuneración, procesos de gestión humana basada en competencias, administración de la compensación y compensación variable, desde el año 1996 hasta el año 2009 y el Código Sustantivo del Trabajo

Publicación, Lugar y Año: Universidad Pontificia Bolivariana, 2009

Palabras Clave: Sistema compensatorio, salario, salario mínimo, prestaciones de ley, seguridad social.

Resumen: El sector calzado es uno de los más importantes de Bucaramanga y su área metropolitana, ya que ofrece trabajo directo a más de cuarenta mil personas en la cadena productiva, e indirecto a más de 10 mil, convirtiéndose así en un gran generador de empleo en esta zona del país, en cuyo tamaño predomina la micro y la pequeña empresa; además, hay que tener en cuenta que éste es un sector inestable en la producción. El estilo de compensación que se destaca en el sector, es al destajo, es decir, es el contrato en el que la remuneración se pacta con base la cantidad de unidades que el trabajador realice en una determinada jornada. Esta modalidad de salario supone que mejora la productividad del trabajador y la empresa racionaliza sus gastos laborales, al pagar solo lo que el trabajador hace efectivamente. A la luz del Código Sustantivo de Trabajo, los trabajadores con salario a destajo tienen la misma

jornada laboral, prestaciones sociales y demás derechos laborales que los trabajadores con salario fijo, a saber: Salario, (el cual no puede ser inferior al SMMLV y será proporcional a la jornada de trabajo), auxilio de transporte (para los trabajadores que devenguen hasta 2 SMMLV), vacaciones anuales (15 días hábiles de descanso remunerado por año de trabajo), calzado y vestido de trabajo 3 veces al año, auxilio de cesantías (1 mes de salario por cada año completo de labor o proporcional por el tiempo trabajado), intereses de cesantías (12% sobre el valor de cesantías), prima de servicios (1 mes de salario por cada año completo de labor o proporcional por el tiempo trabajado) y afiliación a la seguridad social integral (salud, pensión, riesgos laborales y caja de compensación). Para el trabajador, la compensación es la retribución por su esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y formación y a la vez, se constituye en la fuente principal de su ingreso, por lo que se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social. A partir del estudio realizado se observa que el sector calzado no cumple a cabalidad con lo establecido en el Código Laboral, en cuanto a prestaciones de Ley; podría concluirse que por el tipo de salario a destajo, es un sector que se libera de cargas prestacionales y no se siente en la obligación de cumplir con la totalidad de estos lineamientos de Ley; además, existe una gran proporción de empresarios del sector que no paga a sus trabajadores el SMMLV. Adicional a lo anterior, la mayoría de empresarios del sector calzado no otorgan ningún incentivo aparte del salario a sus empleados.

Problema que aborda: Análisis del sistema compensatorio en las empresas del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana

Metodología: Estudio descriptivo cuantitativo

Conclusiones: A partir del estudio realizado, se observa que en las empresas del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana, la asignación de salarios se realiza de acuerdo a mercado o al gremio, pues sus empresarios no poseen el conocimiento para diseñar sistemas formales de compensación; es así como en el sector objeto del estudio, para la asignación del salario solamente se tiene en cuenta la experiencia laboral adquirida y a la formación académica no se le da ninguna relevancia. De ahí la

importancia para la autora, de implementar un modelo de compensación en el sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana que busque estabilidad en la producción, mejorar la rentabilidad para las empresas del sector, eliminar el trabajo por temporadas, disminuir la incertidumbre laboral de los operarios, cumplir con el pago justo y oportuno a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido en la legislación colombiana y así, apoyar a los trabajadores en la satisfacción de sus necesidades y en la consecución de sus metas personales, familiares, laborales y profesionales.

Análisis: El sistema de compensación en las empresas del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana, es informal y en éste, no se cumplen las disposiciones que la legislación laboral Colombiana ha dictado sobre la materia. Así las cosas se hace necesario desarrollar la conciencia en los empresarios de este sector, sobre la importancia y los beneficios para la pequeña empresa, de cumplir con las obligaciones laborales establecidas en la Ley Colombiana y así disminuir la inestabilidad en su sector productivo, aumentando la rentabilidad para los pequeños empresarios, mejorando su competitividad externa y propendiendo por el desarrollo de competencias laborales de sus colaboradores.

Título del Texto: Propuesta de Remuneración Variable Cuantitativa para una empresa del Sector Servicios de Pereira

Tipo de Texto: Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Autores: Oscar Eduardo Posada Vega y Luis Eduardo González Tamayo

Fuente: como fuente la autora toma bibliografía relacionada con temas de talento humano, evaluación de desempeño, gestión de personas desde el año 2000 hasta el año 2007

Publicación, lugar y año: Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial, Programa de Ingeniería Industrial. - Pereira, Colombia 2013

Palabras Clave: Salario, Compensación Variable Cuantitativa,

Resumen: El objetivo es diseñar una propuesta de remuneración variable para empresas del sector servicios de Pereira. La hipótesis planteada se encuentra que en la ciudad de Pereira existen dificultades en las empresas del sector servicios en materia de compensación salarial ya que estas desconocen o aplican de forma inadecuada las técnicas de valoración salarial, generando de esta manera dificultades en la maximización de los recursos de la organización. Para ello se requiere la implementación de un sistema salarial, en este caso de carácter variable cuantitativo.

¿Qué técnica de compensación variable cuantitativa es la más óptima para las empresas del segmento estudiado dentro del sector servicios?

Conclusiones: El presente trabajo se desarrolló de forma teórica y aplicada una propuesta de remuneración variable cuantitativa para el sector servicios en la ciudad de Pereira, el cual fue desarrollado para una empresa del sector servicios dedicada al

desarrollo de software. Con este proyecto se plantea un modelo de compensación variable acorde a los objetivos planteados, como objetivo se plantea el diseño de una propuesta de remuneración variable apoyada por la identificación y estructura de cargos y salarios los cuales fueron objeto de investigación; diagnóstico de los componentes organizacionales desplegados mientras que se ejecutaba la propuesta. Para esto se fijaron parámetros como la formulación de hipótesis, estudio y/o análisis situacional de la empresa y del área el cual compete a la empresa; diseño de mapa de procesos, organigrama para darle forma al proyecto en cuanto al estudio de la estructura salarial y los cambios los cuales se debían realizar. Adicional a esto se elaboraron los formatos de procesos, procedimientos y funciones para los empleados que realizan actividades en la empresa, posteriormente y mediante los resultados arrojados por la ejecución y evaluación de las actividades mostradas se aplicó el método de valoración por puntos debido a su accesibilidad para empresas con un tamaño pequeño y con salarios semejantes, el cual denoto un reajuste salarial al que posteriormente dicho reajuste se acomodará a los costos e inversión para el modelo de compensación variable denominado como incentivo basados en el cumplimiento de objetivos colectivos.

Después de realizado el modelo de compensación variable el cual previamente fue reajustado por el método de valoración por puntos (Cuantitativo) se realizó el análisis financiero conjuntamente con el estudio de escenarios.

Se realizó una propuesta salarial variable, basada en el método cuantitativo de Valoración por puntos, la cual ajustó los salarios para realizar la proyección y el presupuesto de costos nominales para la aplicación del modelo de incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos, mediante variables medibles y cuantificables según las características del cargo.

La estructura de cargos inicial de la empresa estaba descompensado debido a que los empleados no poseían un contratos laborales, estaban contratados por servicios por la duración del proyecto, lo cual desvinculaba al empleador de toda obligación por prestaciones sociales y aportes parafiscales.

Los componentes variables para cada cargo se sujeta a la caracterización de sus obligaciones y el medio por el cual el factor era cuantificable dentro del cargo, los factores de tipo cuantificable para la captación del incentivo fueron los siguientes: aumento en nivel de ventas, recursos financieros, oportunidad de entrega, mejoras o actualizaciones realizadas en el desarrollo de plataformas, soporte técnico y cobro de cartera.

La aplicación de la propuesta de remuneración variable efectivamente mostró una mejor estructuración salarial puesto que a través del diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos permitió reconocer las actividades que realmente competen a cada cargo y ajustar el salario de forma lógica y equitativa.

La baja implementación de modelos de remuneración variable para empresas de servicios tiene una relación directa con la incapacidad que tienen muchas empresas de servicios en no implementar de ese tipo de esquemas, puesto que le incrementan ostensiblemente costos generando riesgos que estas no quieren asumir.

El enfoque de la empresa es un factor determinante para la implementación de modelos de remuneración flexible y variable.

Existe una relación directa entre rendimiento respecto al salario captado por el empleado, mostrado por su productividad, puesto que al aplicar el proyecto del modelo de remuneración variable cuantitativo se proyectó que las ventas se incrementarían de manera importante. A su vez se logró una mayor motivación del personal al incrementar su productividad, por lo tanto se puede mencionar que si poseen relación directa tanto la productividad con el esquema salarial y los incentivos recibidos.

Problema: ¿Qué técnica de compensación variable cuantitativa es la más óptima para las empresas del segmento estudiado dentro del sector servicios?

Metodología: El presente trabajo de la implementación del modelo de compensación salarial variable cuantitativo aplicado a una empresa del sector servicios se desarrolló como una investigación descriptiva.

La construcción del sistema de remuneración variable cuantitativo se desarrolló a través de dos métodos en particular: inductivo y analítico.

Análisis: Una propuesta de remuneración variable es viable si se aplica pensando en mejorar la motivación de los empleados y no en disminuir los costos de mano de obra.

Estos sistemas de retribución pueden resultar muy costosos sino se implementan de manera adecuada y pueden generar un efecto contrario en las personas.

Título del Texto: Diseño de un Sistema de Bonificación Salarial a través de la construcción de indicadores de Gestión de una Organización del Sector Automotor.

Tipo de Texto: Trabajo de Grado

Autor(es): Marco Antonio Franco Guerrero

Fuente: Como fuentes, el autor del artículo presentan 10 referencias bibliográficas desde el año 2000 hasta la fecha más reciente 2008, relacionadas con temas de mapas estratégicos, indicadores de gestión, cuadro de mando integral, salarios.

Publicación, Lugar y Año: Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Administrativas y económicas, MBA en Administración, Santiago de Cali 2011

Palabras Clave: Compensación Laboral, Cuadro de Mando Integral, Indicadores de Gestión, Mapas Estratégicos

Resumen: en el presente artículo se crea un sistema que pretende medir de manera objetiva el desempeño de las personas alineándolo con los objetivos organizacionales que conlleve a brindar una mejor remuneración a sus colaboradores. En donde se permita administrar de forma objetiva las responsabilidades de la compañía, Lo anterior se logró a través del modelo Balanced Scorecard, esto con el fin de optimizar y desarrollar una visión más oportuna para la Gerencia del dinamismo de la compañía a través de los indicadores de gestión, como resultado se pretende establecer un sistema de bonificación salarial producto del trabajo cumplido satisfactoriamente. Los indicadores de gestión permiten evaluar de manera holística cada una de las áreas que conforman a la empresa, logrando cuantificar la gestión de las personas, encaminándolas hacia un mismo lenguaje, apuntando siempre hacia los planes

estratégicos y su cultura organizacional, las cuales se interrelacionan para dar esencia y sentido de pertenencia a los colaboradores. Como valor agregado de la presente investigación es que los directores de área podrán ser compensados salarialmente en la medida que se cumpla los objetivos propuestos, la presente investigación se encuentra dividida en cuatro grandes secciones: la primera se encamina a los conceptos de los mapas estratégicos, la segunda se enfoca hacia el Balanced Scorecard y por último a los componentes de la compensación salarial. El proceso de investigación se inicia conociendo la estructura del sector automotriz y de los puntos clave de cada una de las áreas.

Problema que aborda: la siguiente investigación analiza la importancia de poder crear metodologías que midan de forma objetiva el cumplimiento de los resultados organizacionales y que a la vez se asocie con un modelo de compensación salarial alineado con los objetivos organizacionales, que las personas puedan tener una remuneración mucho mejor de acuerdo al cumplimiento de los objetivos establecidos siempre y cuando aporten significativamente a los logros organizacionales, siendo esto un incentivo a la labor realizada en donde se magnifique el aporte que los empleados realizan para con la organización. Crear modelos de compensación salarial sostenibles y creíbles para las personas en pro del mejoramiento de sus responsabilidades y compromisos organizacionales.

Metodología: La metodología aplicada en el trabajo de grado fue definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva-cuantitativa.

Conclusiones: Es de vital importancia que cada compañía establezca su plan estratégico e indicadores de gestión por áreas que impacten en el negocio, acorde a su cultura organizacional, situación financiera, recurso humano, con el objetivo de ser sostenibles en el mercado y puedan ser competitivos en los sectores industriales. La creación de sistemas de medición o de gestión del desempeño tiene que ser un pilar fundamental si se desea generar resultados que influyan en la sostenibilidad de las compañías y puedan adaptarse a los cambios del entorno.

Los modelos de compensación inciden significativamente en las personas lo cual conlleva a tener un mayor sentido de pertenencia y foco en los resultados que se desean alcanzar, genera una serie de competencias organizacionales orientadas al trabajo en equipo e integración de los procesos.

Análisis: el presente estudio de grado permitió establecer los lineamientos para reflejar la estrategia de una empresa importadora del sector automotriz a través de unas metodologías de mapas estratégicos. Alineando los indicadores de gestión a los objetivos estratégicos. Generando un sistema de compensación salarial que proyecte el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Siendo la tesis principal del autor en diseñar un sistema de indicadores de gestión en búsqueda de optimizar los resultados organizacionales, con lo cual invita a la importancia de estos para lograr los objetivos organizacionales a su vez se establezca un sistema de bonificación salarial, el programa de indicadores de gestión debe ser entendido por las personas como una estrategia de la compañía para optimizar los resultados organizacionales, en donde la participación de la alta gerencia tiene que ser de forma activa, propositiva que las personas no lo vean como un mero cumplimiento si no por el contrario un espacio para la potencialización de habilidades en pro del cumplimiento organizacional y del aporte real que son para superar las expectativas establecidas. La implementación de este tipo de programas deben ser factores de motivación y creatividad siendo percibido como un sistema de reconocimientos por el cumplimiento de metas retadoras.

Título del Texto: Línea de Investigación: El Salario Emocional

Tipo de Texto: Investigación

Autores: Eduardo Erazo- Paula Nieto

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 11 referencias bibliográficas desde el año 2004 hasta la fecha más reciente 2011, relacionadas con temas de desempleo de la juventud, indicadores del mercado laboral, el salario emocional, salario a la medida, Código sustantivo del trabajo, entre otras

Publicación, lugar y año: Colegio de Estudios Superiores de Administración del 2011

Palabras Clave: Salario Emocional, remuneración económica, beneficios extras salariales.

Resumen: El objetivo de la presente investigación es evaluar las implicaciones del Salario Emocional en una empresa y el comportamiento de los ejecutivos del área financiera frente al ingreso financiero.

La Hipótesis que se plantea es que los cambios socioculturales hacen que las estructurales laborales cambien, por lo tanto, la forma de remunerar a los trabajadores también, ya no enfocados a lo económico, sino a buscar la calidad de vida del mismo.

La Tesis es que el entorno laboral Colombiano ha enmarcado siempre la compensación dentro del aspecto jurídico, tomándolo como una simple retribución del servicio prestado por el trabajador.

Problema: Poca capacidad de las empresas para buscar, captar y retener el mejor Talento Humano.

Metodología: Se trabajó con análisis estadísticos y análisis de macro entorno con el fin de confrontar el uso e implicación y percepción del salario emocional, una Investigación de tipo Exploratorio con una técnica cuantitativa, la cual se aplicó a 100 estudiantes activos de la especialización en finanzas corporativas del CESA en el periodo de Agosto a Septiembre de 2010, está desarrollada de la siguiente manera:

- a) Análisis y revisión de la literatura existente
- b) Familiarización con el proyecto: objetivos, encuesta, procesamiento
- c) Trabajo de campo, procesamiento, análisis, conclusiones y recomendaciones
- d) Informe final

Conclusiones: La aplicación del concepto de Salario Emocional ha tenido beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa.

Las aspiraciones y oportunidades laborales para jóvenes, mujeres y trabajadores sin experiencia son bastante reducidas.

Los cambios socioculturales como la migración urbana, la difícil situación económica de los hogares ha ocasionado que los roles cambien, asumiendo papeles diferentes y en muchas ocasiones sacrificando los espacios familiares.

Entra en auge debido a estos cambios también el teletrabajo como una nueva forma de trabajar en las organizaciones.

Estos cambios también afectan la remuneración en donde ya no es solo suficiente la parte económica, sino que los trabajadores actuales buscan calidad de vida

Las tecnologías de la información y la comunicación intervienen también haciendo los espacios laborales más flexibles.

La productividad y el desempeño son el resultado el nivel de satisfacción de los trabajadores

Según las encuestas el concepto de salario emocional no es reconocido en Colombia, el 76% de la muestra no reconoce el concepto.

Análisis: Es necesario como plantea el autor desligar un poco la compensación y la remuneración laboral de lo jurídico, pues los trabajadores actuales tiene otros tipo de necesidades que las de hace muchos años y de igual manera las empresas también deben cumplir con otro tipo de necesidades.

Los trabajadores actuales hoy buscan como beneficios proyección laboral, conocimientos y formación.

Se deben generar estrategias de retención del talento humano que contenga un mecanismo de compensación variable compuestos por factores como el salario y beneficios extra salariales, siempre en busca del equilibrio entre los dos.

Título del Texto: Métodos de compensación basados en competencias.

Tipo de texto: Libro

Autor: González Ariza, Ángel León

Fuentes: El trabajo comprende de 13 fuentes bibliográficas están comprendidas entre los años 1990 a 2002 donde se destaca temas como son Administración de sueldos y salarios, planeación estratégica aplicada a los recursos humanos, comportamiento organizativo y gestión, gestión del talento humano, gestión del conocimiento, competencias, recompensar la excelencia, código sustantivo de trabajo.

Publicación, lugar y Año: Barranquilla: Ediciones Uninorte, 2006

Palabras Clave: Métodos cuantitativos, métodos cualitativos competencias, curva salarial, evaluación de desempeño, liquidación de nómina, salario.

Resumen: El objetivo del libro, es apoyar los procesos de compensación de las empresas, y el cual va ligado a la perspectiva de desarrollo personal del empleado; así mismo busca cumplir con los principios de asignación salarial: ser atractivo, retenedor y motivador. Lo anterior hace referencia a una a una efectividad en la administración del talento humano, ya que a través de una buena gestión y un enfoque que permita identificar las competencias de los empleados y buscar la forma de potenciarlas.

En la era actual, la del conocimiento, constituye en la actualidad la ventaja, puesto que ha tomado una posición privilegiada y revolucionario que crea un nuevo orden social y económico; en las organizaciones y en las personas. Por ello se busca cambiar la forma de ver a los empleados en la organización, con el fin de hacerlos mejor, ya que a través de ellos la organización crece.

Por ello el libro consta de siete capítulos. El primero desarrolla las teorías sobre salarios relacionados con la división de trabajo y los criterios para fijarlos. El segundo capítulo estudia el diseño de puestos de trabajo donde se tendrá en cuenta el ciclo PHVA y el modelo de competencias.

En el tercer capítulo se estudia el método de compensación cualitativa donde se mostrará como recopilar datos a través de la observación, recopilación de datos en contextos estructurales y situacionales. El cuarto capítulo de modelos de compensación cuantitativa donde se tratará de la recopilación de datos bajo procesos numéricos y como analizar los resultados.

En cuanto al capítulo cinco está orientado al diseño de la curva salarial de la empresa, donde se toma base de cas prácticos de empresas. Cuando se ha presentado los modelos para valorar los cargos, se tiene las bases para presentar la valoración de desempeño que estará en el capítulo seis, en el cual se tendrá presente el modelo de competencias.

En el último capítulo se hace una presentación práctica del tema de liquidación de nómina, instrumento de procesamiento de datos relacionados con el salario y donde se deben tener en cuenta todos aquellos aspectos importantes como descuentos que tienen tanto el empleador como el trabajador, siguiendo las normas legales.

Problema Investigación: El estudio que hace se efectúa teniendo presente la evolución que ha tenido el hombre y por ende la remuneración, en la cual los gerentes de recursos humanos deben tener la responsabilidad de que como agentes claves en la toma de decisiones sobre la compensación, se deben ajustar y desarrollar las ventajas competitivas en la actualidad, como son el desarrollo de las competencias de los miembros de la organización ya que estos crecen con el fin de ser mejores cada día y fortalecen a la organización. Por eso es que están ligados los procesos de compensación con el desarrollo del personal.

Metodología: Investigación

Conclusiones: Un sistema de compensación basado en competencias adecuado para lograr atraer y retener al talento humano.

Apoyar los procesos de compensación ligados a la perspectiva de desarrollo personal.

La base para desarrollar una ventaja competitiva fuerte en la actualidad está en el conocimiento, por lo cual es importante identificar las competencias de los empleados y potencializarlas.

Es importante tener claro los conceptos básicos y teorías sobre el salario puesto que ayudan a ser precisos a la hora de fijar la remuneración.

Es importante que el empleado y empleador tengan claridad respecto a qué modelo es utilizado en la forma de compensar y evaluar, ya que están van ligadas al plan estratégico de la organización.

Las exigencias del mercado laboral están en constante cambio, por lo es importante que las empresas estén a la vanguardia de que pasa a su alrededor, para sí poder ser competitivos laboralmente.

Análisis: El libro presenta una manera de guiar a los estudiantes, profesionales y empresarios, con el objeto de que tengan una aplicación útil en el puesto de trabajo donde desempeñe cada uno de estos factores. Es una herramienta que le permite a las empresas satisfacer de la manera más justa posible a los empleados y lograr equidad interna y competitividad externa. La implantación de un salario o compensación bajo un sistema en competencias, deberá tener presente los métodos bien definidos para efectuar el pago de manera equitativa, sin olvidar que están ligados al plan estratégico de la organización e igualmente que los pagos correspondientes deben estar bajo la normatividad legal.

Título del Texto: Remuneración salarial eficiente en la educación superior en Colombia

Tipo de texto: Estudio

Autor(es): Elcira Solano Benavides y Gabriel Navarro

Fuente: Como fuentes, la autora del artículo presentan 25 referencias bibliográficas desde el año 1966 hasta la fecha más reciente 2011, relacionadas con temas de rendimiento académico en la educación primaria, estimación del efecto escuela para Colombia, carrera incentivos y estructuras salariales docentes, sistemas de incentivos en la educación de Chile, Ministerio de Educación Nacional, introducción a la economía de la información, políticas de inserción en la docencia, el efecto escuela en Colombia, análisis de los factores asociados con el rendimiento académico en 3º y 6º grados de primaria.

Publicación, Lugar y Año: Universidad de los Andes Mérida, Venezuela enero-junio 2012.

Palabras Clave: calidad de la educación, modelo de agencia, análisis multinivel, salarios eficientes.

Resumen: en el siguiente artículo se realiza un análisis sobre los aspectos que inciden en la calidad de la educación superior de Colombia y en el logro académico de las instituciones, evaluando el desempeño del docente, incentivos pagados a la labor todo lo anterior basado en un modelo microeconómico de agencia con riesgo moral, en este sentido, en Colombia se maneja un sistema de escalafón de pagos a los docentes que siempre tienen como impacto los títulos, experiencia docente y créditos de capacitación, pero no se ha desarrollado una estructura de incentivos monetarios a los docentes y de acuerdo a un estudio mediante un modelo lineal estimado para la ciudad de Medellín se arroja que el sistema de pagos a docentes por escalafón No tiene un impacto sobre el logro académico de los estudiantes de la educación media, por lo tanto se realiza una revisión bibliográfica de la norma laboral para docentes de educación primaria y secundaria en CHILE encontrando que No hay una relación clara entre el desempeño

de los maestros y los salarios de los docentes lo que genera desigualdad salarial. Lo que conlleva a realizar una discusión de la metodología utilizada por algunos Estados quienes han utilizado la remuneración salarial docente como herramienta política educativa para optimizar los resultados de la calidad de las instituciones, como resultado de esa estrategia política las reformas educativas en varios países logran impulsar las remuneraciones e incentivos para potencializar el talento de sus docentes reteniendo a los profesores con altos desempeños en la labor educativa. Sin embargo, el pago por incentivos a la labor docente ha sido tema de discusión, siendo vital para los autores indagar las reformas educativas de países como Estados Unidos, en el que se remuneraba al docente por méritos no encontrando una diferencia alguna en el desempeño de los profesores. Posteriormente el artículo evalúa los incentivos monetarios implícitos los decretos 1444 y 1279 que regulan las remuneraciones de los profesores de todas las universidades públicas en Colombia, en estos decretos se plantean la calidad y eficiencia de los docentes en las instituciones rigiéndolos una serie de puntos que dependen del nivel educativo que obtengan. Con lo anterior se desea que los docentes busquen ascender para establecerse en un escalafón superior debido a que se incrementaría monetariamente su salario, el régimen de incentivos estipulados en el decreto 1279 induce a la productividad ya que contempla la labor del docente en áreas de investigación, la técnica, las humanidades el arte o la pedagogía, además, el modelo jerárquico ha arrojado que los incentivos monetarios tienen un efecto positivo en el Estado.

Problema: concepción de un método para conseguir la eficiencia en el recurso humano y el diseño de un sistema de incentivos que impacte en el desempeño *docente*.

Metodología: La metodología aplicada en el artículo está definida bajo los parámetros de la investigación cuantitativa-descriptiva.

Conclusiones: A lo largo de la historia la economía se ha encargado de brindar bienestar a la sociedad, este bienestar se refleja en un alto crecimiento económico, políticas que se orienten a potencializar el talento humano, se ha evidenciado que los estados que invierten en recursos académicos y se implementan nuevas metodologías

para el desarrollo de este capital humano se ven resultados exitosos en todos los ámbitos humanos y bienestar económico, de acuerdo a lo anterior, se ha demostrado que uno de los factores que inciden significativamente sobre el rendimiento académico de los estudiantes es su entorno socio-económico, en consecuencia, la inversión que se realice a las instituciones educativas aumenta su calidad en el servicio prestado por los docentes hacia sus estudiantes. Es por ello, que la legislación que regula el pago a los docentes se encuentra fundamentada en motivar al docente a que aumente su rendimiento lo cual ha logrado este objetivo acentuando bases sólidas para lograrlo como es el caso de la productividad económica, el resultado del modelo econométrico realza la importancia de los incentivos dirigidos a los docentes y su influencia significativa en los resultados académicos de los estudiantes de la Universidad del Atlántico al arrojar un signo positivo, el estudio hace la recomendación de replantear los incentivos a niveles doctorales y posdoctorales ya que No se logra la retención y atracción de los profesores en las universidades públicas.

Análisis: En el siguiente artículo se brinda una revisión bibliográfica de la incidencia de los sistemas de remuneración en la productividad de los docentes universitarios, generando conciencia de la importancia de los distintos estímulos salariales hacia los docentes de universidades públicas y la creación de comportamientos orientados a mejorar la calidad educativa a través de la retención de los mismos. Lo que permite realizarnos la siguiente reflexión de cómo los incentivos salariales optimizan la calidad y efectividad del trabajo realizado por los docentes y los factores asociados para mejorar la productividad de los mismos; Siendo la tesis principal del autor en centrarse en los factores que inciden en el logro académico y calidad en la educación superior en Colombia, teniendo en cuenta el desempeño docente, incentivos pagados a la labor y las inversiones de dotación en las universidades.

Cultura Organizacional y bienestar laboral

Título del texto: Cultura Organizacional y Bienestar Laboral

Tipo de texto: Artículo

Autores: Gregorio Calderón Hernández, Sandra Milena Murillo Galvis, Karen Yohana Torres Narváez.

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 43 referencias bibliográficas desde el año 1979 hasta la fecha más reciente 2002, relacionadas con temas de cultura organizacional, Administración, entorno organizacional, bienestar, comportamiento organizacional, competitividad, entre otras.

Publicación, lugar y año: Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales, Dirección de Investigación Universidad Nacional de Colombia, Manizales, 2003

Palabras Clave: Bienestar Laboral, Cultura Organizacional, Gestión Humana, Satisfacción Laboral.

Resumen: Esta investigación busca establecer las relaciones entre la cultura organizacional y el bienestar laboral. Parte de considerar que la gestión de la organización requiere, por parte de sus líderes, comprender tanto elementos técnicos como socioculturales; uno de estos elementos lo constituyen el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, por cuanto está relacionado con resultados económicos, manejo de conflictos, satisfacción de los clientes y logro de la eficiencia organizacional. Se plantea, además, que si se pretende trascender programas asistencialistas y aportar a la calidad de vida de las personas que trabajan, es necesario conocer y actuar sobre variables de carácter sociocultural. Mediante un enfoque cualitativo-cuantitativo en el que se realizaron 14 entrevistas en profundidad y 204 encuestas a trabajadores de diversos niveles ocupacionales de siete empresas, se trató de contrastar la mencionada relación. Los resultados muestran que la satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo, pero no se pudo establecer que existía

asociación entre organizaciones con culturas orientadas al proceso y el bienestar de sus empleados.

Problema que aborda: Relación que puede existir entre el bienestar laboral y las características de la cultura organizacional.

Metodología: La metodología aplicada en la investigación fue definida bajo los parámetros de la investigación cuantitativa-cualitativa.

Conclusiones: El estudio arrojó una asociación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el bienestar laboral, ya que existe un vínculo directo entre culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo y la satisfacción de sus trabajadores.

Los nexos hallados encuentran sustento teórico, por cuanto as características de las empresas con las orientaciones culturales mencionadas ofrecen mejores condiciones de desarrollo y crecimiento, mayor autonomía y reconocimiento, mayores oportunidades de aprendizaje y formación y promoción, condiciones más favorables para el ajuste persona-organización y tienen canales más expeditos de comunicación

En las empresas investigadas el trabajador percibe que es posible la participación, que sus opiniones son importantes y son tenidas en cuenta, que puede integrar su proyecto de vida con los intereses organizacionales y siente que su trabajo se torna en un reto personal

En general el bienestar las empresas investigadas fue bien valorado y que fueron muy bien calificadas las condiciones físicas de trabajo, las relaciones personales con los jefes, la congruencia entre el decir y el hacer en sus empresas, la satisfacción por sus tareas y el cumplimiento de acuerdos en aspectos de compensación y beneficios.

Son factores críticos la percepción frente a las oportunidades de promoción, la posibilidad de involucrarse y participar en aspectos específicos de su trabajo, los incentivos y el reconocimiento

Se encontraron características predominantes de la cultura organizacional: que los trabajadores consideran que su trabajo significa un reto importante, pero que las organizaciones poco permiten asumir riesgos e innovar; que las empresas son relativamente abiertas, aunque temerosas a la hora de divulgar la información entre ellos; que hay poco desarrollo en el ajuste persona-organización, y que están escasamente preocupadas por aspectos personales o familiares que no tengan que ver directamente con el trabajo.

Por último, se pudieron clasificar tres subculturas claramente diferenciadas, definidas por el ámbito ocupacional y la antigüedad en la empresa, grupos que presentan características específicas tanto desde el punto de vista de la cultura como de la percepción del bienestar

Análisis: Claramente esta investigación nos permite ilustrar la importancia de los planes de compensación complementarias en las organizaciones, ídem cuando se habla de generar una cultura organizacional y relacionar ésta con el bienestar laboral pues de allí parte el éxito de las mismas. Nos invita a reflexionar sobre cómo estamos desarrollando la cultura organizacional en nuestras empresas; que tanto de los principios y valores que inculcamos allí estamos aplicando con nuestros trabajadores; si ese sentido de pertenencia que desarrollamos en los trabajadores es recíproco, es decir, si dentro de toda la generación de cultura hacia la organización la aplicamos igual hacia nuestros trabajadores, sus familias y sus necesidades.

Título del Texto: Las Culturas laborales de las 100 mejores empresas de Cartagena Sector Industrial.

Tipo de Texto: Artículo de Investigación

Autor: Juan Antonio Morales y Adolfo de Jesús Peña carrillo

Fuentes: El trabajo comprende de 27 fuentes bibliográficas y de las cuales está 1 informe del ministerio de desarrollo económico y 1 de revista Dinero; están comprendidas entre los años 1978 a 2002 donde se destaca temas como son Administración de personal, comportamiento humano en el trabajo, gestión basada en competencias, gestión de recursos humanos, cultura organizacional.

Publicación, lugar y Año: Enero – Junio 2004

Palabras Clave: Cultura laboral, muestreo aleatorio estratificado, método de las 7s, estrategia, estructura organizacional, estilo, sistemas, personas, habilidades, valores compartidos

Resumen: El objetivo de la investigación es estudiar los perfiles empresariales a través de sus culturales laborales y el desarrollo que están han tenido, y su relación con los sistemas de compensación. Así mismo analiza algunos tipos de enfoque integral de gestión organizacional. Las empresas seleccionadas al azar según este estudio tienen como características: Su orientación al cliente y participación en el mercado, son exportadoras, y al estar ligadas a cadenas productivas, tienden a tomar alianzas.

Dentro de los análisis efectuados se observó que la calificación más relevante corresponde al proceso, sin embargo, las de tiempo y red no son tan ajenas al sector industria. Lo cual explica los componentes empresariales encabezados por Petroquímica, Propilco, Dexton y otras del subsector y de las cuales su objetivo principal está dirigido a la satisfacción del cliente, y de todas sus necesidades, y hacen un fuerte énfasis en el espíritu de equipo. Así mismo enfatizan en los estándares de calidad e insisten en la planeación y las acciones estratégicas; e incluyen numerosos

incentivos. Estas características hacen ver que la selección de personal se realiza sobre la base de los conocimientos técnicos y la habilidad para aprender.

Igualmente durante el estudio, en las calificaciones de las 7S, la calificación más alta fue en el factor sistemas de la cultura del proceso lo cual quiere decir que sigue siendo importante para las compañías sus clientes, y en cuanto a sus comunicación es menos formal y más constante, con el fin de mejorar continuamente.

Así mismo al realizar el análisis de las empresas del sector industria respecto de las 7S se observa:

Factor estrategia utilizan la minimización de costos, buscando la eficacia y estabilidad del mercado para ser competitivas.

Factor Estructura utilizan líneas de autoridad claras, limitan la toma de decisiones y para poder cumplir con sus metas a largo plazo, proporcionan un empleo seguro, establecen procesos bien documentados y tratan a los empleados con imparcialidad y firmeza.

Factor Sistemas la cual va relacionada con los procesos de gestión, procedimientos y procesos; los cuales están previsto de tal manera que se den de acuerdo con los objetivos de calidad, logro y metas

Factor Estilo que es con respecto a cómo se comporta la alta dirección, la cual sigue siendo en organizaciones industriales de manera tradicional, donde se ofrece a los subordinados normas específicas y aclaran lo que se espera de ellos.

Factor Personal (Staff) va relacionado con la administración de personal. En las 100 mejores empresas del sector industria en Cartagena el trabajador es considerado como una fuente de ideas y se le alienta a participar en programas de mejoramiento y productividad. Tratan de comprometer y crear compromisos de la gente con el fin de generar un entorno de trabajo acogedor y recompensando a la gente de acuerdo a su contribución.

Factor Valores Compartidos los cuales equivalen a concepto de la misión, sin embargo estas empresas es importante tratar a su cliente interno con dignidad a pesar de sus estrategias.

Factor Habilidades (skills) son las capacidades distintivas de la empresa. Allí las empresas consideradas entre las 100 mejores tratan de mantener contacto íntimo con los clientes.

Problema de Investigación: La investigación propone caracterizar el perfil de las mejores 100 empresas del sector industrial de Cartagena, y permite visualizar las estrategias salariales.

Metodología: Cualitativa y Cuantitativa

Conclusiones: Se concluye que las 100 mejores empresas del sector industria mantienen una estructura organizacional funcional o tradicional, y han evolucionado hacia la cultura de procesos para enfrentar los problemas de calidad.

Mantienen claras las líneas de autoridad, y establecen descripciones y requisitos claros para los puestos.

Los procedimiento y actividades están prevista de tal manera que se dan de acuerdo con objetivos de calidad, logros y metas.

El personal cree en la competencia y competitividad.

El trabajador es considerado como una fuente de ideas. Las políticas de gestión de recursos humanos tratan de crear compromisos de la gente con los propósitos de la empresa, generan un entorno de trabajo acogedor y recompensan a la gente de acuerdo con su contribución real.

Tienen en cuenta la dignidad de las personas, inducen a los miembros en general a contribuir en el beneficio de ellos mismos y de la organización, y se trata de recompensar a los trabajadores por desempeño.

Hacen énfasis en la calidad del producto/servicio.

Análisis: En el artículo de investigación los autores hacen un análisis de las empresas del sector industrial en Cartagena y que las diferencia. En el estudio resaltan la importancia en estas empresas de la cultura de sus procesos, el tener una estructura organización tradicional. Así como el tener un personal competente y que este alineado igualmente a los propósitos de la compañía. Sin dejar de lado al personal que la compone, respetando su dignidad y recompensándolos por su desempeño y contribución a la compañía.

Título del texto: Análisis de la situación actual, mejores prácticas y tendencias de los sistemas de compensación en el mercado y propuesta de implementación de los mismos para cargos ejecutivos en las empresas colombianas.

Tipo de texto: Tesis de grado

Autoras: Andrea Zuluaga y Alejandro Pizarro

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 23 referencias bibliográficas desde el año 1998 hasta la fecha más reciente 2006, relacionadas con temas de remuneración, nomina, compensación, recompensa, recursos humanos, entre otras.

Publicación, lugar y año: Facultad de Administración - Universidad ICESI – Santiago de Cali- Colombia, 2006

Palabras Clave: Sistemas de compensación, remuneración.

Resumen: En este documento se revisan los sistemas de compensación tradicionales colombianos, formas de remuneración, brechas existentes, aportes y propuestas y realiza un análisis de la situación actual, las mejores prácticas y tendencias del mercado, además de determinar las brechas de nuestras empresas con respecto a las mismas y presentar una propuesta de modelos de compensación para empresas grandes en Colombia para cargos gerenciales, adaptados a la realidad global y acordes a nuestra cultura y legislación laboral.

Problema que aborda: Los procesos de globalización implican para las empresas la necesidad de estar preparadas para competir exitosamente dentro de la nueva realidad global, siendo el talento humano un elemento fundamental y diferenciador frente a los competidores, de ahí la necesidad de competir por el talento. El trabajo se está desplazando a donde quiera que existan las destrezas requeridas para desempeñarlo al mejor precio (Fenómenos como el de China en Producción, India e Irlanda en servicios y desarrollos de software, son cada día más frecuentes a nivel mundial). "Las grandes compañías perciben una escasez de talento ejecutivo, especialmente joven y sienten la

necesidad de concentrar gran parte de su atención en reclutar, desarrollar y conservar a los altos ejecutivos

Metodología: La metodología aplicada en la investigación fue definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva.

Conclusiones: La competencia por el talento humano es global, el trabajo se está desplazando a donde quiera que existan las destrezas requeridas para desempeñarlo al mejor precio y las grandes empresas perciben una escasez de talento ejecutivo y sienten la necesidad de concentrar gran parte de su atención en reclutar, desarrollar y conservar a los altos ejecutivos.

Definir la mezcla en la remuneración es una decisión fundamental de cualquier empresa, las empresas deben ofrecer una mezcla de retribuciones muy atractivas a las personas que aspiran vincular y conservar, la gente opta por permanecer o buscar organizaciones cuando le ofrece la mezcla de las cosas que valora.

Uno de los principales retos de la compensación es alinear el pago con la creación de valor, especialmente en los niveles ejecutivos y atraer el capital humano adecuado y motivarlo para que desarrolle y se desempeñe de tal forma que contribuya a incrementar el valor para los accionistas. En este campo se ha incrementado también la presión de los accionistas por lograr que las inversiones en remuneración se vean recompensadas para obtener mayores rendimientos.

Análisis: La competitividad del talento humano ejecutivo ha exigido a las organizaciones a diseñar en sus sistemas de compensación estrategias que integren agentes como capacidad para atraer al mejor recurso, motivación para satisfacerlo, retenerlo, de esta manera las obliga a desarrollarse, incrementar su productividad, buscando el equilibrio interno y externo de las mismas, reduciendo índices de rotación, creando sentido de pertenencia a sus empleados y premiar el mejoramiento de las competencias.

Título del texto: Análisis de las compensaciones en las cooperativas de trabajo asociado del sector servicios en la ciudad de Bogotá

Tipo de texto: Trabajo de grado

Autores: Alejandra González Rincón y Oscar Duvan Anturi Neuta

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 33 referencias bibliográficas desde el año 1956 hasta la fecha más reciente 2008, relacionadas con temas de planeación estratégica aplicada a las cooperativas, cooperativismo, administración de la compensación, administración de recursos humanos, administración de salarios e incentivos, entre otras.

Publicación, lugar y año: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - Universidad de La Salle – Bogotá - Colombia, 2009

Palabras Clave: Salarios, incentivos, compensación.

Resumen: Este documento investigativo analizó la importancia de las compensaciones en las cooperativas de servicios de Bogotá, los distintos tipos de beneficios que ofrecen a sus asociados con el fin de asegurar su bienestar y el de sus allegados, en la realización del proceso se recurrió a distintas herramientas de información secundarias como decretos y normas vigentes, que regulan la actividad de economía solidaria en Colombia, así como textos especializados en administración de compensaciones y salarios, se consultaron tesis e investigaciones referentes al tema de compensaciones en las cooperativas realizadas por estudiantes de la Universidad de la Salle, también se recurrió a los estatutos y regímenes de cooperativas de trabajo asociado especializadas en servicios, prestando una especial atención a los regímenes de compensaciones de cada una de las respectivas cooperativas, de tal forma que permitió al grupo investigador ubicar el tema en un contexto real confrontando la parte normativa con la situación que enfrentan actualmente las cooperativas y para efectos de una triangulación finalmente se aplicó una encuesta a una muestra de asociados para saber la realidad de la situación.

Problema que aborda: ¿Cómo realizar el análisis a las compensaciones en las cooperativas de trabajo asociado del sector de servicios en la ciudad de Bogotá D.C.?

Metodología: La metodología aplicada en la investigación fue definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva.

Conclusiones: Las cooperativas de trabajo asociado del sector servicios en Bogotá se han preocupado cada vez más por aclarar a sus asociados las formas de compensación y beneficios a los que tienen derecho sus asociados gracias a que la normatividad colombiana se ha mantenido al pendiente de defender los derechos e intereses de los asociados regulando minuciosamente los aspectos de compensaciones en las cooperativas y estipulando los aspectos básicos que debe tener todo régimen de compensaciones con el fin de garantizar el bienestar y dignidad del asociado.

En algunas de las cooperativas las compensaciones suelen reconocerse a los asociados en forma monetaria, bonificaciones y reconocimientos al esfuerzo y la facilitación de los servicios que ofrezca la cooperativa, ya sea desde créditos a bajas tasas de interés o el acceso a distintas actividades recreacionales con bajos costos para los asociados como el ingreso a centros vacacionales o cursos prácticos de formación al asociado.

Las normatividades actuales en Colombia referentes a las cooperativas de trabajo asociados y sus aspectos de conformación y gestión óptima al transcurrir del tiempo se han ido modificando y mejorando con el fin de asegurar que tanto asociados y cooperativas trabajen en conjunto para lograr un modelo económico cada vez más autogestionario y equitativo.

Análisis: Esta investigación nos permitió analizar desde otro punto de vista las políticas de compensación de acuerdo a la naturaleza de las organizaciones, para este caso, no sólo se debe estar sujeto a la normatividad en temas de salarios y compensaciones, se debe contemplar además las leyes y órganos de control que regulan y vigilan respectivamente a las cooperativas, por esta razón sus asignaciones salariales y su sistema de compensación debe ser aún más sujeto a lo que disponga la ley.

Papel de la gestión humana

Título del Texto: Compensación salarial y calidad de vida.

Tipo de Texto: Artículo

Autor(es): Juan Carlos Castaño B, Luz Stella Montoya A., Luz Stella Restrepo de Ocampo.

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 7 referencias bibliográficas desde el año 1991 hasta la fecha más reciente 2009, relacionadas con temas de estructura de salarios, gestión del talento humano, la gerencia en la sociedad del futuro, la guerra por el talento, comportamiento humano en el trabajo, psicología de la organización, creando organizaciones, bienestar y ética en el trabajo.

Publicación, Lugar y Año: Scientia Et Technica, vol. XV, núm. 43, diciembre, 2009, pp. 89-94, Universidad Tecnológica de Pereira Colombia.

Palabras Clave: calidad de vida, compensación, salario, nivel de vida.

Resumen: en el siguiente artículo se realiza un análisis de la relación que existe entre calidad de vida y compensación salarial, iniciando con una valoración de lo que la globalización acarrea y los programas de remuneración que se manejan en cada compañía los cuales se crean y alinean con la cultura organizacional, estos mismos programas responden a una cultura empresarial, a la realidad económica de la empresa, y a las decisiones políticas en materia de salario, lo anterior, genera en las personas inquietudes si sobre lo que ganan están siendo bien remunerados, es allí donde los directivos de las compañías para lograr tener el personal competente, diseñan estrategias de retención de talento encaminados a satisfacer factores que superen las expectativas de los empleados, estas expectativas se relacionan con promociones internas, tener mayor poder e influencia en la organización, trabajos con mayores retos, toma de decisiones, grupos de trabajo a cargo, de otro lado las exigencias de la vida moderna han demandado que las personas hoy en día tengan que

sacrificar ámbitos como la familia, hogar, círculos sociales, modificando sus hábitos e impactando en la vida afectiva de los mismo al tener menor tiempo para dedicarse a sus propósitos personales, todo lo anterior, ha venido deteriorando la calidad de vida de las personas, día a día por el ritmo de vida consumista y obtener mayor status e ingresos salariales, lo anterior ha venido deteriorando la salud de las personas y su condición humana, hasta tal punto que las compañías han prendido las alarmas creando estrategias para optimizar las condiciones personales de sus colaboradores, para el análisis de este fenómeno se evalúan dos temáticas vitales como es: compensación salarial y calidad de vida laboral, cuando se habla de compensación salarial tiene una estrecha relación con la satisfacción de necesidades internas en los colaboradores los cuales puedan sobrepasar las expectativas de las personas cubriendo las áreas familiares siendo esta la tarea principal de las organizaciones, en relación a la calidad de vida laboral está íntimamente relacionado con el poder brindar un equilibrio entre su vida personal y la laboral, brindar espacios para que las personas puedan ejercer otros roles que comúnmente desempeñan, así mismo se da a conocer los resultados de la aplicación de una encuesta Líderes de Gestión Humana de las principales empresas del país y de los estudiantes de la maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Problema: la relación que existe entre compensación salarial y calidad de vida.

Metodología: La metodología aplicada en el artículo está definida bajo los parámetros de la investigación cuantitativa- descriptiva.

Conclusiones: El ser humano siempre deseará asumir retos nuevos que le permitan poner a prueba sus competencias y un crecimiento personal, de acuerdo a lo anterior, el estudio arroja que las personas estarían dispuestas a cambiar de trabajo por uno que le ofrezca planes de carrera.

Análisis: en el siguiente artículo se brinda una visión amplia de las implicaciones que tiene las estrategias implementadas en las compañías en relación a las compensaciones salariales y el impacto sobre la calidad de vida de las personas, mostrando los resultados de la encuesta realizada a líderes de Gestión Humana de las

principales empresas del país bajo la premisa de las compensaciones salariales y calidad de vida, lo que invita a plantearnos en qué manera las estrategias salariales implementadas en las compañías pueden sobrepasar la escala de necesidades del ser humano planteada por Maslow y equilibrar los distintos roles que expresan en sus ámbitos personales alineándolos con la cultura organizacional para el cumplimiento de las metas. En este sentido, La calidad de vida laboral debe tener en cuenta los diferentes roles que ejercen las personas, siendo el factor más relevante para tomar la decisión de retirarse de una compañía está relacionado con la retribución económica seguida de las posibilidades que tienen las personas de ascenso en una empresa, estos los factores que impactan la calidad de vida deben estar orientados hacia el desarrollo del ser más allá de un factor salarial.

Título del Texto: Procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento de personas en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado, registradas en la cámara de comercio de la ciudad de Pereira.

Tipo de Texto: Estudio

Autor(es): Nathalie Castaño Valencia, Luisa Fernanda Henao Arias, Diana Catalina Ramírez Ocampo

Fuente: Como fuentes, las autoras del artículo presentan 20 referencias bibliográficas desde el año 1971 hasta la fecha más reciente 2011, relacionadas con temas de las funciones laborales de los recursos humanos de la actividad física y deporte, recursos humanos, plan nacional de recreación, gestión del talento humano, administración de recursos humanos, la recreación y su aporte al desarrollo humano, calidad de vida laboral.

Publicación, Lugar y Año: Universidad Tecnológica De Pereira Facultad Ciencias De La Salud Programa Ciencias del Deporte y la recreación Pereira, 2010.

Palabras Clave: Compensación, desarrollo, mantenimiento, gestión, talento humano, organización.

Resumen: En el siguiente artículo se realiza una investigación de tipo descriptivo el cual parte de la necesidad de identificar los aspectos relacionados con los Procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento de personas en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado, evaluando las tendencias que se generan alrededor de estas empresas que prestan estos servicios y la calidad de vida ofrecida a sus colaboradores, partiendo de la premisa de las organizaciones como fuentes generadoras de Bienestar y del cuidado de sus trabajadores siendo los principales impulsores de la marca que se desea dar a conocer el mercado, siendo las personas la esencia del éxito de cualquier compañía. En este sentido, vemos como los negocios, el desarrollo tecnológico ante la globalización se ven enfrentados a distintos cambios debido a la búsqueda implacable de la calidad y la productividad, lo

que conlleva a evaluar un área como lo es la actividad física y su incidencia en la salud y bienestar de las personas, por ende el presente estudio hace una clara caracterización de los métodos utilizados por las organizaciones de actividad física y recreación desarrollan los procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento de las condiciones laborales, siendo relevante formar una organización exitosa en el medio mencionado. La permanencia de los colaboradores de una organización depende de los proyectos que se lleven a cabo internamente en Talento Humano (Capacitación, incentivos, seguridad en el trabajo, compensación, salud ocupacional) para la retención de personal competente e idóneo reuniendo los anteriores aspectos garantizan el éxito organizacional y el cumplimiento de los objetivos internos. La presente investigación evalúa cuales son las estrategias que utilizan este tipo de empresas y los que mayor impacto tienen en la relación laboral. Para este fin se realiza una revisión bibliográfica partiendo del concepto de Gestión humana y los diversos procesos internos que la comprenden desde aspectos legales y su misión dentro de una compañía, los investigadores desarrollaron una encuesta individual estructurada permitiendo analizar dimensiones como la remuneración, programa de incentivos, programa de sanciones, programa de beneficios y servicios, Entrenamiento, Desarrollo de personas, Desarrollo de organizaciones, relaciones con los empleados, Higiene seguridad y calidad de vida. Recopilando la información aportada por las personas encuestadas los empleados reciben un contrato por prestación de servicios lo que evidencia que la mayoría de estas personas no cuentan con los beneficios establecidos por ley, se evidencia que este tipo de organizaciones no cuentan con un modelo estructurado para incentivar monetariamente a sus trabajadores, otro aspecto de gran relevancia es el hecho de no contar con un plan de capacitación siendo la inducción al cargo lo único en lo que se le brinda formación, lo anterior conlleva a demostrar como actualmente el entrenamiento de personas es el pilar de las compañías ya que permite desarrollar competencias que aumentan la productividad, la creatividad e innovación para así cumplir los objetivos organizacionales.

Problema que aborda: la problemática que aborda hace referencia a los modelos de compensación, desarrollo y mantenimiento de personas en las organizaciones de

actividad física y recreación de carácter privado, registrados *en la cámara de comercio de la ciudad de Pereira*.

Metodología: La metodología aplicada en el artículo fue definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva-cuantitativa.

Conclusiones: si bien es cierto que ante la globalización y el desarrollo tecnológico, conllevan a que la mayoría de las organizaciones modifiquen sus dinámicas internas y se planteen como principal ventaja competitiva sea su capital humano, no obstante, muchas organizaciones siguen trabajando bajo modelos antiguos donde las personas son simples objetos que no ameritan mayor cuidado y potencializarían sus habilidades, recibiendo pocos beneficios por el trabajo realizado, invirtiendo parte de su vida en organizaciones que no coadyuvan al crecimiento individual. Lo anterior, nos permite visualizar el trabajo tan importante que tiene el área de Gestión Humana y de la sensibilidad con la cual sean manejados temas como: compensación, desarrollo y mantenimiento de las personas, y su rol tan estratégico para la implementación de nuevas medidas que aceleren el crecimiento organizacional. Los anteriores aspectos se ven reflejados en las empresas de actividad física y recreación en la ciudad de Pereira, mercados que están en surgimiento pero que demanda mayor atención en cómo están gestionando el talento humano. Por ende esta investigación logra recopilar de manera exitosa este tipo de empresas y el déficit de trabajo en el área de gestión humana, ya que la mayoría de estas organizaciones No cuentan con planes de formación y compensación que optimicen la creación de nuevos líderes que sean fichas claves en el desarrollo organizacional

Análisis: El siguiente artículo permite realizar una descripción de los modelos de compensación, desarrollo y mantenimiento de las condiciones laborales de los empleados en las organizaciones de actividad física, en el estudio se deseaba determinar los medios utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales, logrando identificar las técnicas utilizadas para capacitar e incrementar el desarrollo profesional. Por lo anterior, se permite orientar el estudio a determinar cuáles son los factores que inciden significativamente en los procesos de

compensación, desarrollo y mantenimiento de personas en las organizaciones de actividad física. Siendo la tesis principal del autor a caracterizar y describir el manejo de las empresas registradas en la cámara de comercio de Pereira cuya labor se orienta a prestar un servicio de recreación y actividad física, para lo cual se diseñó una encuesta estructurada que permita evaluar varias dimensiones que envuelven el desarrollo de las labores de los empleados de organizaciones de actividad física, logrando determinar los aspectos fundamentales que inciden en el éxito de las organizaciones y de la labor realizada por el área de gestión humana para incentivar y promocionar el desarrollo de las personas conociendo si existe un modelo de compensación, y mantenimiento para la optimización del talento humano.

Título del texto: Los Nuevos Conceptos y Modelo En Torno a La Gerencia De Recursos Humano En La Administración.

Tipo de Texto: Tesis

Autor(es): Marcela Garavito Serrano; Gina Paola Sandoval Lopera

Fuente: Como fuentes, las autoras del artículo presentan 26 referencias bibliográficas desde el año 1995 hasta la fecha más reciente 2002, relacionadas con temas de valores ventaja competitiva, administración del personal y recurso humano, catedra sobre indicadores de gestión, introducción al pensamiento sistémico, gestión de recursos humanos, administración de recursos humanos.

Publicación, Lugar y Año: la siguiente Tesis hace parte de un trabajo de grado de la Universidad de La Sabana de Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, septiembre 26 de 2002, chía Cundinamarca.

Palabras Clave: Gestión de Recursos Humanos, rol estratégico, enfoque sistémico, planeación estratégica.

Resumen: el presente estudio es el desarrollo de una investigación documental que recopila información registrada por los grandes teóricos de la gestión estratégica de los recursos humanos, partiendo de autores representativos como Federick Winslow Taylor fundador de la Administración Científica quien impulso y desarrollo los planes de compensación salarial teniendo en cuenta la producción proporcional de cada operario, Harrington Emerson discípulo de Taylor genero los primeros trabajos de selección y entrenamiento a las personas, luego aparece Henry Fayol con la teoría clásica de la administración, en la década de los 30 aparece un movimiento en contra de las teorías clásicas, influenciado por las ciencias sociales tales como la Psicología, a partir de este momento surge la teoría de las relaciones humanas como rechazo al trato

desconsiderado y deshumanizador hacia el trabajador, autores como Elton Mayo quien realizo un importante estudio al realizar una investigación entre la productividad de las personas y las condiciones físicas del trabajo, a partir de este estudio se logró conectar la importancia del grupo social y las organizaciones pasaron a visualizarse más sociales, concluyendo que la motivación y el liderazgo son elementos fundamentales en las empresas, por lo anterior el área de Gestión Humana se viene enfrentando a nuevos retos que la envuelven en un rol más protagónico y estratégico que enmarque las dinámicas internas de las organizaciones, comprendiéndolas y desarrollándolas hacia el crecimiento y desarrollo organizacional, es a partir de este punto que la investigación hace una mirada reflexiva de como la globalización, la tecnología y los cambios constantes del mercado externo, persuaden a las empresas a reenfocarse y romper esquemas mentales con lo que se ha trabajado durante mucho tiempo. Para poder enfrentar estos desafíos se requiere de la fuerza que mueve las organizaciones como lo es su talento humano, la gente, se encuentre preparada para dichos cambios. “Las personas son las que hacen que las cosas pasen# (Planteamiento del Comité Directivo del Grupo Royal Dutch /Shell. La Gerencia de Recursos Humanos tiene que apoderarse y enfrentar estos desafíos pero muchos piensan que No está lo suficientemente preparada para asumirlo; por tal motivo, en el mundo empresarial se ha debatido esta temática, si esta área tiende a desaparecer o a generar valor agregado y resultados a la compañía. En esta línea de investigación según los libros, la misión de la Gerencia de Recursos Humanos es contribuir de manera efectiva a los logros de la organización, de manera ética y socialmente responsable. Que conlleve a generar valor agregado a la compañía. Según Ulrich, en la medida en que las empresas se adapten a los cambios vertiginosos de la tecnología, la globalización, y las exigencias de los clientes, los anteriores, aspectos colocan en el centro a los conocimientos y habilidades de la fuerza laboral, esto brindara resultados importantes en qué manera las organizaciones tratan a su gente, influirán para que sean o no prosperas, y con líderes transformacionales. Por lo anterior, coloca como tema principal la competitividad de las compañías y cuál es el desarrollo es que se le está brindando.

Problema: el problema que aborda el artículo hace referencia a cuál es el rol estratégico que cumple la Gerencia de Recursos Humanos y sus responsabilidades con los empleados para dar valor agregado a los logros de la organización.

Metodología: La metodología aplicada en la investigación fue definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva.

Conclusiones: los retos que enfrenta actualmente la Gerencia de Recursos Humanos va interrelacionado con las dinámicas externas que fuerzan a que se creen nuevas metodologías, lo que ha conllevado al desarrollar nuevas estrategias que impacten en los logros de la organización, pero lo más importante es que las personas se sientan como parte de un gran proyecto donde tiene voz y voto para los planteamientos de mejoramiento organizacional, lo que hace que se presente valor agregado al trabajo realizado, más allá de los aspectos que encierran procesos de administración de la nómina, reglamentos, capacitación, a lo que se debe apuntar es a la capacidad de reacción de nuestros trabajadores frente a los desafíos del mercado y la ponencia de las distintas habilidades que gracias al Trabajo de Gestión Humana No haya un alto índice de rotación lo cual acarrea costos para las organizaciones, lo que se desea es la retención y atracción del mejor talento, que se comience a trabajar en temas de Coaching que impacten y ayude a identificar las creencias de las personas y del rol estratégico que cumplen dentro de la organización, generando posicionamiento frente a las responsabilidades, lo anterior, es lo que logra que una compañía se mantenga en el mercado y no se extinga, debido a los malos manejos y la zona de confort, que no muchas empresas identifican a tiempo, lo que se buscó con esta investigación es brindar nuevas herramientas a la Gerencia de Recursos Humanos y su papel protagónico para traspasar los objetivos organizacionales ligados a toda una cultura organizacional que también es el fuerte de Recursos Humanos.

Análisis: En la presente tesis se estudia las propuestas y planteamientos de los teóricos de la Gerencia de Recursos Humanos conociendo cuál es la visión que se tiene de esta área para que genere mayor impacto a los objetivos organizacionales, enfrentando los retos que plantean hoy la organización frente a la administración efectiva de la misma.

Se permite determinar las herramientas empleadas para la administración de Recursos Humanos, Identificando el rol de la Gerencia de Recursos Humanos en la implementación de ventajas competitivas para las organizaciones. Siendo la tesis principal del autor el fortalecimiento de los vínculos del área de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización se debe considerar los resultados de la empresa como una variable estratégica para el diseño y aplicación de nuevas estrategias en pro de generar conversaciones significativas que logren optimizar el trabajo realizado. Siendo de vital importancia evaluar el entorno competitivo que incide en el funcionamiento de la organización lo que conlleva a que los procesos de Recursos Humanos dependan de factores internos y externos.

Título del texto: Papel de gestión humana frente a la flexibilidad salarial en organizaciones Colombianas

Tipo de texto: Trabajo de grado

Autores: Juanita Jaramillo Osorio y José Ignacio Aponte Q.

Fuente: Como fuentes, los autores del artículo presentan 68 referencias bibliográficas desde el año 1995 hasta la fecha más reciente 2013, relacionadas con temas de flexibilidad laboral, administración de sueldos y salarios, remuneración, efectividad organizacional de las empresas, sindicalismo, mercado de trabajo y seguridad social, estructura salarial, compensación, estrategias de gestión, globalización, entre otras.

Publicación, lugar y año: Facultades de Ciencias Sociales y Humanas - Universidad de Manizales – Manizales - Colombia, 2013

Palabras Clave: Flexibilidad laboral, Gestión Humana, Flexibilidad Salarial, Prácticas de gestión humana frente a flexibilidad salarial, retos de la gestión humana frente a flexibilidad salarial.

Resumen: El objetivo principal de esta investigación es identificar el papel que tiene la gestión humana frente al escenario de la flexibilidad laboral, específicamente salarial en las empresas colombianas. Fenómeno que ha obligado a las organizaciones a modificar sus estructuras, a evolucionar y adoptar medidas, en todas las áreas de la administración, una de ellas han sido las estrategias de remuneración de personal, que han sido impulsadas por los gerentes como mecanismo para mantener flexibles sus organizaciones ante los cambios del mercado. Este proyecto de investigación se desarrolló en 22 empresas colombianas, del sector industrial y de servicios, de naturaleza privada con más de 50 trabajadores, es decir, pertenecientes a la mediana y grande empresa. La técnica central es la entrevista semi-estructurada realizada a

diversos actores de la empresa (gerente general, gerente de talento humano y líderes requeridos), la cual se complementó con el análisis de documentos de la empresa en donde se reflejó la política de flexibilización salarial y su implementación.

Problema que aborda: En el presente documento aborda los procesos de transformación del mundo del trabajo, con el fin de construir un beneficio mutuo, y buscar el desarrollo del ser humano en todas sus dimensiones. Por ello la presente investigación trata de responder a ¿Cuál es el papel que asume el área de gestión humana en el escenario de la flexibilización laboral salarial en empresas colombianas? Específicamente se pretende indagar por ¿cuál es la concepción de flexibilización laboral salarial que tienen las empresas objeto de estudio? y ¿Cuáles son los efectos que dicha flexibilización ha tenido sobre las organizaciones y sobre las personas?

Metodología: La metodología aplicada en la investigación fue definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva.

Conclusiones: La flexibilidad laboral en todos sus tipos, es una realidad que no puede ser ajena a las organizaciones de toda América latina. Y como tal, la flexibilidad salarial tiene consecuencias tanto negativas como positivas en la sociedad, en la empresa y en los empleados.

La labor que Gestión Humana debe realizar, contribuir y responder dentro de la organización, debe ir encaminada en dos líneas como son el direccionamiento del talento humano en lo relacionado a la selección del mejor talento, la gestión, desarrollo de competencias estratégicas, el conocimiento y su constante relación con el desarrollo de capacidades organizacionales, la identificación de los más altos potenciales internos, la ubicación en rutas de carrera y la otra línea el dar respuesta a las dificultades críticas del negocio en lo relacionado a retención de clientes mejoramiento de la productividad, innovación y calidad

Análisis: Esta investigación nos demuestra la importancia de nuestro papel como especialistas de gestión humana dentro de las organizaciones, nuestra labor debe ir encaminada a implementar estrategias de compensación complementarias a la

asignación salarial de ley, es decir, buscar el equilibrio entre reconocimiento salarial y desarrollo organizacional, este último que no sólo beneficiaría a la organización sino que además permite a los trabajadores a tomar actitudes y conductas de sentido de pertenencia y crecimiento profesional dentro de las mismas.

Título del Texto: Flexibilidad Laboral: Una concepción desde las áreas de gestión humana en organizaciones Colombianas.

Tipo de Texto: Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al título de: Magister en Gerencia del Talento Humano

Autores: Andrea Eugenia Osorio Duque y Daniela Gonzales Quintero

Fuente: como fuente la autora toma bibliografía relacionada con flexibilidad laboral, mercado del trabajo, sentido del trabajo, rigidez de los salarios desde el año 1986 hasta el año 2011 y el Código Sustantivo del Trabajo

Publicación, lugar y año: Universidad de Manizales Facultad de Ciencias Sociales y Humanas Maestría en Gerencia del Talento Humano - Manizales, Colombia - 2014

Palabras Clave: Flexibilidad laboral, gerencia del talento humano, gestión humana, modernidad, maquila, outsourcing, subcontratación.

Resumen: El Objetivo es caracterizar la concepción de flexibilidad laboral y sus prácticas implementadas por las empresas colombianas

La Hipótesis plantea que as fuerzas del mercado, las modas actuales en cuanto a teorías de aplicación, así como la necesidad que tienen las organizaciones de ser más sólidas y competitivas, son algunos de los impulsores que llevan a las empresas a generar una situación de cambio transformacional dejando atrás los viejos sistemas o formas de hacer las cosas. Cabe preguntarse si realmente el tema de gestión humana es verdaderamente relevante para favorecer los procesos que las organizaciones desarrollan. Entonces cobra valor la flexibilidad laboral que no es ajena a este entorno que envuelve las empresas, ya que está estrechamente ligado con la globalización que

ha venido generando no solo apertura de nuevos mercados sino nuevas formas y tendencias de modalidades de trabajo que han surgido de manera obligada para responder a las crisis económicas que han tenido que afrontar gran parte de la población y que han presionado a las empresas a tener que optar por estrategias que respondan de forma rápida a la situación que se viene atravesando para lograr reducir sus costos de operación para ser competitivos en el mercado y no desaparecer sin perder de vista al ser humano que está inmerso en el problema para que pueda subsistir y satisfacer sus necesidades.

Es importante anotar que la flexibilización laboral ha venido generando otros problemas adicionales para las empresas y las personas. Con este nuevo modelo se puede advertir como por ejemplo los Sindicatos han perdido protagonismo, pues las nuevas formas de contratación laboral no permiten que exista una estabilidad del trabajador en la organización que le permita hacer parte de los mismos. La rotación de personal es alta si se tiene en cuenta el tipo de contratación y la duración de la misma. Bonofiglio y Fernández (2003).

Vale la pena preguntarse con qué herramientas cuentan los Gerentes de Talento Humano para garantizarles a los empleados de su empresa una mayor estabilidad para que se obtengan los resultados esperados en cuanto a la contribución que debe hacer el trabajador para mejorar la productividad y la competitividad que requiere la empresa para subsistir en el mercado. La gestión humana se está enfocando en la retención del talento y el desarrollo de las competencias de sus trabajadores, así mismo, se está preocupando por mejorar la calidad de vida de estas personas, buscando estrategias que centran sus planes de beneficios en potenciales motivadores de las personas para lograr mayor productividad y compromiso resaltando la importancia que tiene el recurso humano en la organización.

Se aprecia como la pretensión que presenta este trabajo, a través de la construcción teórica planteada, es mostrar las diferentes tendencias que se muestran frente a los modelos de flexibilización laboral, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que se presentan en la aplicación de esta moda, no solo para las personas, sino también

para las organizaciones, se presenta en el desarrollo del estudio las nuevas formas de gestionar el recurso humano a lo cual se ven enfrentados los profesionales de recursos humanos en la actualidad y lo que se proyecta en este campo hacia el futuro. Este nuevo pensamiento, se plantea como consecuencia de las nuevas tendencias de los mercados en este mundo cada vez más globalizado.

Problema: ¿Cuál es la concepción que tienen las áreas de gestión humana de las empresas colombianas sobre la flexibilidad laboral y como es su aplicación?

Metodología: Esta investigación es de carácter cualitativo descriptivo a profundidad a razón de caracterizar dicho fenómeno en la empresa colombiana, tomando como muestra 22 empresas de los sectores industrial y de servicios en zonas urbanas, de naturaleza privada, que tuvieran más de 50 trabajadores, pertenecientes a la mediana y grande empresa, caracterizadas por su alta competitividad en el mercado y la adaptación de estrategias de flexibilidad que advierte su plausibilidad socioeconómica, adaptándose de manera eficaz a los cambios y necesidades que demanda el mercado

Conclusiones: En Colombia la flexibilidad laboral se concibe como un mecanismo que utilizan las empresas para favorecer legalmente la reducción de los costos prestacionales en relación con la capacidad de producción, la oferta y la demanda, disminuyendo así riesgos económicos, pero que va en detrimento de su desarrollo como unidad social.

Por la metodología utilizada en este estudio, se puede advertir el discurso de los profesionales de recursos humanos, esto permitió conocer que tanto entienden y como conciben la flexibilidad laboral y también permitió observar las formas de pensar que éstas personas tienen sobre esta estrategia.

Se pudo también caracterizar el concepto de Flexibilidad laboral que conciben los gestores de gestión humana y así mismo resaltar las diferentes prácticas utilizadas por las empresas Colombianas en este sentido.

La forma como se describe el concepto de flexibilidad laboral en las empresas colombianas, advierte grandes insuficiencias y dificultades que concluyen que estos procesos en Colombia aún son incipiente, por la ambigüedad que se presenta en su comprensión, adaptación y la forma como cada empresa lo apropia.

Se refleja en el estudio, que la adaptación de estos modelos es la respuesta a una moda que desde lo pragmático busca dar solución a situaciones que se presentan por las reacciones de la dinámica de los mercados y se vuelven de carácter inmediato y no en coherencia a planes claros de la organización para su crecimiento.

Existe una responsabilidad clara de la gestión humana en términos de flexibilización, comprendiendo todas las dinámicas de la empresa tanto a nivel interno y externo, desde una función reguladora de las condiciones laborales en correspondencia con las condiciones económicas, direccionando la empresa como ente productivo, pero a su vez social hacia su óptimo desarrollo; pues como proyecto, la empresa además de responder a las necesidades de un público o consumidor en el presente, se planea y construye para el futuro.

Análisis: Es importante indagar desde las ciencias humanas como la sociología, antropología, filosofía, historia y la administración sobre dicho tema, pues la flexibilidad como fenómeno responde no solo a factores económicos sino a todo un contexto sociocultural particular a cada empresa o territorio.

Esta es una investigación de orden descriptivo, es pertinente profundizar aún más en el fenómeno y lograr un mayor análisis del mismo desde lo epistemológico y explicativo, con el fin de descubrir estrategias que respondan a necesidades puntuales sobre el tema dentro de la empresa colombiana.

Análisis crítico

Al analizar los estudios en su conjunto comprendimos que la mayoría de los artículos se concentraron en el valor del trabajador como personas, de cómo su percepción ante los diferentes estímulos de compensación pueden impactar positivamente en la organización; a continuación compilaremos el análisis de las categorías mencionadas y las conclusiones y recomendaciones sobre el mismo.

Hablar de los orígenes de la flexibilidad laboral enmarcada en los modelos de compensación que son objeto de este estudio nos remonta a la década de los cincuenta y los setenta en pleno siglo XX cuando se desarrolla un fenómeno expansionista de los beneficios empresariales fruto del sistema económico y productivo que alcanza un importante desarrollo. Esta situación permite a los países y en particular a las empresas realizar cambios estructurales que le permitan adecuar las diferentes circunstancias en un sentido jurídico más acorde a las situaciones, si hablamos de lo laboral y consecuentemente en lo social; se protege el despido injustificado del trabajador, se plantean nuevas formas de compensación salarial y se debilitan los salarios nominales.

Podemos abordar la concepción de la organización del trabajo, manifestada desde la revolución industrial compuesta por una estructura política, jurídica y económica que replantea el imaginario “amo y esclavo” reemplazándolo por una relación que involucra a empleador y empleado que buscan progresar y ayudarse mutuamente. Dos siglos más tarde de sucedida esta revolución en Gran Bretaña, la relación patrono-trabajador se legitima con la aparición de la producción en serie, el desarrollo, la utilización de la maquinaria, y la tecnificación de la agricultura favorecen el

cambio de mentalidad hacia la industrialización de las fábricas, lo cual a simple vista podría apreciarse como una forma de generar en el trabajador u operario una forma más cómoda de realizar su trabajo; esto trajo consigo niveles más óptimos de producción, es decir aumentos considerables de la misma en tiempos más cortos, conllevando a condiciones de orden laboral muy diferentes, pero con una consideración importante de justicia desde una concepción neoclásica del trabajo, en donde este se considera una mercancía regida por las leyes del mercado, de tal manera que el precio, es decir el salario, está determinado por la oferta y la demanda en el mercado de la fuerza laboral (Calderón 2012).

A finales de siglo XIX ésta concepción que se plantea sugiere una nueva perspectiva y se comienza a engendrar un nuevo paradigma desde la perspectiva Taylorista que se fundamentaba en la productividad y la eficiencia. En este momento comienza a cobrar forma una descripción científica del trabajo: se da más énfasis al trabajador en su preparación técnica, se establecen unas jornadas de tiempo laboral, se plantea la mecanización de las funciones para optimizar la productividad. Este modelo generó nuevos procedimientos laborales que no fueron bien recibidos por los trabajadores ya que iban en detrimento de sus condiciones, exigiéndoles mayores resultados y responsabilidades. En respuesta a esto surge entonces un nuevo paradigma fundamentado en el Fordismo que promueve otros aspectos relevantes como la especialización y la reducción de los costos de producción respetando las condiciones laborales de los trabajadores y enfocándose en ampliar los mercados.

El modelo Fordista hace crisis a finales de los años setenta y se alinea con los albores del neoliberalismo que hace su asomo en esta época, conllevando a las primeras muestras de flexibilización en las industrias que buscan potencializar su competitividad en los mercados cada vez más globalizados. Se busca producción a mayor velocidad, se reduce el tamaño de las empresas, se comienza a tercerizar algunas tareas lo cual hace que aparezcan las primeras sombras del desempleo excesivo por la reducción de los costos de producción.

Como consecuencia del capitalismo entonces surge la globalización del orden económico mundial que determina de manera avasalladora el comportamiento y funcionamiento de las empresas, se generan nuevos tratados internacionales que promulgan leyes y acuerdos internacionales que favorezcan el libre intercambio, no solo de capital, sino de materias primas y productos terminados, así como la conformación de bloques comerciales como: La Comunidad Andina, El Alba, Mercosur, la Unión Europea, entre otros. La globalización de la economía hace referencia a la transformación del capitalismo más allá de las fronteras y su expansión por todas partes del mundo.

Anterior al orden neoliberal, en América Latina se impuso el modelo proteccionista. Este modelo, consideraba que los países en vías de desarrollo tenían reducidas sus oportunidades para competir en los mercados mundiales, debido a la poca tecnología aplicada a los procesos de manufactura en la industria nacional además de otros fenómenos generados por la demanda. Lo que se buscaba con este modelo era el de promover la demanda interna. En los primeros años de implementado el modelo, más o menos en las dos primeras décadas sus resultados fueron positivos, pero posteriormente se comenzaron a notar otros inconvenientes como resultado de su aplicación como fue el atraso tecnológico, la falta de productividad y competitividad, la ausencia de inversión extranjera, el desestimulo de las importaciones, entre otros. El modelo hizo crisis y entonces surge un nuevo modelo de desarrollo que impulsa Ronald Reagan y Margaret Tacher llamado “apertura económica” o “internacionalización de la economía”, cuyo esquema se basaba en que los mercados nacionales se abrieran hacia afuera. Para tener coherencia con este nuevo modelo, se hacía necesario flexibilizar las relaciones laborales; se comienza con establecer nuevas formas precarias de contratación, entre las que se pueden mencionar: las empresas de servicios temporales, cooperativas y precooperativas de trabajo asociado, contratos de prestación de servicios, el *outsourcing* y, recientemente, el teletrabajo.

Hacia finales del siglo XX, Colombia se ve abocada a adoptar un modelo económico aperturista para poder afrontar las nuevas tendencias de la economía mundial, donde predomina el capitalismo como principal actor en la mayoría de los países donde emerge una nueva economía que con este modelo exige replantear los aspectos políticos, económicos y sociales. El capitalismo en esta era trae consigo importantes cambios en lo social, comienza entonces la apertura de las fronteras, la comunicación entre los países se vuelve más fluida, se abren los mercados de productos y servicios y se inicia una competencia despiadada, todos estos fenómenos de intercambio repercuten de manera importante en los modos de producción y en la relaciones de producción, así mismo se generan cambios en la normatividad jurídica, como también en la organizaciones sociales del orden local. Se da inicio a un nuevo paradigma que surge como la necesidad inminente de estudiar alternativas de flexibilizar las relaciones laborales que haga más viable a las empresas y que les permita ser más competitivas en los mercados internacionales; se plantean nuevas estrategias y nuevos modelos de flexibilidad para buscar que las empresas mejoren su desempeño y con esto puedan llegar a lograr el tal ansiado sueño del desarrollo económico del país (López, 2000, p.1).

En este momento histórico del país se tenían grandes esperanzas de alcanzar niveles importantes en el desarrollo económico, no estábamos preparados para este profundo cambio. Los modelos de flexibilización hasta ahora no han dado resultado. En Colombia los índices de desempleo en los últimos cinco años han venido fluctuando entre un 11% a 12% lo cual indica que las empresas no han reactivado la generación de empleo formal. La empresa privada en particular ha sido la más golpeada por el fenómeno de la globalización, pues se puede apreciar por la información que suministra la Superintendencia de Sociedades que más o menos unas tres mil empresas al año se ven forzadas a entrar en liquidación porque no se pueden sostener en el mercado. Ante esta cruda realidad y observando los modelos que han implementado otros países que gozan de economías un poco más sólidas que la nuestra, es que vale la pena investigar y profundizar sobre la aplicación que se está haciendo de los modelos de compensación salarial y la flexibilidad laboral en las organizaciones para obtener con

este estudio elementos importantes que permitan poder clarificar una postura desde lo ético y lo epistemológico.

De otro lado, los profundos cambios que vienen ocurriendo en el planeta han puesto al ser humano como testigo de una crisis ambiental y económica, que está generando desaliento, pobreza y desempleo. Adicional a esto y como si no fuera suficiente, se suma el aumento del poder empresarial a nivel mundial y la carencia de control en el orden global que intervenga la corrupción y la hegemonía de los grandes grupos empresariales. Es en este momento cuando se plantea promover el tema de la ética empresarial, que vaya de la mano con la responsabilidad social que deben asumir las empresas. Ética y responsabilidad social nacen como una compuesta solución al requerimiento de una administración empresarial, en la que relaciones de producción y fuerzas productivas –que involucran la fuerza de trabajo y el capital– conserven una armonía que permita una mayor producción y un proceder moral en los individuos. Para Cuevas (2009), es de común aceptación establecer que la responsabilidad social de la empresa es la “integración voluntaria de las preocupaciones sociales y ecológicas de las empresas respecto a sus actividades y sus copartícipes” (p.6). Una empresa es socialmente responsable, cuando prioriza en su estrategia a la ética y moral, lo cual quiere decir que cada vez que se tome una decisión, ésta deba someterse a ser estudiada bajo reflexiones éticas, laborales, ambientales y sociales. Lo anterior, termina reflejándose en la consecución de sus objetivos empresariales, en los aportes para la conservación de los recursos naturales, es decir en lo ambiental y en lo social, en el enriquecimiento humano, mejorando la calidad de vida de las personas que están vinculadas a la organización, así como los miembros de su grupo familiar y adicional a los grupos de interés que rodean a la organización.

En este escenario comienza a tener sentido el planteamiento del sociólogo Zygmunt Bauman quien en su libro *“Trabajo, consumismo y nuevos pobres”* expone el concepto de la ética del trabajo que cobra especial relevancia y pertinencia en el

contexto en que nos referimos frente al objeto del trabajo como una norma de vida y que una de sus premisas explícitas dice que, si se quiere conseguir lo necesario para vivir y ser feliz, hay que hacer algo que los demás consideren valioso y digno de un pago (Bauman, 2002, p.17)

De otro lado, es importante tener en cuenta la concepción que se tiene sobre el trabajo desde la perspectiva de lo humano y lo ético donde desde el principio cuando irrumpió la era de la industrialización el trabajo era considerado como el estado normal de los seres humanos y el no trabajar se consideraba anormal. Se sostiene que sólo el trabajo cuyo valor es reconocido por los demás (trabajo por el que hay que pagar salarios o jornales, que puede venderse y está en condiciones de ser comprado) tiene el valor moral consagrado en la ética del trabajo. Este, aunque breve, resume la forma que la ética del trabajo adoptó en nuestra sociedad, la sociedad “moderna” (Bauman, 2002, p.18)

Cuando este concepto hace su aparición se aprecia el paso de la deshumanización hacia la humanización del trabajo. En ese momento al trabajador solo le interesaba cubrir las necesidades básicas y no se interesaba por algo más. Al cubrir esas necesidades, los obreros no le encontraban sentido a seguir trabajando o a ganar más dinero. (Bauman, 2002, p.19). Esta es al menos una de las conclusiones a la que llega el autor. Como toda descripción paradigmática siempre es parcial.

Contemporáneamente el trabajo se convirtió en el proceso necesario de competencia entre empresas, y por ende fue necesaria la permanente búsqueda de nuevas tecnologías y de mejoras en la organización. Así también, aparece la nueva concepción organizativa que se caracteriza no solo en la estructura interna de las empresas, sino también en la relación con los procesos externos.

En la actualidad el trabajo constituye el medio por el cual se adquieren derechos y deberes respecto a la sociedad, por ende el trabajo se convierte en condición y adquiere un significado que es el de empleo, es por eso que el trabajo es el medio para

ganarse la vida, porque es reconocido por los demás y el salario también es un reconocimiento por el servicio prestado.

Se puede entender que esta contextualización del mundo laboral y todo lo que gire alrededor de este, ha llevado a una pluralidad de formas de conceptualizar y catalogar las compensaciones que reciben los trabajadores, y que son abordados por Adalberto Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos” El capital humano de las organizaciones. Allí se muestra la conciencia que existe de la necesidad de buscar cada vez formas más efectivas de compensar a los trabajadores añadiendo al salario, incentivos que contribuyan a hacer partícipe de mejor forma a los trabajadores de las riquezas que producen las empresas, al tiempo de mantenerlos más motivados y en mejor condición emocional, física e intelectual para una mayor productividad. (Chiavenato, 2003, p. 284)

Es entonces, que vemos como el fenómeno de la Flexibilización Laboral es un modelo que se ha impuesto de manera rápida principalmente en los países que se están enfrentando al fenómeno de la globalización. Se aplica principalmente en modalidades como, flexibilidad en el salario, flexibilidad en las jornadas de trabajo, flexibilidad en la reducción de los derechos de la clase trabajadora lo cual se manifiesta en las formas de contratación.

Se ha llegado a afirmar que el crecimiento del empleo ha dependido en gran medida más del comportamiento del producto en la dinámica del mercado que de la reducción de los costos que hacen las empresas para ser más competitivas. Así mismo, se dice que nadie ha podido probar que la aplicación de un modelo de flexibilidad tenga efectos positivos sobre la competitividad en la globalización sobre todo en lo que refiere el contexto del respeto al trabajo y a la no violación de los derechos fundamentales. Aún no hay estadísticas certeras de que la flexibilización laboral haya traído consigo grandes cambios con efectos positivos; hemos carecido de políticas serias que acompañen este proceso fundamentado en una globalización que carece de rostro humano (Barbagelata, 2008).

Al término de la Segunda Guerra Mundial los países comenzaron a cambiar política, tecnológica, social y fundamentalmente en lo económico. Este nuevo contexto que presenta el escenario económico, político y social originó que muchos empleadores nacionales, que no se encontraban preparados para enfrentar la imperiosa competencia que se empezaba a presentar en el ámbito de la economía mundial se comenzara a sentir cada vez con mayor intensidad. Esta realidad económica y social favoreció en Colombia el surgimiento y expedición de la Ley 50 de 1990, caracterizada por la flexibilidad en el derecho laboral, que se originó especialmente por circunstancias económicas, para hacerle frente al desempleo.

A partir de este histórico momento, se crean para ser aplicados algunos aspectos normativos jurídico- laborales blandos para los empleadores, que consagraban formas de contratación diferentes, como la contratación a término fijo, importante mecanismo de flexibilidad laboral, respecto a la cual se afirmó que “facilitó que los empleadores contrataran directamente trabajadores por periodos de corta duración, contratos de trabajo a término inferior a un (1) año” (Arenas, 2002, p. 212).

Surgen también nuevas formas de contratación que cobran importante relevancia en la citada Ley 50/90 que les dio soporte y respaldo jurídico como son las empresas de servicios temporales, que venían funcionando desde la década de los sesenta pero cuya regulación específica se produjo con esta Ley. Hoy día, la contratación a través de Empresas de Servicios Temporales es “la modalidad que mayor desarrollo ha logrado y se perfila como una de las más eficaces soluciones para la generación de empleo en el mundo globalizado del próximo milenio” (Pérez, 1999, p. 12).

En el entorno laboral Colombiano se venía entendiendo la compensación como una simple retribución al servicio prestado por los trabajadores, es decir la persona realiza una labor y por esta recibe un pago; no se puede desligar desde luego el efecto de intercambio que está presente en esta situación, ya que tanto empleado como empleador deben aportar y recibir algo a cambio desde cada una de sus posiciones.

Los desafíos que el mundo globalizado trae, nos permite ver como el tema de salarios y compensación en los últimos años ha tenido que ajustarse en las

organizaciones Colombianas; los cambios socioculturales existentes han provocado cambios a nivel cultural y organizacional en el que para el trabajador ya no es suficiente suplir sus necesidades básicas sino que éste requiere sentirse desarrollado y motivado; por lo tanto, los sistemas de remuneración del talento humano deben evolucionar y para esto las organizaciones han desarrollado mecanismos como el salario emocional, la compensación variable y otros que se convierten en una forma de cautivar y retener a los colaboradores, pero a su vez también son una herramienta que puede mejorar los resultados de las empresas y hacer que las organizaciones sean más competitivas.

Este Desarrollo personal tiene que ir de la mano de la estrategia del área de Gestión Humana para complementarlo con espacios de retroalimentación (conversaciones significativas) que generen experiencias satisfactorias permitiendo modelar las expectativas personales al cumplimiento de los objetivos del área. Lo cual perfecciona el desarrollo de la persona dentro de la organización como según lo explica Chiavenato (2002), quien recalca que al implementar un sistema de recompensas se debe tener en cuenta una constante retroalimentación que contribuya al esfuerzo positivo del comportamiento, para incrementar las potencialidades del colaborador. Es un beneficio de doble vía que aporta de manera objetiva una gestión efectiva del desempeño del colaborador reforzando sus recursos cognitivos y emocionales equilibrándolos con las demandas exigidas de la empresa. (p. 50)

Según Locke y Latham (2002) la retroalimentación es el proceso que permite brindar dirección a los esfuerzos y estrategias personales al cumplimiento de los objetivos organizacionales siendo esto clave para los procesos de motivación y rendimiento en el trabajo. Si no se generan estos espacios no hay cambio ni crecimiento solo la consecución de conductas repetitivas que no conllevan a la gestión eficaz de la tarea. (p.705-717)

Para la organización al crear estos modelos de compensación salarial lo que se busca es desarrollar una interacción dinámica entre el desempeño efectivo de las personas y el cumplimiento de indicadores puntuales del área de trabajo.

Como lo plantean Morales y Velandia (1999) para el diseño de estos modelos de compensación es necesario una revisión seria de todos los cargos que existan en la empresa y valorarlos con el fin de crear un sistema de incentivos que se adapten a la cultura organizacional (misión, visión, valores, objetivos estratégicos, plan estratégico); esto permitirá asignar de manera justa y oportuna los salarios que estimarán las compensaciones. (p.45)

“Los modelos de compensación salarial a la larga representan para las compañías una inversión productiva, en la medida en que la persona aporta efectivamente resultados óptimos; para la organización y recíprocamente le permite el acceso a diferentes refuerzos positivos” según lo explica (Morales y Velandia, 1999, p. 45)

Teniendo esto en cuenta se puede determinar que los incentivos, como estrategia de compensación, deben cumplir con una equidad interna, en la manera como se evalúe de manera objetivamente las tareas realizadas por los colaboradores. Esta evaluación del desempeño en las áreas críticas del trabajo permite reconocer la importancia de las personas para la organización y conlleva a la retención de talentos valiosos para la compañía, ya que son colaboradores que constantemente generan espacios de innovación y emprendimiento en sus áreas motivados por la representación de una promoción interna en las unidades de negocios claves.

Locke y Latham, (2002) proponen en sus estudios el cumplimiento de metas orientado a gestionar el desempeño a través del ciclo del gran desempeño que explican como las metas altas lideran el alto desempeño que trae como ventajas reconocimiento y promociones en el trabajo. (P.705-717)

En virtud de estos conceptos vemos cómo las empresas compiten por conseguir del mercado laboral el mejor talento humano que exige su estrategia del negocio, por tal motivo, las empresas se ven en la necesidad de establecer un modelo de compensación tal que les permita atraer, retener, y motivar al personal calificado que los ayude en la consecución de los objetivos organizacionales, además, de que se alineen con sus competencias organizacionales.

Según Carlos Delgado (2009), consultor de la firma especializada Compensación Capital Humano “La retribución es un factor importante en la atracción y retención del talento” (p.1). Dentro de los factores que influyen en estos aspectos se destacan: el reconocimiento del trabajo, el trabajo desafiante, un salario base competitivo. En este sentido, las empresas se ven determinadas en su productividad y éxito por el sistema de compensación salarial que implementen con sus colaboradores, siendo importante evaluar cuál sería el más apropiado para su estructura organizacional y que satisfaga las necesidades de sus colaboradores; no todas las organizaciones contemplan la importancia de un sistema de compensaciones ya que lo perciben como un gasto innecesario.

El tema de Compensación debe contener aspectos como el género, la edad y otros que permitirán elaborar un sistema de remuneración acorde a los trabajadores, pues no son las mismas motivaciones las de una madre cabeza de hogar que las que tiene un joven recién graduado de la universidad; la visión de la relación laboral debe cambiar para que ambas partes sean beneficiadas; el trabajador debe sentir que la empresa lo ve como un sujeto social y que a través de la compensación contribuye a su desarrollo, crecimiento y su calidad de vida incluyendo la familia. La empresa de igual manera debe cambiar el paradigma de que la remuneración y compensación de los trabajadores es un gasto, para convertir esto en una inversión, ya que si el trabajador se siente compensado de manera justa aportará lo mejor para la organización. Cambiaría entonces el pensamiento de que se está haciendo rico solo al empleador y esta será una relación gana a gana, en donde entre más gane la empresa al ser productiva lo hará también el trabajador.

Para compensar al personal se utiliza un mínimo de principios, herramientas y técnicas básicas; el proceso de administración de la compensación trae consigo enormes beneficios tanto en el bienestar del personal como en el clima laboral y, por su puesto, en los resultados del negocio de la empresa (Chiaventato, 2005).

La base de un sistema de compensación es crear una estructura acorde a los tipos de organización, y que pueda cumplir con las expectativas de manera efectiva,

que ofrezca un aporte en la manera en que se lleva a cabo la remuneración, considerando las necesidades de la misma organización y de los empleados para lograr una equidad en el funcionamiento de la fuerza laboral, lo cual también puede ser fundamental en el desempeño de los empleados de la empresa.

Como se ha visto anteriormente se debe basar en los puestos de trabajo que ocupan los colaboradores y en aspectos como la antigüedad. Sin embargo la gestión por competencias ha introducido una nueva visión y es el de remunerar en función de las habilidades que tengan los trabajadores y que contribuyan al logro de los objetivos.

El sistema de compensación tradicional se basa en la permanencia en la empresa, antigüedad y la evaluación del rendimiento es subjetiva. Mientras que el modelo de competencias en la actualidad es flexible, donde la retribución se da por desempeño, y la evaluación es participativa.

Esta compensación por competencias es tomada más en cuenta debido a que incentiva y da facilidad para observar la capacidad individual. Impulsa el cambio en las organizaciones y logra el éxito de las mismas, y es allí donde se inserta la remuneración como una consecuencia de los resultados obtenidos, es por eso que se hace necesario el establecimiento de remuneraciones básicas presupuestadas con base a un resultado a obtener, los procesos manejados y las competencias necesarias para llegar a los resultados comprometidos; aceptada esta, se establece una compensación total con base a resultados y según el nivel de desempeño llegando así a una compensación básica y una variable. La compensación variable debe ser proporcionalmente mayor a la compensación básica, ya que son ingresos adicionales y los cuales deben ser acordes a las condiciones establecidas por la compañía y dirigidos igualmente a la obtención de resultados mejores.

Teniendo en cuenta lo anterior es recomendable que las empresas para la remuneración tengan presente un modelo de desempeño que incluya resultados operacionales y estratégicos, que estén alineados a la visión del negocio.

En la actualidad las empresas están pensando en la remuneración pero entendiendo que quienes trabajan en las organizaciones son seres humanos y no máquinas, a los cuales se les debe mostrar que son reconocidos y recompensados por la labor que realizan y que no es suficiente el incentivo en dinero; el ser humano es un ser integral con diversidad de necesidades y se le debe motivar desde su calidad de vida y su crecimiento personal. Las personas que encontramos en las organizaciones son seres integrales que tienen vivencias únicas e irrepetibles, con una realidad de la cual no podemos desligarlo y la que le permite construir un mundo social; es imposible desarrollar un capital humano sin visualizar éste como un ser integral; el cual debemos potenciar valorándolo en cada acción que desarrolla al interior de la organización, para que esto le permita apropiarse y sentirse parte fundamental de la misma.

La gestión del capital humano hoy debe permitirle el más alto nivel de satisfacción a la persona, para que de esta manera se logren mayores estándares de productividad.

Es importante entonces evaluar y reconocer que el ser humano es un ser biopsicosocial que a lo largo de la historia ha tenido que enfrentar diversos cambios en el entorno global, tecnológico, y del mercado; lo que con lleva a que las organizaciones se muevan al ritmo de estos desafíos, que generan dinámicas internas y por ende tener al personal más competitivo que no tenga miedo de asumir los cambios. Por lo anterior, las empresas deben diseñar escalas de remuneración salarial y todo un plan de bonificaciones, salarios flexibles, estrategias que impacten la permanencia de las personas y lo más importante en el compromiso organizacional y motivación de las personas.

Según el artículo de María Fernanda Díaz (2012), el salario puede estimular la productividad de las personas y la satisfacción del empleado en su cargo, pero no mantiene una relación causal con la motivación. Existe una variedad de reforzadores que influyen en la motivación de las persona y la mayoría son de tipo intrínseco. Por tal motivo, el salario es un reforzador importante en el momento de generar productividad en las personas pero no determina totalmente la satisfacción de las necesidades del ser

humano, ya que hay factores internos que influyen significativamente en arraigar los objetivos personales a los de la organización, por ende al cumplimiento de lo establecido.

Desde esta posición el factor motivacional comienza a convertirse en un elemento fundamental al momento de relacionarlo con el tema salarial; el material consultado da evidencia que el aspecto de satisfacción laboral también cobra valor en los modelos de compensación, el empleado siente satisfacción cuando percibe que cuenta con un ambiente laboral adecuado.

En este sentido, en el artículo de Arias (2008) compensación salarial y calidad de vida, podemos destacar que la calidad de vida laboral debe tener en cuenta los diferentes roles que ejercen las personas. El factor más relevante para tomar la decisión de retirarse de una compañía está relacionado con la retribución económica seguida de las posibilidades que tienen las personas de ascenso en una empresa. Los factores que impactan la calidad de vida deben estar orientados hacia el desarrollo del ser más allá de un factor salarial.

En este nuevo marco para el trabajo, hoy en día lo que mueve la economía es la información y el conocimiento, el talento es la piedra angular que sustenta la competitividad de las organizaciones frente al mercado internacional y nacional, por ende el capital humano marca un hito en la historia del trabajo para adaptarse a las diferentes tareas, contextos y necesidades demandadas por el cliente. Sin embargo, mientras el saber es importante, su fuente es la capacidad creativa del hombre aspectos circunstanciales que parecían olvidados en los modelos clásicos. Este nuevo paradigma enmarca responder a un entorno de competencia global que dirija al aprendizaje organizacional, creatividad, flexibilidad, innovación y exposición de ideas de las personas para aportar a la estrategia del negocio. Para el alcance de las metas organizacionales tiene que haber un fuerte trabajo de Gestión Humana en la consolidación de una cultura organizacional que sea interiorizada por sus colaboradores. El reto de Gestión Humana va encaminada a diseñar modelos de compensación atractivos que logren la permanencia del trabajador y estos modelos de

compensación sean fuente de motivación para la consecución de los objetivos personales. Vemos hoy en día organizaciones que implementan indicadores de gestión y programas que se encuentran diseñados para medir la efectividad de la labor como (SAP Succes Factors) que permite gestionar el desempeño y así mismo emprender planes de carrera dentro de la compañía. Los modelos de compensación añaden un toque de motivación y gratificación hacia la labor realizada.

Prima entonces la creación de políticas salariales que incluyan una protección y seguridad social, un dinamismo hacia el desarrollo personal como los son los planes de carrera, planes de sucesión, altos potenciales y la creación de mecanismos para su retención y atracción del mejor talento, brindando más peso al área emocional.

Si bien es cierto que la globalización y el desarrollo tecnológico, conllevan a que la mayoría de las organizaciones modifiquen sus dinámicas internas y se planteen como principal ventaja competitiva su capital humano, no obstante, muchas organizaciones siguen trabajando bajo modelos antiguos donde las personas son simples objetos que no ameritan mayor cuidado y potencialización de sus habilidades, recibiendo pocos beneficios por el trabajo realizado, invirtiendo parte de su vida en organizaciones que no coadyudan al crecimiento individual. Lo anterior, nos permite visualizar el trabajo tan importante que tiene el área de Gestión Humana y de la sensibilidad con la cual sean manejados temas como: compensación, desarrollo y mantenimiento de las personas y su rol tan estratégico para la implementación de nuevas medidas que aceleren el crecimiento organizacional.

Es de vital importancia que cada compañía establezca su plan estratégico e indicadores de gestión por áreas que impacten en el negocio, acorde a su cultura organizacional, situación financiera, talento humano, con el objetivo de ser sostenibles en el mercado y puedan ser competitivos en los sectores industriales

La razón del anterior cambio de pensamiento es que la gestión del talento humano se ha enfocado solo en pequeñas actividades para seleccionar, capacitar, motivar, evaluar y remunerar al personal, desconociendo que existe una carencia de incentivos laborales asociados a una mala gestión del talento humano y que esto a su

vez genera una baja en la productividad de las personas, afectando el crecimiento y posicionamiento de cada empresa; el tema de la productividad es importante, sin embargo, para muchas organizaciones, sobre todo a nivel administrativo, esta no es medida; ello lleva a que haya trabajadores con diferentes niveles de productividad, percibiendo el mismo salario; esto a largo plazo puede fomentar la improductividad.

La función de gestión humana fue considerada como administrativa durante mucho tiempo, luego se centró en aspectos estratégicos en especial porque podía incidir sobre los resultados del negocio y constituirse en una ventaja competitiva en el tiempo. Sin embargo, los procesos de modernización que se han dado han obligado a la búsqueda de mecanismo de participación, de flexibilización en la vinculación, desvinculación y compensación de los trabajadores (Valero, 1999).

Dentro del proceso de selección que es uno de los procesos iniciales y es donde se aclara generalmente las condiciones del puesto de trabajo, deben estar determinadas previamente todas las características como funciones, niveles de reporte y dependencia, tipo de contrato, salario, prestaciones, extralegales e incentivos.

El salario como es mencionado, es un aliado importante para el proceso de atracción y retención del personal; sin embargo, también se evidencia que suelen acordarse elementos adicionales como son: planes de compensación, beneficios extralegales, bonos, entre otros, y de los cuales se debe tener claridad respecto a la forma de pago del mismo, puesto que sin una estructura sólida en el diseño de compensaciones fijas y variables la compañía puede tener problemas legales.

En una empresa es importante el análisis, descripción, clasificación y valoración de puestos, puesto que contribuyen a establecer políticas salariales, ya que cada cargo se debe remunerar con equidad, si se conoce el valor de este con relación al mercado y a los demás cargos de la organización. Estos aspectos en muchas ocasiones no se tienen presentes o claros, como es evidente en algunos trabajos de grado.

Pero alrededor de estos cambios y diseños e implementación de sistemas de compensación es importante validar cuáles serían las ventajas y desventajas de los

mismos, como se viene planteando, una de las grandes ventajas de tener un adecuado sistema de compensación variable y flexible sería su efecto motivador, pues el trabajador deja de ser un simple recurso a convertirse en un talento que es parte y clave fundamental de las organizaciones; su sentido de pertenencia se incrementaría en toda su labor, generando como ya se ha dicho logros importantes en la cultura y el clima de la organización y a su vez efectos relevantes para el bienestar laboral.

A partir de los ochentas, la cultura organizacional también juega un papel importante dentro de las organizaciones para el logro de su desempeño y mayor competitividad. Existen investigaciones en Colombia como las de Ruiz y Naranjo en 2012, la cual indica que la cultura organizacional es un tema de interés y en su evolución ha dejado de ser solo un elemento en las organizaciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva (Porter, 1980; Barney, 1986). Diversos estudios ofrecen evidencia del impacto positivo de la cultura a nivel organizacional, influyendo no solo en la percepción de los individuos –moral de los empleados, el compromiso, la productividad, la salud física, el bienestar emocional– (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996) sino también en los resultados financieros (Denison, 1990; Gregory et ál., 2009). Y esto se conecta con nuestro tema de investigación, la compensación.

Según Denison (1991) la cultura organizacional es el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan los valores, creencias y principios (p.2) los investigadores del artículo Cultura Organizacional y Bienestar Laboral, Gregorio Calderón Hernández, Sandra Milena Murillo Galvis, Karen Yohana Torres Narvaez, 2003, concluyen que la cultura está asociada con el rendimiento y efectividad organizacional.

En Colombia no se ha profundizado mucho sobre el tema, se ha prestado atención a tendencias de culturas orientadas a lo interno y poco flexibles. En el concepto de cultura organizacional es preciso recordar la concepción de Edgar Schein (1988) Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas

por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Ruiz y Naranjo, 2012, p. 288)

Los programas de bienestar en las organizaciones deberán ser procesos permanentes encaminados a implementar, conservar y mejorar las condiciones que contribuyan al desarrollo integral del trabajador, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; de igual manera permitirán incrementar la satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad del trabajador.

La satisfacción de las necesidades de los trabajadores y de la empresa como tal y el desarrollo de programas de bienestar representan resultados altamente positivos para la empresa, por lo tanto genera mejores salarios percibidos por los trabajadores, oferta de mayores beneficios, mayor clima organizacional, mejores ambientes psicológico y físico de trabajo, mayor participación en la generación de ideas innovadoras, entre otros.

La página gerencia.com nos indica la relación entre el Bienestar laboral con actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

Los estudios del Bienestar laboral, parten de la suposición de la relación directa entre satisfacción de las personas con su trabajo, los resultados de la organización, la satisfacción de los clientes (internos y externos) y las condiciones internas para la dirección organizacional. Las prácticas alrededor del bienestar laboral, inicialmente, se centraron en programas sociales tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador; posteriormente en proyectos orientados a modificar las condiciones de trabajo o a ofrecimientos de prestaciones especiales que complementarían los ingresos y condiciones sociales del trabajador; después, al logro de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación, y, por último a la

búsqueda de condiciones que mejoraran de manera integral la calidad de vida laboral (Barley y Kunda 1992 citados por Calderón 2003).

La implementación de programas de bienestar laboral aportan a un buen clima organizacional para el desarrollo del trabajo diario de los trabajadores. Hacer caer la balanza hacia una mayor satisfacción y como consecuencia mayor competitividad de la organización, está intrínsecamente relacionado con el saber hacer de los directivos de la misma, el comportamiento de sus trabajadores, su forma de ser y su sentido de pertenencia para con la organización. El trabajador crea una relación estrecha con su empresa, se identifica con ella, la hace parte de sí, engrandeciendo así su sentimiento de autoestima y autovaloración.

Actualmente las empresas ya se preocupan más por generar estos programas de bienestar laboral, todo con el fin de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, incentivar la integración entre ellos y generar un buen clima organizacional, de igual manera extienden éstos espacios a sus familias, con el ánimo de hacerlas partícipes de su entorno involucrándolas con la empresa, todo con el objeto de consolidar su sentido de pertenencia con la empresa. Para ello realizan actividades como recreación, flexibilidad en horarios laborales, celebración de fechas especiales (día de la familia, día del niño, cumpleaños, fiestas de navidad. etc), programas de autocuidado, conferencias, concursos, incentivos pecuniarios y no pecuniarios, jornadas culturales y deportivas, etc.

En consecuencia, la relación que existe entre la cultura organizacional y el bienestar de los trabajadores es totalmente recíproca, las empresas colombianas deberían apostarle a esta generación de cultura organizacional y sus resultados serán altamente diferenciadores.

Entender el elemento sociocultural de las organizaciones es una responsabilidad de las personas encargadas de gestionarlas (Dávila 2000 citado por Calderón 2003), pues implica comprender como se relacionan los individuos con la organización, sus actitudes, motivaciones, expectativas, aspiraciones y si se quiere su proyecto de vida en general.

En la página gerencia.com se referencian algunos estudios que han evidenciado que se deben trascender los programas asistencialistas (dar cosas al trabajador) lo cual significa que se debe actuar sobre aspectos funcionales y estructurales de la organización, como por ejemplo: prácticas de gestión del talento humano, sistemas de comunicación, integración persona-organización, beneficios y reconocimientos. Sin embargo, si el trabajador no dispone de márgenes de libertad para el desarrollo de su trabajo, no ejerce su autoridad personal al respecto y se limita a cumplir órdenes o a realizar las tareas que otros crearon, su capacidad de trabajo se le vuelve totalmente ajena y entonces repercutirá negativamente en el desarrollo de la organización.

El área de gestión humana debe hacer entonces un continuo seguimiento para comprobar que el objetivo se cumplió, es pertinente recurrir a la elaboración de indicadores para medir la satisfacción de los trabajadores, Al datos reales, se puede identificar e informar a la alta dirección acerca del impacto que los programas de bienestar tienen sobre los resultados de la organización y que al explotarlos más, éstos no se vean como un gasto sino una inversión y la consecuencia de esta inversión es contar con trabajadores felices, comprometidos, productivos, saludables, su sentido de pertenencia incrementará cada vez más y su entorno laboral será armónico.

Entre las desventajas podrían estar los riesgos que conlleva estos modelos de compensación salarial variables, ya que el salario se ve establecido de acuerdo al cumplimiento de las responsabilidades que se tengan en el área trabajada, lo cual conlleva a que se genere un quiebre en la solidaridad de los trabajadores por lo que hay una intensificación de la competencia, que hace que se presenten conflictos, hay mayor presión sobre la persona, cada vez más los trabajadores tienen una carga laboral alta.

Adicionalmente, las recompensas pueden actuar en el corto plazo, sin embargo cuando los periodos son largos no contribuye a mejorar la productividad ya que las personas suelen acostumbrarse a recibir un incentivo, lo que desmejoraría la eficiencia en el trabajo. Esta lucha por el reconocimiento destruye la cooperación con los demás miembros del equipo de trabajo, según lo explica Juan Carlos Muños (2009). Las organizaciones modernas conducen a sus miembros al estrés, les afecta el equilibrio

entre su trabajo y la vida familiar, al imponer exigencias ambiguas, sobrecargando con trabajo precisamente para el cumplimiento de las metas organizacionales; realizando de manera injusta las evaluaciones de desempeño, provocando que las personas sientan dificultades para su realización emocional, social e intelectual y de esta manera el trabajo se podría convertir en un factor nocivo para la salud física y psicológica de las personas.

Querer transformar la mirada gerencial de algunos altos corporativos en relación con lo humano es un desafío, ya que las empresas destinan su operación hacia el área financiera, marketing y producción. En este sentido, el área de gestión humana parece no tener una trascendencia significativa en cuanto al avance administrativo. Ya que como lo expone González, 2003, (p.9) citado por Muñoz, gerenciar el talento humano significa moldear las posibilidades latentes del ser humano de tal manera que las organizaciones se conviertan en escenarios de desarrollo individual y social para sus trabajadores. Consiste en la exteriorización de las aptitudes naturales en donde se exprese en su libertad de ser. Los modelos de compensación salarial son el resultado de modas en gestión humana que relega en muchas ocasiones la verdadera razón del ser humano dentro de la organización a pesar de los esfuerzos de varios académicos.

Según Chanlat, 2002 citado por Muñoz (2009) frente a estas prácticas que tienden a actuar en nombre de la competitividad y de la rentabilidad financiera algunos ponentes de las teorías de las relaciones humanas se esfuerzan para que las organizaciones transformen la mirada del ser humano y la dirijan a la subjetividad, la afectividad, a la experiencia vivida, lo simbólico y la ética. Se puede afirmar que el paradigma económico ha predominado en la gestión del talento humano, considerando al empleado un costo más de producción; no se puede seguir siendo víctima de gerenciar el talento humano significa moldear las posibilidades latentes del ser humano de tal manera que las organizaciones se conviertan en escenarios de desarrollo individual y social para sus trabajadores lo que nos aleja del ser humano, centro de atención y objetivo de desarrollo y por el contrario es necesario procurar un trato más humano, digno y justo en las organizaciones, pensando siempre en el bienestar y salud mental de los mismos.

Conclusiones y recomendaciones

La mayor parte de nuestras investigaciones apuntan a descifrar el equilibrio que se busca en las organizaciones a través de los resultados positivos de la organización con un colaborador feliz y satisfecho con su salario emocional, como lo hemos visto en las diferentes investigaciones sobre el tema la clave de una compensación salarial exitosa es que ésta evolucione a la par con el cumplimiento de los objetivos de la organización y no se quede en una compensación tradicional que sea un pago económico a cambio de un trabajo, se trata de ir más allá y buscar estrategias en las cuales se capturen, desarrollen y se retengan a los mejores colaboradores; como resultado tendremos empresas exitosas y diferenciadoras.

Con los programas de compensación, las organizaciones podrán crear el compromiso de sus empleados, armonizar sus metas empresariales con las personales, harán que los empleados sean determinantes en su desempeño. Así las cosas, las empresas deben implementar programas que respondan a una mayor comunicación (interna y externa) en la organización y bienestar laboral.

Una organización que tenga empleados motivados, comprometidos y capacitados es de vital importancia para el éxito de la misma.

De igual manera la competitividad del talento humano ha exigido a las organizaciones a diseñar en sus sistemas de compensación estrategias que integren agentes como capacidad para atraer al mejor recurso, motivación para satisfacerlo, retenerlo, de esta manera las obliga a desarrollarse, incrementar su productividad, buscando el equilibrio interno y externo de las mismas, reduciendo índices de rotación, creando sentido de pertenencia a sus empleados y premiar el mejoramiento de las competencias.

Por otra parte no se puede dejar de lado la normatividad, reglamentación y legislación en la asignación de los salarios a sus colaboradores y las respectivas políticas que propendan a regular y controlar dichos salarios sin ningún tipo de distinción. Este realmente es el punto de partida a encontrar el equilibrio e igualdad que

buscan los trabajadores en el momento de exigir un salario justo y por su puesto de las empresas al evitar sanciones y optimizar sus resultados con colaboradores satisfechos.

El nivel de educación, es un factor importante dentro de la implementación de un sistema de compensación ya que no sólo apuntaríamos a trabajadores más calificados sino que además se estaría incentivando a los mismos a un desarrollo personal, profesional y una mejor calidad de vida para ellos y sus familias.

Claramente estas investigaciones nos invita a reflexionar sobre cómo estamos desarrollando la cultura organizacional en nuestras empresas; qué tanto de los principios y valores que inculcamos allí estamos aplicando con nuestros trabajadores; si ese sentido de pertenencia que desarrollamos en los trabajadores es recíproco, es decir, si dentro de toda la generación de cultura hacia la organización la aplicamos igual hacia nuestros trabajadores, sus familias y sus necesidades.

Esta investigación nos demuestra la importancia de nuestro papel como especialistas de gestión humana dentro de las organizaciones, nuestra labor debe ir encaminada a implementar estrategias de compensación complementarias a la asignación salarial de ley, es decir, buscar el equilibrio entre reconocimiento salarial y desarrollo organizacional, nuestra función incurre en la responsabilidad social para fortalecer una cultura organizacional que pueda estar orientada por el compromiso y sentido de pertenencia, así como a los objetivos de la empresa en materia laboral como estabilidad, crecimiento, desarrollo, competitividad, entre otros.

Por ello el sistema de compensación debe estar orientado a lograr buenos talentos, satisfacción, motivación de las personas que componen el equipo de trabajo de la organización y por ende mejores resultados en la empresa.

Referencias bibliográficas

Abarzua, E. (1994). *Una tipología de las nuevas identidades en el trabajo en Chile*.

Revista de Economía y Trabajo, año II, N°4. Santiago, Chile.

Amaya, Miguel. (2003). *Administración de Salarios e incentivos. Teoría y Práctica*.

Colección Desarrollo Empresaria. Escuela Colombiana de Ingeniería

Arango, Luis Eduardo; Posada, Carlos Esteban; Obando, Nataly. (2005). *Los Salarios*

de los Funcionarios públicos en Colombia. (1978-2005). Borradores de Economía Editorial 417 Banco de la República.

Arias Montoya Leonel, Portilla Liliana Margarita, Castaño Benjumea Juan Carlos.

(2008). *Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores*. Scientia et Technica Año XIV, No 39.cUniversidad Tecnológica de Pereira.

Atalaya Pisco, María Clotilde.(1999). *Satisfacción laboral y productividad*. Revista de

Psicología. Año III N° 5. Lima, Peru.

Barley, S. R., Kunda, G. Estructura y diseño vs lealtad y sentimiento, en Tecnología

Administrativa .v IX, n 20

Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The Human Resources Scorecard*.

Boston: Harvard.

Borja Jimeno, Mónica; Briceño Ayala, Augusto. (2009) *Diseño de un instrumento para medir Cuanto es el valor percibido por los empleados de su compensación salarial, De la empresa APOSTAR S.A. Universidad Tecnológica De Pereira Del Programa de Ingeniería Industrial para optar el título de Maestría en Administración del Desarrollo y Organizacional en la ciudad de Pereira.*

Cabás Vásquez, Sandy Milena; Castro Cameselle, Tania. (2008). *Cooperativas de Trabajo Asociado de Bogotá: Análisis de la Compensación y garantías laborales.* Universidad de la Salle, Bogotá D.C.

Cabas Vásquez, Sandy Milena; Castro Cameselle, Tania. (2011). *Los salarios reales a lo Largo del ciclo económico en Colombia.* Banco de la República, Bogotá.

Calderón Hernández Gregorio, Murillo Galvis Sandra Milena, Torres Narváez Karen. (2003). *Cultura Organizacional y Bienestar Laboral.* Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales, Dirección de Investigación Universidad Nacional De Colombia, Manizales.

Caldevilla Domínguez David, (2007). *Relaciones Públicas y Cultura.* Madrid – España.

Carazo, José Antonio. (2010) *Kellogg redefine su modelo de compensación para consolidar su posición como gran lugar para trabajar.* Capital Humano, N° 240, pág. 34.

Castaño B, Juan Carlos; Montoya A., Luz Stella Montoya A.; Restrepo de Ocampo, Luz Stella. (2009). *Compensación salarial y calidad de vida.* Scientia Et Technica, vol. XV, núm. 43, pp. 89-94, Universidad Tecnológica de Pereira.

Castañó Valencia, Nathalie; Henao Arias, Luisa Fernanda; Ramírez Ocampo Diana

Catalina. (2010). *Procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento de personas en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado, registradas en la cámara de comercio de la ciudad de Pereira*. Universidad Tecnológica De Pereira Facultad Ciencias De La Salud Programa Ciencias del Deporte y la recreación Pereira.

Chingos, P. (1997). *Paying for performance*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Chica, R. (2007). *Latinoamérica frente a la globalización una estrategia alternativa de desarrollo*. Manizales: Fondo Editorial Universidad de Manizales.

Código Sustantivo del Trabajo - Actualizado. Logis Editores S.A., Bogotá.

Cohen, G.A. (2006). *“¿Igualdad de qué? Sobre Bienestar, los Bienes y las Capacidades”*

en NUSSBAUM, Martha / SEN, Amartya. *La Calidad de vida*. México: FCE, 1996, pg. 54- 79.

Cruz K, Fernando. *“El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva De las prácticas humanas*.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* . Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiaventato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Mac Graw Hill.

Díaz Bello, María Fernanda. (2012). *Consideraciones Acerca De La Motivación Salarial*.

Universidad de la Sabana.

Edvinson, Leif; Malone, Michael S. "El Capital Intelectual". Ed. Norma.

Unidad de obra o destajo = Compensación variable.

Erazo, Eduardo; Nieto Paula. (2011). Línea de Investigación: *El Salario Emocional*.

Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Franco Guerrero, Marco Antonio. (2011). *Diseño de un Sistema de Bonificación*

Salarial a Través de la construcción de indicadores de Gestión de una Organización del Sector Automotor. Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, MBA en Administración, Santiago de Cali.

Fernández, I. (2001, Julio). *Tendencias de compensaciones en el mercado chileno.*

Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile.

Flannery, T., Hofrichter, D. & Platten, P. (1997). *Personas, desempeño y pago.*

Buenos Aires: Editorial Paidós.

García, Orlando García; Hernández, Gustavo; Ramírez Juan Mauricio. (2001).

Diferencias salariales y mercados laborales en la industria colombiana.

García Cano, Olga Lucía. (2006). *La compensación financiera: Una medida del valor*

Del trabajador. Pensamiento & Gestión, 21. Universidad del Norte, 182-233.

García Cano, Olga Lucía. (2005). *Los Sistemas de Compensación Financiera: Una*

Restricción en el Cumplimiento de los Objetivos de Atraer, Retener y Motivar.

Universidad de Maizales, Manizales.

Garavito Serrano, Marcela; Sandoval Lopera, Gina Paola. (2002). Los Nuevos Conceptos

Y Modelo En Torno a La Gerencia De Recursos Humano En La Administración. Universidad de La Sabana de Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Chía, Cundinamarca.

Gómez-Ortiz & Moreno, L. (2010). *Factores psicosociales del trabajo, Salud mental*

Y tensión arterial: Un estudios con maestros escolares en Bogotá, Colombia.

Universitas Psychologica, 9 (2), 393-407.

Gómez León, Oscar Mauricio; Oviedo Hernández, Johana Milena. (2009) *Diseño de*

un Sistema de compensación y plan de promoción para la Clínica Chicamocha S.A. Universidad Pontificia Bolivariana, Piedecuesta.

Gómez Rada, Carlos Alberto; Ponce de León Eduardo. (2010). *Modelo Integrativo de la*

Calidad De Vida Laboral, percibida a partir de la Inseguridad Laboral, la Jornada Laboral y el Salario, para hombres y mujeres trabajadores de empresas de la ciudad de Bogotá en diferentes rangos de edad. Facultad de Psicología. Grupo de Investigación Comportamiento Organizacional. Universidad Católica de Colombia.

González, Luis. "*Humanismo y Gestión Humana: Una perspectiva de interpretación*

Para el trabajo social aplicado al campo laboral". Eleuthera. Pp. 42-62.

González Ariza, Ángel León. (2006). *Métodos de compensación basados en*

competencias. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

González, P, Peiró, J Y Bravo, M. (1996): *Técnicas de Investigación Multinivel en las Organizaciones*, Editorial Eudema, España.

González Rincón Alejandra, Anturi Neuta Oscar Duvan.(2009) *Análisis de las compensaciones en las cooperativas de trabajo asociado del sector servicios en la ciudad de Bogotá*. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - Universidad de La Salle – Bogotá – Colombia.

Gross, S. (1995). *Compensation for teams*. New York, NY: Amacom.

Guízar, Rafael. *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. McGraw-Hill, 2da. Ed., México, c2004, p. 285.

Henderson, R. (1985). *Compensation management*. Reston, Virginia: Reston Publishing Company, Inc.

Hopenhayn, M. (2001). *Repensar el trabajo*. Buenos Aires: Grupo Editorial

Norma. Lawler, E. (1990). *Strategic pay*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publishers.

Ilundain,J. (1997). *Factores de cambio en el entorno algunas orientaciones para la empresa*. Madrid: ESIC.

Iregui, Ana María; Melo Alba; Ramírez, María Teresa. (2010). *Incrementos y rigideces de los Salarios en Colombia: Un estudio a partir de una encuesta a nivel de firma*. Revista de Economía del Rosario Vol. 3 No 2.

Iregui B., Ana María; Melo B, Ligia Alba Melo B; Ramírez María Teresa. (2011).

Diferenciales Salariales en el mercado de trabajo formal en Colombia: evidencia a partir de una encuesta a nivel de firma. El siguiente artículo hace parte de la Unidad de Investigaciones de la Gerencia Técnica del Banco de la república, sus autoras son investigadoras principales de esta Unidad.

Iza Castro, Jairo Guillermo. (2003). *Flexibilización Laboral: un análisis de sus efectos sociales para el caso colombiano.*

Jaramillo Osorio, Juanita; Aponte Q., José Ignacio. (2013). *Papel de gestión humana*

frente a la flexibilidad salarial en organizaciones Colombianas. Facultades de Ciencias Sociales y Humanas - Universidad de Manizales – Manizales – Colombia.

Jiménez Ramírez, Luz Dasy; Hernández Ovalle Sonia Judith. (1997) *Importancia de*

las Compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. Revista Proyecta 3 – Pregrado de Administración de Empresas- Universidad Externado de Colombia.

Kohler, Gernot. *Una Crítica al Sistemas mundial de salarios.* (2004). TENDENCIAS

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño Vol. V. No.1-2 Diciembre de 2004, páginas 39-60.

Leguizamón Rodríguez, Jimmy Alexander. (2013). *Empresas Familiarmente*

Responsables, Un reto al modelo tradicional de la compensación en Colombia. Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Especialización de Gestión del Desarrollo Administrativo, Bogotá.

Locke, E.A; Latham, G.P. (1990). *Motivacion en el trabajo y satisfacción: una luz al*

final del tune. American Psychological society, 1 (4).

Malagón, Ana María. (2012) *La importancia de los sistemas de compensación e incentivos en la motivación de los trabajadores*. Universidad de la Sabana.

Mateu, M. (1984) *La Nueva Organización del Trabajo*, Editorial Hispano Europea, España.

Max-Neef, Manfred / Elizalde, Antonio / HOPENHAYN, Martín.(1998). *Desarrollo a escala Humana*. Montevideo/Barcelona: Nordan e Icaria, 2ª Ed. (Resumen de Texto, versión en formato pdf).

Max- Neef, Manfred / Elizalde, Antonio / HOPENHAYN, Martín. *Desarrollo a escala Humana -Conceptos, Aplicaciones y algunas reflexiones*. Montevideo/Barcelona: Nordan e Icaria, (libro digital).

Morales, Juan Antonio; Peña Carrillo Adolfo de Jesús.(2004). *Las Culturas laborales de las 100 mejores empresas de Cartagena Sector Industrial. Innovar, Revista de Ciencias administrativas y sociales*.

Morales, Juan Antonio; Nestor Velandia. (2001). *Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensación*. Bogotá, Mc Graw Hill.

Moreno Romero, Martha Isabel; Núñez Acosta, Karolina. (2012).*Equilibrio salarial, equilibrio Legal una necesidad de empresa*. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales – Universidad de ICESI – Santiago de Cali – Colombia.

Muñoz, Adanez, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Editorial de la Universidad Complutense de Madrid.

Muñoz M, Juan Carlos. (2009). “A propósito del sentido de lo humano en la empresa: prácticas de gestión humana. En: *Gestión y Región*. N° 8, Pp. 7-35.

Pabón Pérez Hugo Leonardo.(2009) *Cooperativas de Trabajo Asociado: Reflexión Sobre Compensaciones y Solidaridad*. *Revista Universidad de la Salle, Gestión y Sociedad*. Recibido 13 de enero de 2009 – Aprobado 6 de Agosto.

Peters, T. & Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia*. Colombia: Editorial Norma.

Pisco, M. C. (5 de Septiembre de 1999). *Satisfacción Laboral y Productividad*. *Resvista de Psicología*.

Quesada, Gustavo. “Contexto y Trabajo: Nuevas condiciones y nuevas formas De trabajo.

Ramírez, Juanita; Uribe Montoya Santiago. (2011). *Sistemas de Remuneración Estratégica para medianas empresas de Medellín (Colombia)*. Ingeniería Administrativa-Escuela de Ingeniería de Antioquia.

Ricardo, David. *Principies of Political Economy and Taxation*.1817.

Ridderstrale, J. & Nordstrom, K. (2000). *Funky Business*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Robbins, Donald J.; Mosquera, María Soledad; Ruíz, Carlos.(2003). *Legislación*

Laboral, Salarios y empleo en Colombia 1976-1999. Oficina Internacional del Trabajo – Oficina Subregional para los países andinos. Lima, OIT / Oficina Subregional para los Países Andinos, 2003, 71 p.

Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Salamanca Salamanca, William; Villán Torrado, Claudia Isabel. (2006). *Análisis y Evaluación del Plan de Compensación Flexible de Beneficios de Salud Total EPS, Frente a la Normatividad Laboral y Tributaria Colombiana*. Universidad de la Salle, Bogotá.

Sandoval Vargas, Claudia J. (2009). *Propuesta de una Estructura de Sueldos y Salarios para la Empresa Finamerica S.A.* Trabajo de grado.

Solano Benavides, Elcira Solano Benavides; Navarro Gabriel.(2012). *Remuneración salarial Eficiente en la educación superior en Colombia*. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela enero-junio.

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.

Valero, E. (1999). *Subcontratación, reestructuración empresarial y efectos laborales en la industria*. Bogotá: Centro de Estudios Sociales.

Vargas Carmiña O. (2011). *Desigualdad de salarios en Colombia: evidencia a partir de*

Encuestas de hogares 1984 – 2010. Borradores de Economía No. 661 – Banco de la República - Colombia.

Warren, G. (1996). "*Bernnis en el prologo de McGregor Douglas*" *En el lado humano*

de las organizaciones. Bogota: McGraw Hill.

Werther, W. (1994). *Administración de Recursos Humanos y Personal.*

Mexico D.F: McGraw Hill.

Zuluaga A., Pizarro A. (2006) "*Análisis de la situación Actual, mejores prácticas y*

tendencias de los sistemas de compensación en el mercado y propuesta de implementación de los mismos para cargos ejecutivos en las empresas Colombianas". Universidad Icesi – Santiago de Cali.

Zuluaga, Rafael Gustavo. (2002). *Estructuras de Administración de Salarios y temas*

Relacionados enseñados en las universidades colombianas. Sistemas de Remuneración, estructuras salariales, enseñanza universidades colombianas.

Zygmunt Bauman. (2002). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres.* Barcelona. Gedisa.