

Competitividad salarial del sector agroindustrial y de servicios en la ciudad de
Villavicencio, Colombia

Kelly Vanessa Cubillos Bernal

Duvan Ricardo Forero Pachón

Jeraldin Miranda Vásquez

Universidad de los Llanos
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración y Negocios
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio, Meta

2018

Competitividad salarial del sector industrial y de servicios en la ciudad de Villavicencio,
Colombia

Informe final de pasantía en proyecto con el grupo de investigación Gestión y Desarrollo
Organizacional GYDO como requisito para aspirar al título de administradores de
empresas, según Resolución N°007 del 2014

Kelly Vanessa Cubillos Bernal

Código 146003207

Duvan Ricardo Forero Pachón

Jeraldin Miranda Vásquez

Jeraldin Miranda Vásquez (Universidad Cooperativa de Colombia)

Director

Dagoberto Torres Flórez

Phd (c) Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Programa de Administración de Empresas

Villavicencio, Meta

2018

Tabla de contenido

Introducción	12
1. Planteamiento del problema	13
1.1. Formulación del problema	17
2. Justificación.....	18
3. Objetivos	19
3.1. Objetivo general	19
3.2. Objetivos específicos.....	19
4. Marco referencial	20
4.1. Marco teórico	20
Fuente: Propia. Adaptada de las teorías salariales propuestas por cada autor.....	23
4.1.2. Aumentos	23
4.1.3. Incentivos	24
4.1.4. Beneficios sociales	25
4.1.6. Aspectos legales	27
4.1.7. Tendencias de compensación	28
4.2. Marco conceptual	29
4.3. Marco legal.....	29
4.4. Marco geográfico	31
5. Diseño metodológico.....	33
5.1. Tipo de investigación	33
5.2. Población.....	33
5.3. Muestra.....	33
5.4. Fuentes de información	35
5.5. Técnicas o instrumentos de recolección de información.....	35

6.	Resultados	37
6.1.	Sector Agroindustrial	37
6.1.1.	Características del sector Agroindustrial.....	37
6.1.2.	Correlación que pueda existir entre la educación, la experiencia y los salarios del sector Agroindustrial en la ciudad de Villavicencio.	42
6.1.3.	Condiciones de contratación de personal en las empresas agroindustriales de la ciudad de Villavicencio.	50
6.1.4.	Aspectos salariales del sector Agroindustrial en la ciudad de Villavicencio.	52
6.1.5.	Políticas de incentivos y aumentos salariales que se realizan a los empleados en el sector Agroindustrial en la ciudad de Villavicencio.	56
6.2.	Sector servicios	62
6.2.1.	Características del sector servicios.....	62
6.2.2.	Correlación que pueda existir entre la educación, la experiencia y los salarios del sector servicios en la ciudad de Villavicencio.....	66
6.2.3.	Condiciones de contratación de personal, en las empresas del sector servicios en la ciudad de Villavicencio.....	76
6.2.4.	Aspectos salariales del sector servicios en la ciudad de Villavicencio.	80
6.2.5.	Políticas de incentivos y aumentos salariales que se realizan a los empleados en las empresas del sector servicios en la ciudad de Villavicencio.....	85
6.3.	Comparación de los factores más relevantes entre los sectores Agroindustrial y de servicios.....	93
7.	Conclusiones	99
8.	Recomendaciones.....	101
	Bibliografía	103
	Anexos.....	116

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Teoría de los salarios</i>	21
Tabla 2. <i>Interpretación de los datos</i>	36
Tabla 3. <i>Cargos más representativos según la categoría del cargo en el sector agroindustrial de la ciudad de Villavicencio</i>	41
Tabla 4. <i>Promedio del nivel de educación en el sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio.</i>	43
Tabla 5. <i>Promedio de experiencia que se requiere para el sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio.</i>	44
Tabla 6. <i>Rangos de los salarios expresados en cuartiles (2017)</i>	44
Tabla 7.	66
Tabla 8. <i>Promedio del nivel de educación en el sector servicios en la ciudad de Villavicencio.</i>	69
Tabla 9. <i>Promedio de experiencia que se requiere para el sector servicios en la ciudad de Villavicencio.</i>	71
Tabla 10. <i>Rangos de los salarios expresados en cuartiles (2017).</i>	72

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Ubicación de Villavicencio en el departamento del Meta. Indicadores Alcaldía de Villavicencio. Recuperado de.....	32
<i>Figura 2.</i> Promedio de los cargos más representativos en las empresas del sector agroindustrial en Villavicencio. Fuente elaboración propia.....	38
<i>Figura 3.</i> Clasificación del tamaño de las empresas del sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.....	39
<i>Figura 4.</i> Promedio de colaboradores en las empresas del sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.....	39
<i>Figura 5.</i> Promedio de cargos que manejan personal en el sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.....	40
<i>Figura 6.</i> Educación promedio por categoría de cargo en el sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.....	42
<i>Figura 7.</i> Meses de experiencia promedio por categoría del cargo en el sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.....	43
<i>Figura 8.</i> Promedio de meses de experiencia por educación requerida en el sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.....	47
<i>Figura 9.</i> Promedio de educación requerida por el promedio salarial en el sector agroindustrial de la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.....	48
<i>Figura 10.</i> Promedio de meses de experiencia por el promedio salarial del sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.....	49
<i>Figura 11.</i> Promedio de los tipos de contrato existente en el sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.....	50
<i>Figura 12.</i> Modalidad de salario promedio para el sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.....	51
<i>Figura 13.</i> Contratación para el cargo en el sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.....	51
<i>Figura 14.</i> Promedio de días que labora un colaborador en una empresa del sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.....	52

<i>Figura 15.</i> Promedio de la periodicidad en la que se le paga a un colaborador en las empresas del sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.	53
<i>Figura 16.</i> Jornada laboral de un colaborador del sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.	54
<i>Figura 17.</i> Promedio de la fecha en la que se le paga a un colaborador en las empresas del sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.	54
<i>Figura 18.</i> Promedio de la forma de pago a un colaborador en el sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.	55
<i>Figura 19.</i> Salario emocional del sector agroindustrial en Villavicencio. Fuente elaboración propia.	56
<i>Figura 20.</i> Incentivos en las empresas del sector agroindustrial en Villavicencio. Fuente elaboración propia.	57
<i>Figura 21.</i> Beneficios sociales en las empresas del sector agroindustrial en Villavicencio. Fuente elaboración propia.	58
<i>Figura 22.</i> Evaluación de desempeño en las empresas del sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.	59
<i>Figura 23.</i> Promedio de personas que desertan mensualmente de las organizaciones. Fuente elaboración propia.	60
<i>Figura 24.</i> Año de ingreso de colaboradores en el sector agroindustrial de la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.	61
<i>Figura 25.</i> Promedio de los cargos más representativos en las empresas de servicios en Villavicencio. Fuente elaboración propia.	62
<i>Figura 26.</i> Clasificación del tamaño de las empresas del sector servicios en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.	63
<i>Figura 27.</i> Promedio de colaboradores en las empresas del sector servicios. Fuente elaboración propia.	64
<i>Figura 28.</i> Promedio de cargos que manejan personal en el sector servicios. Fuente elaboración propia.	65
<i>Figura 29.</i> Educación promedio por categoría de cargo del sector servicios. Fuente elaboración propia.	67

<i>Figura 30.</i> Meses de experiencia promedio por categoría de cargo en el sector servicios. Fuente elaboración propia.	68
<i>Figura 31.</i> Promedio de meses de experiencia por educación requerida en el sector servicios de la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.....	73
<i>Figura 32.</i> Promedio de educación requerida por promedio salarial del sector servicio en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.	75
<i>Figura 33.</i> Promedio de meses de experiencia por promedio salarial en el sector servicio en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.....	76
<i>Figura 34.</i> Promedio de los tipos de contrato existente en el sector servicios. Fuente elaboración propia.	77
<i>Figura 35.</i> Modalidad de salario promedio para el sector servicios. Fuente elaboración propia.	78
<i>Figura 36.</i> Contratación para el cargo en el sector servicios. Fuente elaboración propia....	79
<i>Figura 37.</i> Promedio de días que labora un colaborador en una empresa del sector servicios en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.....	81
<i>Figura 38.</i> Promedio de la periodicidad en la que se le paga a un colaborador en las empresas del sector servicio en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.....	82
<i>Figura 39.</i> Jornada laboral de un colaborador del sector servicios en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.	83
<i>Figura 40.</i> Promedio de la fecha en la que se le paga a un colaborador en las empresas del sector servicios en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.	84
<i>Figura 41.</i> Promedio de la forma de pago a un colaborador en el sector servicio en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.	85
<i>Figura 42.</i> Salario emocional del sector servicios en Villavicencio. Fuente elaboración propia.	86
<i>Figura 43.</i> Incentivos en las empresas de servicios en Villavicencio. Fuente elaboración propia.	87
<i>Figura 44.</i> Beneficios sociales en las empresas de servicios en Villavicencio. Fuente elaboración propia.	88
<i>Figura 45.</i> Evaluación de desempeño en las empresas del sector servicios. Fuente elaboración propia.	90

<i>Figura 46.</i> Promedio de personas que desertan en las organizaciones Fuente elaboración propia.	91
<i>Figura 47.</i> Año de ingreso de colaboradores en el sector servicios de la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.	92
<i>Figura 48.</i> Promedio de colaboradores que labora en las empresas del sector Agroindustrial y de Servicios en la ciudad de Villavicencio.	93
<i>Figura 49.</i> Nivel de educación que requieren diferentes cargos en las empresas del sector Agroindustrial y de Servicios en la ciudad de Villavicencio.	94
<i>Figura 50.</i> Experiencia requerida en los diferentes cargos de las empresas del sector Agroindustrial y de Servicios en la ciudad de Villavicencio.	95
<i>Figura 51.</i> Comparación de la modalidad de salario en los sectores agroindustrial y de servicios.	95
<i>Figura 52.</i> Periodicidad de pago en las empresas de los sectores agroindustrial y de servicios.	96
<i>Figura 53.</i> Salario emocional en las empresas de los sectores agroindustrial y de servicios.	97
<i>Figura 54.</i> Promedio de la evaluación de desempeño que aplican las empresas del sector agroindustrial y de servicios en la ciudad de Villavicencio.	97

AUTORIDADES ACADÉMICAS

PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS

Rector (E) Universidad de los Llanos

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZALEZ

Vicerrectora Académica

DEIVER GIOVANNY QUINTERO REYES

Secretario general

RAFAEL OSPINA INFANTE

Decano Facultad de Ciencias Económicas

JAVIER DÍAZ CASTRO

Director Centro de Investigación

GIOVANNI HERNÁNDEZ CASALLAS

Director Escuela de Administración y Negocios

VICTOR JULIO VILLAMIZAR RODRÍGUEZ

Director Programa de Administración de Empresas

Nota de Aceptación:

JAVIER DÍAZ CASTRO

Director Centro de Investigación

Facultad de Ciencias Económicas

VICTOR JULIO VILLAMIZAR RODRÍGUEZ

Director Programa de Administración de Empresas

DAGOBERTO TORREZ FLÓREZ

Director Trabajo de Grado

JUAN CARLOS LEAL CÉSPEDES

Jurado

Villavicencio, 25 de Julio 2018

Introducción

El estudio de competitividad Salarial de del sector agroindustrial y de servicios de la ciudad de Villavicencio, hace parte del estudio salarial de la ciudad de Villavicencio, Meta, realizado por el grupo de investigación Gestión y Desarrollo Organizacional GYDO de la facultad de ciencias económicas de la Universidad de los Llanos y la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio como aporte a la Red GESTIO.

Estuvo encaminado a analizar la competitividad salarial del sector agroindustrial y de servicios de la ciudad de Villavicencio. Con el fin de comprender su comportamiento en base a aspectos como salarios, incentivos, beneficios sociales y remuneraciones. Así como también a indagar el estado competitivo en el que se encuentra la ciudad en el aspecto salarial, de modo que este proyecto pueda ser un referente para aquellas empresas que deseen explorar en el mercado industrial y de servicios.

Al presente proyecto se le aplicó unos instrumentos como lo fueron dos cuestionarios sobre competitividad salarial, uno general y otro más específico o por cargos. Con los resultados obtenidos se buscó entregar un producto relevante a los sectores tales como el sector agroindustrial y el sector servicios de la ciudad, para tomar decisiones y elementos que puedan servir de soporte para iniciar nuevos procesos investigativos.

La intelectualidad de este proyecto de investigación en la parte de la construcción teórica, conceptual, metodología y de análisis, hace parte del trabajo en equipo del grupo de investigación GYDO y de igual forma del proyecto de estudio salarial de las instituciones prestadoras. (Cepeda Rico & Torres Flórez, 2015).

1. Planteamiento del problema

En la actualidad el gobierno y las empresas afrontan problemas y decisiones que impactan en ellas y en la sociedad. El Gobierno impone leyes sobre diferentes aspectos que influyen el precio del trabajo, pero muchas veces estas disposiciones, en lugar de ayudar al trabajador lo que provocan son incrementos en el costo de la mano de obra, dando lugar al desempleo y creando un sesgo contra los trabajadores; al mismo tiempo que los salarios, varios factores pueden alterar el costo de la mano de obra y reducir la competitividad en función de los costos si no se mantienen entrelazados a la productividad.

Las condiciones macroeconómicas dan las oportunidades, pero son las empresas las que "crean bienes y servicios con valor agregado usando métodos eficientes. Solamente de esta forma una nación puede mantener altos salarios y atractivos retornos de capital para apoyar una inversión sostenida" (Lombana & Silvia, 2008), en este contexto la productividad de la empresa se basa en dos pilares interrelacionados: la sofisticación de la empresa para operar en el país donde compite y la calidad del ambiente microeconómico en el que la empresa compite.

La productividad laboral en Colombia, de acuerdo con el indicador construido por el Conference Board, señala un informe de Fedesarrollo, ocupa uno de los peores lugares entre los países de la región, lo cual posiciona al país en el quinto lugar de América Latina, dato que se complementa con el reportado por el Foro Económico Mundial, entidad que lo ubicó en el puesto 61 entre 140 países evaluados del índice Global de Competitividad (ICG). (Portafolio, 2016). Esto representa un panorama desalentador para la microeconomía del país, puesto que la baja productividad en el trabajo termina desencadenando peores resultados de formalización y salarios, provocando que estos empeoren. Esto hace que el bienestar de la población se vea directamente afectado, e implica la disminución de los niveles de calidad de vida y de confianza en los distintos mercados locales.

El ICG encontró que Colombia ha caído en el ranking principalmente, por malos desempeños en eficiencia del mercado laboral y preparación tecnológica, ambos con una regresión notable entre 2010 y 2015. Específicamente, el punto del mercado laboral muestra

que los empleadores locales han generado este estancamiento, lo cual se ve reflejado en que el país bajó del puesto 69 en 2010 al 86 en 2015, se debieron a causas como las prácticas de contratación y despido las de peor registro en este periodo de tiempo. Esto dispone un escenario en donde la economía colombiana, además de estar caracterizada por una informalidad muy elevada, está dada por un uso inapropiado y poco eficiente de los recursos laborales, lo que a su vez repercute de forma negativa a los colombianos asalariados de empresas pequeñas en el país.

ACRIP realizó un estudio que permite identificar la estructura salarial en la actualidad mediante un mapa del mercado laboral colombiano y allí explica cuáles son los sectores económicos mejor y peor remunerados en el país en el 2017 (Colombia, 2017) analizando más de 900 cargos de 1.055 empresas colombianas y multinacionales, distribuidas en 14 de las ciudades más importantes del país y relacionadas con los 24 sectores de la economía. El resultado del estudio da como resultado que los empleados públicos tuvieron un incremento salarial promedio de 6,75% durante este año, paga un 59% por encima del promedio nacional, mientras que el de minería, energía e hidrocarburos un 44%, el químico fármaco 43% y el de servicios financieros y de seguros 25%. Caso contrario es el de hotelería y turismo que remunera un 45% por debajo, siendo el de peor proyección en el ranking (Trabajo, 2017).

El dinero o las prestaciones que puedan percibirse como tal (retribuciones), rigen en mayor o menor medida la conducta del hombre en su empleo. Por esto, la remuneración es una poderosa fuerza para motivar al personal. Beneficios y motivación de los empleados. Cada individuo tiene motivaciones diferentes a las de otros seres humanos, e incluso un mismo actor puede modificar esos deseos o necesidades a lo largo de las distintas etapas de su vida, modificando lo que cree necesitar a medida que pasan los años o a medida que cambia de lugar de trabajo, de posición jerárquica o ambas cosas. Pagar por encima de lo que aporta un colaborador implicaría tener pérdidas y pagarle por debajo sería como expropiarle parte de su trabajo. Teniendo claras estas premisas, no debería sorprendernos que los salarios no siguieran una evolución similar a la inflación.

Los empleados diariamente perciben inequidad entre lo que se devenga y la carga laboral aplicada en sus puestos de trabajo, al presentarse esta situación siente que su salario no es proporcional a las actividades que realiza generando inconformidad de tal forma que

afecta la manera de realizar sus tareas y funciones asignadas ocasionando un posible mal desempeño (Unicef, 2007), para ello es necesario que las organizaciones tengan pleno conocimiento de la situación salarial que se presenta, para asegurarse que los salarios establecidos correspondan al desgaste que realiza el colaborador, haciendo que este se sienta satisfecho con su remuneración y teniendo en cuenta además que los salarios deben actualizarse de acuerdo con los cambios internos y externos que se presenten no solo en la organización sino en el país.

Existe una desigualdad de información donde no permite al empleado comparar los salarios con distintas empresas, además de ello se presentan falencias en cuanto a la definición de políticas salariales y estructuras de sueldos y salarios que se adecuen a las necesidades de la empresa y el perfil de los trabajadores. Por otra parte, los empleadores condicionan las ofertas laborales ajustando los salarios de tal manera que la demanda laboral acepte en su totalidad los ingresos que de una manera u otra no son los adecuados para todas las funciones que el trabajador debe desempeñar en su entorno. Las organizaciones de la ciudad de Villavicencio por lo general son deficientes en la definición de políticas y de estructuración salarial adecuada a las necesidades de las empresas y el perfil de los empleados.

La elevada carga laboral a la que se enfrenta el personal puede disminuir la eficiencia de su servicio, la motivación y por tanto la productividad del empleado, por eso hoy en día es tan importante el área de recursos humanos o talento humano en una organización, el trabajador no solo es un empleado sino también en una parte fundamental de la empresa y si él está bien consigo mismo, la organización también lo estará, puesto que realizara sus actividades de forma eficiente y será muy productivo, para esto debe haber un equilibrio tanto emocional como en término de salarial.

Las actuaciones de las empresas en cuanto a la compensación por la labor de sus colaboradores, va más allá de la dimensión económica y legal o el comportamiento ético frente a lo que la sociedad considera que es justo; es el deseo a que las organizaciones se comprometan de forma voluntaria en la realización de actividades que giren en torno a mantener el bienestar y la calidad de vida de sus colaboradores, y en donde la compensación aparte de que sea justa, sea equitativa y competitiva a lo que generalmente ofrece el mercado.

Y es allí donde una compensación en lo que se puede llamar justo y equitativo busca más de que realizar un pago por las labores del colaborador, es el motivar para que lo siga haciendo de la forma más óptima, eficiente y eficaz, porque es la labor conjunta de los colaboradores quienes a través de procesos y actividades llevan al cumplimiento de metas y objetivos y al éxito de la organización, de modo que si no hay satisfacción es probable busque otra opción ajena a la organización.

La estructura salarial y Políticas Salariales dentro de una organización son el eje fundamental para tener una fiscalización concreta sobre los recursos económicos disponibles con la cual cuenta las organizaciones de igual forma los trabajadores están en la obligación en reconocer de donde proviene su remuneración salarial y sueldo. De no contar con la claridad de la información de este recurso puede generarse situaciones de inconformidad entre los trabajadores y habrá desigualdades entre los perfiles e ingresos para cada cargo.

La alta preocupación de la alcaldía de Villavicencio por el alarmante índice de desempleo en la ciudad se vio a la obligación de que la secretaría de competitividad y desarrollo entrara en alerta ya que son más las personas que no cuentan con un contrato legal de trabajo formal, por lo tanto la economía informal sigue persistiendo actualmente en la ciudad; para las autoridades, el desempleo es uno de los factores más agobiantes en la región, se estipula que más de 43.000 personas están sin empleo correspondiente a todo el trimestre del 2016, las estadísticas del DANE revelan que la ciudad cuenta con una tasa de desocupación del 13.0%, considerada como la séptima ciudad del país con esta grave estadística (Redacción, 2009). De acuerdo al Informe Nacional de Competitividad, describe que Villavicencio se ve enfrentada a mayores dificultades, entre las que se incluyen la pobreza, la inequidad, el desempleo, la informalidad, la carga tributaria, la cobertura y calidad de la educación superior, la inseguridad, el cumplimiento de contratos y el poder adquisitivo de los ingresos que reciben los trabajadores. ACRIP (Federación Colombiana de Gestión Humana) argumenta que “La calidad de vida en Colombia requiere de los esfuerzos coordinados entre todos los sectores del país. Reiteramos la importancia de contar con una institucionalidad permanente que facilite la articulación de esfuerzos entre los diferentes actores del país” (Dinero, 2009).

Esta falencia que está presentando a la hora de fijar los salarios en los diferentes sectores de la ciudad de Villavicencio se puede controlar proyectando estudios de competitividad salarial, de modo que las autoridades tengan el compromiso de renovar los diferentes cambios y ajustes que se realicen en cuanto a la fijación de salarios y así sobre la base de estas sugerencias el Departamento de competitividad y Desarrollo tome decisiones para definir una mejor política Salarial.

Es allí donde la Alcaldía Municipal de Villavicencio y la secretaría de competitividad de la ciudad en convenio con la Universidad de los Llanos y la Universidad Cooperativa de Colombia, buscan hacer su papel en esa redistribución equitativa en temas de compensación salarial, desarrollado una herramienta que permita a las empresas que ingresan a la dinámica económica de la zona, tener un referente en cuanto a pagos, compensaciones y remuneraciones para sus actuales y futuros colaboradores, permitiéndoles conocer los beneficios de una compensación digna y equitativa.

1.1. Formulación del problema

¿Cómo es la competitividad salarial de las empresas del sector industrial y de servicios en la ciudad de Villavicencio?

2. Justificación

El propósito principal de la investigación es analizar el estado competitivo en el que se encuentran los salarios de las empresas del sector industrial y de servicio en la ciudad de Villavicencio, Colombia en el segundo semestre del año 2017. Permitiendo a esta, proveer información veraz y actualizada acerca de la realidad de la región en donde para la Universidad de los Llanos, como academia, podrá ser una oportunidad para hacer aportes que puedan contribuir al desarrollo tanto de la economía como de la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional; del mismo modo una herramienta que proporcione información actualizada a la alcaldía de Villavicencio del estado en el que se encuentran las compensaciones salariales en el sector industrial y de servicios, información que les será útil en su proceso de fomento a los sectores productivos de la ciudad y así como en el diseño, la coordinación y aplicación de políticas y programas orientados a impulsar la competitividad de estos sectores; como también un referente para las empresas que deseen incursionar en el mercado regional, para que estas conozcan las condiciones salariales en las que se encuentra actualmente la economía del sector.

Dentro de todas las organizaciones uno de los factores de mayor motricidad es el talento humano, puesto que de su desempeño en los procesos integrados de la organización dependerá el éxito de los planes diseñados y el cumplimiento de los objetivos. Y como el objetivo que tiene todo individuo cuando ingresa a la gran masa de población económicamente activa, es el de recibir una recompensa por su trabajo (salario, remuneración, compensación, incentivo, beneficio social, etc...) con la cual busca satisfacer sus necesidades y generar bienestar para él y su hogar, y a su vez, ayuda a contribuir a la dinámica económica y social. Es por ello que es de gran importancia hacer reconocimiento y dar mérito de que sin el desarrollo de su labor sería imposible que el empresario genere valor a través de su actividad.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar la competitividad salarial del sector agroindustrial y de servicios en la ciudad de Villavicencio, Meta, durante el segundo semestre del año 2017.

3.2. Objetivos específicos

Identificar la correlación que pueda existir entre la educación, la experiencia y los salarios del sector industrial y de servicios en la ciudad de Villavicencio.

Describir las condiciones de contratación de personal en las empresas agroindustriales y prestadoras de servicios en la ciudad de Villavicencio.

Conocer los aspectos salariales del sector industrial y de servicios en la ciudad de Villavicencio.

Determinar las políticas de incentivos y aumentos salariales que se realizan a los empleados en el sector industrial y de servicios en la ciudad de Villavicencio.

4. Marco referencial

Para aspectos de la investigación sobre la competitividad salarial, es necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales para apoyar la lectura interpretativa de la misma; se estudiarán algunas de las teorías, las cuales plantean puntos de vista acerca de temas relacionados con la investigación como los salarios, los aumentos y los incentivos.

4.1. Marco teórico

El sistema salarial o de compensaciones (Morales & Velandia, 1999) es el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se dan a los empleados como parte de la relación laboral. Sin embargo, (Chiavenato I. , 2012) define el sistema de compensaciones como la remuneración producto del salario directo más el salario indirecto, que representa todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en la organización.

El concepto de compensación incluye todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, que consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, que son recibidas por el empleado como resultado de su trabajo en la organización. Las recompensas extrínsecas se refieren al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización. Las recompensas intrínsecas se refieren a recompensas internas del individuo, derivadas de su involucramiento en ciertas actividades o tareas, como son: satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje (Villanueva & Gonzáles, 2005).

4.1.1. Salarios

La fuerza de trabajo como factor de producción se compra y se vende en el mercado laboral. Los trabajadores ofrecen su fuerza y su tiempo para realizar dicha actividad dentro de una empresa tanto pública como privada, donde el empleador ofrece una contraprestación, es decir, un salario por la realización del tiempo laborado en su cargo, lo cual se convierte en una manera de incentivar al empleado, para que cada día sea más competitivo y demuestra

mejores resultados dentro de la organización. Los salarios se deben asignar teniendo en cuenta varios criterios como la valoración del cargo, valoración del desempeño, valoración de utilidades del periodo, valoración de los salarios del mercado basándose en la capacidad de la empresa, en su competencia, en los requisitos del cargo y el desempeño extraordinario del personal (Gonzalez, 2006).

A continuación, se exponen algunas teorías sobre la determinación del salario y sus implicaciones económicas en diversos contextos.

Tabla 1. *Teoría de los salarios*

Autor	Teoría
Smith (1723-1790), Teoría de los ingresos	Tanto la demanda como la oferta influyen en la fijación de los salarios ya que el salario se debe establecer comparando los que se ofrezcan en el mercado con lo que ofrecen las partes empresarias, para así llegar a un acuerdo en los aumentos del salario mínimo. “el salario debe ser el necesario para que el trabajador y su familia subsistan a lo que denomina el nivel de subsistencia, la demanda de obra asalariada aumenta con el incremento del ingreso y del capital de naciones” (Smith, 1723)
La teoría de la subsistencia estudiada por David Ricardo	David Ricardo supone que, si el salario de mercado se eleva por encima del nivel natural, aumentará el número de población, es decir las familias se reproducirán en mayor proporción, lo que aumentaría la oferta de trabajo y disminuiría el salario de mercado. (Ricardo, 1900).
Karl Marx, teoría de los salarios	Con muy poca frecuencia el trabajador recibe unos ingresos superiores al nivel de subsistencia, en su obra <i>El Capital</i> “El valor de la fuerza de trabajo está determinado por el valor de los medios de subsistencia que habitualmente necesita el obrero medio, tal valor, como el de cualquier otra mercancía, se determina por el tiempo de trabajo necesario para su producción” (Marx, 1867).
los neoclásicos refrescan las ideas clásicas y postulan	Los salarios son una suerte de precio que se determina por oferta (trabajadores) y demanda (empresas). Esta teoría se funda principalmente en la productividad marginal y tiene como fundamentos principales: una teoría de la empresa y el supuesto de

Autor	Teoría
Teoría de los salarios de eficiencia	<p>que los mercados de productos y de trabajo son perfectamente competitivos (Mujika, 1998).</p> <p>Los salarios son el reflejo de la productividad de los trabajadores. Sin embargo, funciones de producción como la de Solow (1979) definen a la productividad en función del salario real (Caraballo, 1996).</p>
La Teoría de fondo de los Salarios fue estudiada por Jhon Stuart Mill	<p>La oferta y demanda de trabajo eran fundamentalmente las que definen los salarios. Para Jhon Stuart Mill, los salarios dependen de los ingresos de los dueños del capital por motivos de producción y el nivel salarial se dispone de acuerdo con lo que los empresarios están dispuestos a pagar para contratar la mano de obra. (Stuart Mill, 1848)</p>
La teoría del salario de equilibrio	<p>En esta teoría, la clase obrera se ve en desventaja ya que no hay salarios mínimos ni protección social, su sueldo radica únicamente en el número de trabajadores disponibles para el mercado (acogida en el liberalismo económico). (Keynes, 2000).</p>
Teoría de la equidad propuesta por J. Stacey (Adams)	<p>Plantea que toda persona compara sus atributos y contribuciones a la organización con las demás personas que hacen parte de esta misma, con el fin de evaluar si la contribución por ese esfuerzo compensa este. (Adams, 2007).</p>
La teoría de la expectativa desarrollada por Víctor Vroom	<p>Expone que la motivación es el resultado de multiplicar tres variables: El deseo que posee cada persona por alcanzar su objetivo propuesto, la expectativa acerca de lo que traerá como resultado su labor y la recompensa que trae consigo esa labor. (Vroom, 2012)</p>
Teoría de la motivación	<p>Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como <i>input</i> para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad. Esta dinámica puede ser comprendida a la luz del Modelo de Davis y Newstrom, en él, la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo. (Newstrom & Davis, 2010)</p>
La Teoría de los dos factores desarrollada por Frederick Herzberg	<p>Exponía que existen dos dimensiones a lo que se refiere la satisfacción laboral: la motivación, y la higiene. Según él, las necesidades de higiene son influenciadas por las condiciones físicas y ambientales del trabajo. La satisfacción de los empleados se alcanzaría mediante factores de higiene entre los cuales se pueden</p>

Autor	Teoría
	mencionar la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas de trabajo, el salario, entre otras. (Herzberg, 2013).
La Teoría de las metas, Modelo propuesto por Edward Locke 1968	Luchar por alcanzar una meta es vista como la mayor motivación en el trabajo y produce un nivel más alto de resultados. El ser humano actúa para satisfacer sus necesidades, entonces, los gerentes deben encontrar la forma de adaptar estas necesidades con las condiciones de la empresa mediante opciones motivantes que den la posibilidad de lograr esta satisfacción (Locke, 1968).
Teoría de los salarios de Henry Ford	Establece que brindar salarios altos a los trabajadores conduce a que haya un mayor consumo, un incremento en la demanda de productos, y como consecuencia de esto, productos a precios bajos. Si la productividad crece, aumentan las utilidades y da lugar a nuevas inversiones que impulsan una mejor producción. (Ford, 2013)

Fuente: Propia. Adaptada de las teorías salariales propuestas por cada autor.

4.1.2. Aumentos

En una economía donde existe un mercado imperfecto no se puede ignorar el efecto que genera un incremento de los salarios sobre la productividad y en el poder de compra del trabajador. Los aumentos salariales pueden producir un aumento de la propensión al consumo, y no al ahorro, en una economía; el aumento del consumo genera una mayor demanda de trabajo, a pesar de que haya que pagar mayores salarios sin embargo, uno de los efectos negativos de los aumentos salariales son las mayores presiones inflacionistas, ya que los empresarios tienden a trasladar a los precios estos aumentos en los costes afectando los salarios (Keynes J. , 2003).

Incremento por mérito. Es un fenómeno caracterizado por la elevación persistente y sostenida del nivel general de precios, se considera que hay una situación inflacionaria cuando la demanda, expresada en dinero, es superior a la oferta disponible de bienes. La inflación produce efectos nocivos sobre los ingresos y los egresos fiscales, reduciéndolos en términos reales. Es decir es el aumento que tienen los precios de una economía. (Congrains Martin, 1998).

Ajuste salarial. Por ajustes salariales entenderemos todas las modificaciones cuantitativas que merezcan los salarios con motivo de contracciones que ocasionalmente sufra el poder adquisitivo del salario ordinario vigente (Martínez M, 2005), al ajustar se pretende, mostrar la realidad de un hecho, determinar sus implicaciones y por consiguiente generar información útil.

4.1.3. Incentivos

En toda organización se maneja un sistema de compensaciones, que busca incrementar la motivación de los colaboradores y su productividad. En mercado del siglo XXI, el trabajo día tras día es cada vez más globalizado, un mercado marcado por empresas que buscan remunerar la labor de sus colaboradores de forma equilibrada, ofreciendo compensaciones salariales similares y cercanas a un pleno empleo. Los incentivos más importantes o comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza, el aplauso. Un incentivo es un incitador a la acción, es un motivo visto desde fuera, es lo que vale para un sujeto, es lo que le atrae. Aunque la atracción puede estar fundada en operaciones distintas de la experiencia afectiva, no cabe duda que el placer y el dolor que experimentan los individuos en su interacción con las cosas forman una parte singularmente profunda de su conducta tanto apetitiva como evitativa.

Para Guihard (2016) relaciona a los programas de incentivos laborales con estimular el rendimiento de los colaboradores mediante el uso de recompensas dirigidas a metas específicas, indica de igual forma que estos programas están ligados a los colaboradores del área de ventas de las empresas para alcanzar objetivos cuantitativos y generar compromiso en la fuerza laboral. Sin embargo, también alude al hecho de que es necesario estipular y comunicar correctamente los lineamientos para la entrega de la bonificación o incentivo.

Los incentivos a su vez se clasifican de tal modo que los económicos se miden, por lo general, en términos monetarios. Son directos cuando son pagados en montos de dinero o en forma de ayudas, bonos, subsidios o sueldos temporales; aunque también pueden ser en especie, como el transporte a comunidades de acogida, atención básica en alimentación, higiene, vestuario o calzado, paquetes de asistencia doméstica básica en utensilios de cocina, colchones, ropa de cama, harina, semillas y combustible. Y son indirectos cuando se dan a otra persona encargada de realizar los pagos monetarios o asignar los bienes.

Según el número de beneficiarios pueden ser incentivos personales o colectivos, se dirigen a atender o mejorar el capital humano, como: salud (asistencia física y psicológica), educación, formación profesional e inserción laboral permanente; y mejorar los ingresos a través de empleos temporales, derecho a solicitud de préstamos para vivienda o tierras. La clasificación de estos incentivos hace una adaptación y se divide el sistema de incentivos según su naturaleza, el número de beneficiarios y la temporalidad de aplicación (Hincapie & Valencia, 2014).

4.1.4. Beneficios sociales

Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, como son: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros. Estos elementos dependen, principalmente, del tipo de organización, el tipo de cargo y el nivel jerárquico (Villanueva & González, 2005). Los mercados laborales actuales, altamente competitivos, obligan a los responsables de Recursos Humanos de las empresas a desarrollar e implementar herramientas que colaboren con la motivación y la retención de sus colaboradores calificados.

Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa en dinero, que brinda el empleador al colaborador y que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo. Chiavenato (1993) afirma que los beneficios sociales forman parte de la remuneración total y se dirigen a todos los miembros de la organización, sin tener en cuenta el puesto que desempeñen. Se define como medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionado y financiado por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Otros beneficios que podemos encontrar son los beneficios legales y extralegales; los legales son aquellos que cada país establece, en Colombia los establece el código sustantivo de trabajo: los extralegales son los beneficios que establecen las empresas por cuenta propia.

4.1.5. Competitividad

El modelo de la ventaja competitiva se lleva a cabo a través de estrategias competitivas que permitan tomar acciones ofensivas para sobreponerse a otras empresas del

mismo rubro y obtener una posición beneficiosa y defendible en una industria. Tiene como finalidad ayudar a la empresa a hacer frente a la competencia y lograr tener éxito, lo, que se traducirá en beneficios y ganancias económicas. (Porter, 1991) Denomina la ventaja competitiva como el valor diferencial que una empresa crea para sus clientes, bien sea en forma de precios menores al de la competencia o por la diferenciación de productos, es decir, cualquier característica creada por una empresa para distinguirse del resto y la sitúa en una posición superior para competir.

La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera (Pineiro, 1993).

En el libro *La ventaja competitiva de las naciones* (Porter, 1991), se presentaron las bases de la teoría de la competitividad: "La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional".

Para el Institute for Management and Development IMD es el ambiente competitivo de las naciones el que crea y mantiene la competitividad de las empresas, las cuales al final son las que asumen la función de creación de bienestar (Garelli, 2007) a lo que el IMD llama competitividad de las empresas. El IMD asume que es evidente la intervención del gobierno en las decisiones económicas de los países. Los ejemplos que cita incluyen a los sectores de educación y conocimiento, los cuales para el IMD son los más críticos determinantes de competitividad. (IMD, visitado en abril 2008).

4.1.6. Aspectos legales

Constituye salario todo lo que implique retribución de servicios, sea cual fuere la forma o denominación que se le dé. Es salario, por tanto, no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que reciba el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio (primas, bonificaciones, etc.) No son salario, las sumas que ocasionalmente recibe el trabajador (gratificaciones o primas adicionales, excedentes de las empresas de economía solidaria, gastos de representación, etc.) Tampoco constituyen salario: prestaciones sociales, propinas, o viáticos accidentales, entre otros (Gerencie, 2017). El salario básico es el que se establece, bien en el fallo arbitral, en la convención colectiva o en el pacto colectivo, para que sobre él se liquiden la remuneración del descanso dominical y se paguen las prestaciones sociales proporcionales al salario, cuando éste no es fijo en el momento de terminarse el contrato. Esta clase de salario no se puede establecer en los contratos individuales.

El pago del salario es uno de los modos de extinción de las obligaciones. Equivale a la satisfacción de la prestación debida. El pago del salario lo realiza el empleador o su representante en forma directa al trabajador o a la persona que este autorice por escrito. Debe realizarse donde el trabajador presta sus servicios, salvo que se haya estipulado otro en convenio, se prohíbe el pago en centros de vicios o en lugares de recreo, en expendios de mercancías o de bebidas alcohólicas. El salario debe pagarse por períodos iguales y vencidos, el pago del trabajo suplementario (horas extras p.ej) debe cumplirse junto con el salario del período en que se han causado, o a más tardar en el período siguiente (sociales, 2015).

Deducción, retención y compensación de salarios. Está prohibido al empleador realizar estas acciones, sin orden escrita de los trabajadores, o sin que medie mandamiento judicial.

La ley autoriza al patrono a descontar y retener por concepto de cuotas sindicales, cooperativas y cajas de ahorro legalmente autorizadas, cotizaciones al seguro social, y por sanciones disciplinarias impuestas de conformidad con el respectivo reglamento interno de trabajo (éstas últimas no pueden exceder de la quinta parte del salario de un día).

Salario mínimo. Es de cumplimiento obligatorio, por debajo de él no se puede pactar ninguna remuneración; lo fija el gobierno, previo estudio del costo de vida y de las

condiciones de la macroeconomía imperantes. Busca darle al trabajador un nivel de vida que esté de acuerdo con su posición social y con la naturaleza de la actividad que desarrolla.

4.1.7. Tendencias de compensación

Las compensaciones son descritas como una de las herramientas más efectivas para atraer y alinear a las personas con las metas organizacionales. (Fernández, 2002). El estado actual de desarrollo de la mayoría de las empresas, donde progresivamente dejan de ser factores diferenciadores el acceso al capital, a la tecnología, a la información, los bienes de producción y servicios, parece estar mostrando algo que por obvio no se conceptualizó sino en los últimos años: son las personas el activo más relevante de una organización, quiénes generan los resultados o las pérdidas, y de quiénes depende en gran medida la sustentabilidad de una empresa.

Salario emocional y beneficios flexibles: el salario emocional lo componen una serie de ayudas que las empresas brindan a sus trabajadores que estos dispongan de más tiempo para su vida personal, más tranquilidad y menos estrés, que al final se traduce en mayor y mejor rendimiento laboral (Aparicio, 2017).

Las organizaciones han comprendido que el aspecto compensatorio no se basa únicamente en pagos monetarios y/o en especie, puesto que se suman beneficios que constituyen lo que se denomina salario emocional, donde los empleados satisfacen necesidades de tipo personal, familiar y profesional, como así expresa (Muñoz, 2007) quien además menciona lo que se conoce como retribución flexible que consiste en ajustarse de manera individual a las necesidades específicas de cada trabajador, lo que funciona como un factor de motivación, en tanto que el empleado puede escoger los beneficios que desea recibir, dentro de un portafolio previsto por la empresa.

Salario flexible: Los Modelos de Retribución Flexible son, los que ofrecen el mayor grado de flexibilidad permitiendo a los empleados elegir sobre la composición de su retribución total, tanto en lo referente a su dinero en efectivo como a los beneficios sociales que reciben (Hutchinson, 2004). Esta flexibilidad permite a las organizaciones, además de adaptarse a las necesidades de los trabajadores, incrementar su salario neto sin costes salariales adicionales para la empresa.

4.2. Marco conceptual

Incentivos. Es un elemento que se les brinda a las personas por hacer algo y hacerlo bien. Consiste en retribuir y reforzar el motivo mediante una recompensa. Un incentivo es un incitador a la acción, es un motivo visto desde fuera, es lo que vale para un sujeto, es lo que le atrae.

Sociedad salarial. Es cuando en una sociedad la mayoría de la población logra acceder a protecciones y derechos sociales asociados con el trabajo; el trabajador, respaldado por un estado activo, posee un salario y una seguridad social que lo cubre en materia de salud, vivienda y jubilación.

Salario nominal. Representa el volumen de dinero recibido por el cargo ocupado.

Salario real. Representa el poder adquisitivo, la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero.

Salario en dinero. Debe estipularse en moneda nacional, en caso de ser en moneda extranjera, el trabajador puede exigir su equivalente en moneda nacional.

Salario en especie. Es toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que el trabajador reciba en contraprestación del servicio, como alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia.

Salario ordinario. Es el que percibe el trabajador como remuneración por los servicios prestados dentro de su jornada ordinaria de trabajo.

Salario extraordinario. Es el que implica remuneración del trabajo ejecutado en días de descanso obligatorio o de horas extras o suplementarias trabajadas.

Salario fijo. Cuando se pacta por unidad de tiempo se denomina fijo.

Salario variable. Por unidad de obra o a nivel de ventas es considerado variable.

4.3. Marco legal

Constitución política de Colombia. Habla en su artículo 43 de la Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la

cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad,

El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

Código Sustantivo del Trabajo. El contrato de trabajo es cuando una persona natural (trabajador) presta un servicio a otra persona, ya sea natural o jurídica (empleador), bajo la subordinación de la segunda, mediante una remuneración; que puede ser un salario o cualquier otra forma.

El 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. No sólo es la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones, en sus artículos 127 y 145.

La ley 50 de 1990. Implantó una modalidad parcial del salario integral que consiste en reducir a cifras salariales la suma del salario ordinario y otras remuneraciones con o sin carácter prestacional, para tener el resultado como una remuneración integral del trabajo que excluye el cobro separado de aquellos factores remunerativos. Este acuerdo es voluntario, el sueldo mensual debe ser, como mínimo, igual a diez salarios mínimos legales mensuales, la estipulación debe ser escrita, no está exento de las cotizaciones al SENA, ICBF, y a las cajas

de compensación, el monto del factor prestacional quedará exento del pago de retención en la fuente y de impuestos.

Ley 278 de 1996. El salario mínimo mensual es fijado por la Comisión Permanente sobre la Armonización de Políticas Salariales y Laborales.

Ley 1496 del 29 de diciembre del 2011. Garantiza la igualdad salarial de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones.

La Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 del 2000 sobre promoción de desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Contempla la siguiente clasificación de empresas, la cual se basa en unos parámetros:

Microempresa: aquella que cuenta con una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores y activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa: aquella que cuenta con Una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores y Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Mediana Empresa Cuenta con Una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores y Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

4.4. Marco geográfico

Este estudio se realizará en la ciudad de Villavicencio, capital del departamento del Meta y por lo tanto centro comercial más importante de los Llanos Orientales. Sus principales actividades económicas son el turismo y el comercio.

Villavicencio cuenta con una superficie de 1.328 km² y una población urbana de 450.000 habitantes aproximadamente. Está situada en el Piedemonte de la Cordillera Oriental, al occidente del departamento del Meta, en la margen izquierda del río Guatiquía,

se encuentra a 89,9 km al sur de la capital de Colombia, Bogotá, a dos horas por la Autopista al Llano. Su clima es cálido y muy húmedo, con temperaturas medias de 27°C (Alcaldía de Villavicencio).



Figura 1. Ubicación de Villavicencio en el departamento del Meta. Indicadores Alcaldía de Villavicencio.

Recuperado de

http://antigua.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=29:indicadores&catid=4:informacion-general&Itemid=86

5. Diseño metodológico

5.1. Tipo de investigación

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo basado en el estudio y análisis de la realidad a través de procedimientos que se basaron en la medición en apoyo a instrumentos de consulta y análisis tales como cuestionarios, con el objeto de estudio de interpretar y establecer un análisis de la situación. Lo anterior corresponde a un tipo de estudio descriptivo con el fin de conocer la percepción que tiene cada una de las empresas del sector industrial y de servicios de la ciudad de Villavicencio, Meta, con respecto al pago de salarios y compensaciones que cada una de ellas hace a sus colaboradores.

5.2. Población

Población A: La población en el sector Agroindustrial es de 45 empresas pequeñas, medianas y grandes en la ciudad de Villavicencio, información tomada de la base de datos suministrada por la alcaldía.

Población B: La población en el sector Servicios es de 205 empresas pequeñas, medianas y grandes en la ciudad de Villavicencio, información tomada de la base de datos suministrada por la alcaldía, excluyendo los servicios de transporte, hotelería y turismo, puesto que se trabajaron en otros proyectos por aparte pero con la misma finalidad propuesta.

5.3. Muestra

Muestra A: Sector Agroindustrial.

Calculo de análisis de muestra

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

N: tamaño de la población (número total de posibles encuestados). = 45

K: Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. = 1,96

e: es el error muestral deseado. = 5%

p: la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. = 0,5

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p. = 0,5

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que se realizaron). = **40**

El número de la muestra fue de 40 encuestas que se realizaron en empresas pequeñas, medianas y grandes del sector Agroindustrial de la ciudad de Villavicencio, Meta.

Muestra B: Sector Servicios.

Para aplicar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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

N: tamaño de la población (número total de posibles encuestados). = 205

k: Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. = 1,96

e: es el error muestral deseado. = 5%

p: la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. = 0,5

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir 1-p. = 0,5

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que se realizaron). = **133**

El número de la muestra fue de 133 encuestas que se realizaron en empresas pequeñas, medianas y grandes del sector Servicios de la ciudad de Villavicencio, Meta, excluyendo los servicios de transporte, hotelería y turismo.

5.4. Fuentes de información

Fuentes primarias: Las empresas del sector agroindustrial y de servicios de la ciudad de Villavicencio, quienes a través de las encuestas aplicadas proporcionaron información al grupo de investigación acerca de temas salariales y de compensación.

Fuentes secundarias: Informes de competitividad de la ciudad de Villavicencio, artículos relacionados con temas salariales, de compensación, remuneración y beneficios sociales.

5.5. Técnicas o instrumentos de recolección de información

Se utilizaron 2 cuestionarios; uno general MP05a Compensaciones y otro más específico MP05b compensaciones por cargo. Modelo de medición de procesos de gestión humana en PYMES (Torres Flórez, 2016).

Fase 1. Debido a su carácter descriptivo, para desarrollar los objetivos propuestos de identificar las condiciones de contratación de personal, conocer los aspectos salariales, describir los aumentos salariales e identificar los incentivos laborales, se realizó aplicación de cuestionarios para determinar estos aspectos en las empresas del sector industrial y de servicios de la ciudad de Villavicencio, teniendo en cuenta la función de los aspectos salariales y sus impactos en las organizaciones establecidas en el marco teórico.

Fase 2. Tras obtener la información requerida, se procedió a analizar los datos, con el objetivo de que el estudio salarial sirva como referencia para la investigación encabezada por los docentes Dagoberto Torres Flórez, Antonio José Castro Riveros de la Universidad de los Llanos y Juan Gabriel Ramírez de la Universidad Cooperativa de Colombia, acerca del análisis del estado competitivo salarial en el que se encuentra la ciudad de Villavicencio.

Se analizaron 40 empresas y 130 cargos del sector Agroindustrial y 133 empresas y 241 cargos del sector servicios. A la hora de desarrollar el trabajo, en forma que los datos fueran claros y concisos para todo público que desee leer este proyecto y familiarizarse con los resultados y el análisis propuesto, se tuvieron en cuenta unos rangos, cada uno con su debida calificación para una mejor interpretación. (Ver tabla 2).

Tabla 2. *Interpretación de los datos*

Rangos	Calificación	Interpretación de los datos
0-20%	Muy mal	Casi nunca
21-40%	Mal	Muy pocas veces
41-60%	Regular	Ocasionalmente
61-80%	Bueno	Con frecuencia
81-100%	Muy bueno	Casi siempre

Fuente. Grupo de investigación GYDO

En cuanto al análisis de los salarios se utilizaron los cuartiles (Q), que son medidas estadísticas de posición que tienen la propiedad de dividir la serie estadística en cuatro grupos de números iguales de términos (Q1), (Q2), (Q3), (Q4), en el trabajo se manejaron 3 cuartiles. El primer cuartil es el nivel de remuneración tal que es superado por el 75% de la muestra, quedando el 25% por debajo de este valor; el segundo cuartil es justo la mitad de las observaciones que están por debajo y la mitad que están por encima; el cuartil tres es el nivel de remuneración que es superado por el 25% de la muestra, quedando el 75% por debajo de este valor.

6. Resultados

Los sectores Agroindustrial y de Servicios juegan un papel muy importante en la economía de la ciudad, por esto se decidió realizar un estudio de la competitividad salarial para estos dos sectores. Teniendo en cuenta que el sector servicio es un sector demasiado grande, se excluyeron subsectores como el hotelero, turístico y de transporte, y se trabajaron en otros proyectos por aparte pero con la misma finalidad propuesta por este proyecto.

6.1. Sector Agroindustrial

El sector industrial como el agroindustrial, aunque tienen una amplia participación en la base económica de la ciudad de Villavicencio, Meta, se viene notando con mayor intensidad su actividad y se espera a futuro que hagan un gran aporte tanto a la economía de la ciudad así como también provean una oportunidad de empleo a propios y visitantes.

6.1.1. Características del sector Agroindustrial

Se logró destacar que en los sectores industrial y agroindustrial el 78% de los cargos son cargos de carácter auxiliar, dicho cargo está representado en 50,09% por personal técnico, 22,55% de personal empírico, el 12,75% personal con nivel de educación bachiller, 7,84% tecnólogos y en pequeñas proporciones personal con nivel primaria y profesional en un 3,92% y 1,96% respectivamente. El 11% está representado por personal de cargo profesional y del mismo modo este 100% son colaboradores con nivel de educación profesional; Los asistentes y jefes de primera línea cada uno representan un 2% total de personal en dicha categoría de cargo, y en donde ser técnico o tecnólogo es importante como requisito para ser asistente por otro lado para ser jefe de primera línea es requisito para unas organizaciones ser profesional en algunas otras tan solo saber o tener la disposición de aprender es decir ser empírico. Los administradores y los supervisores representan en la industria y agroindustria cada uno el 3% del total del personal en donde no es requisito tener algún nivel de educación básica o superior para dicho cargo de administrador, mientras que para el cargo de supervisor puede ir desde empírico, técnico, tecnólogo e incluso profesional en algunas organizaciones. (Ver figura 2).

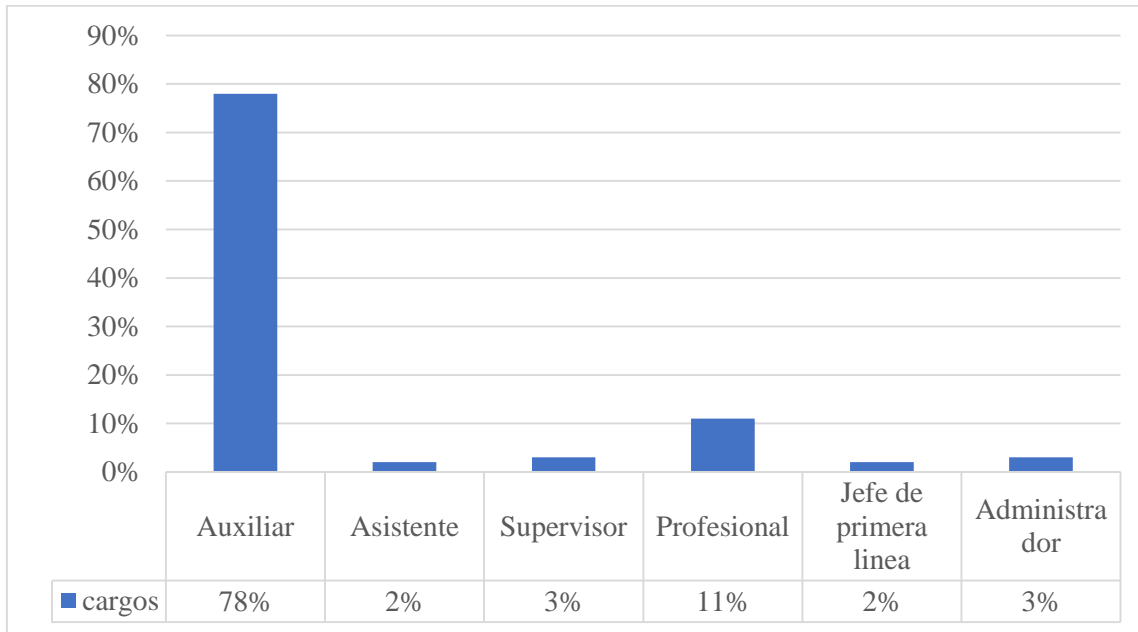


Figura 2. Promedio de los cargos más representativos en las empresas del sector agroindustrial en Villavicencio. Fuente elaboración propia.

El 80% de las empresas del sector industrial y agroindustrial están representadas por empresas pequeñas. Para todos los efectos, son empresas pequeñas aquellas que el número de colaboradores redondea entre 11 y 50 colaboradores (Industria y turismo, 2012), por otro lado el 18% de las empresas están representadas por medianas empresas ya que su equipo de colaboradores son mayores a 50 e iguales o menores a 200 según lo estipulado por la ley colombiana y finalmente la microempresa que representa el 3% de las empresas en el municipio de Villavicencio, Meta puesto que el número de sus colaboradores es menos o igual a 10. (Vea figura 3).

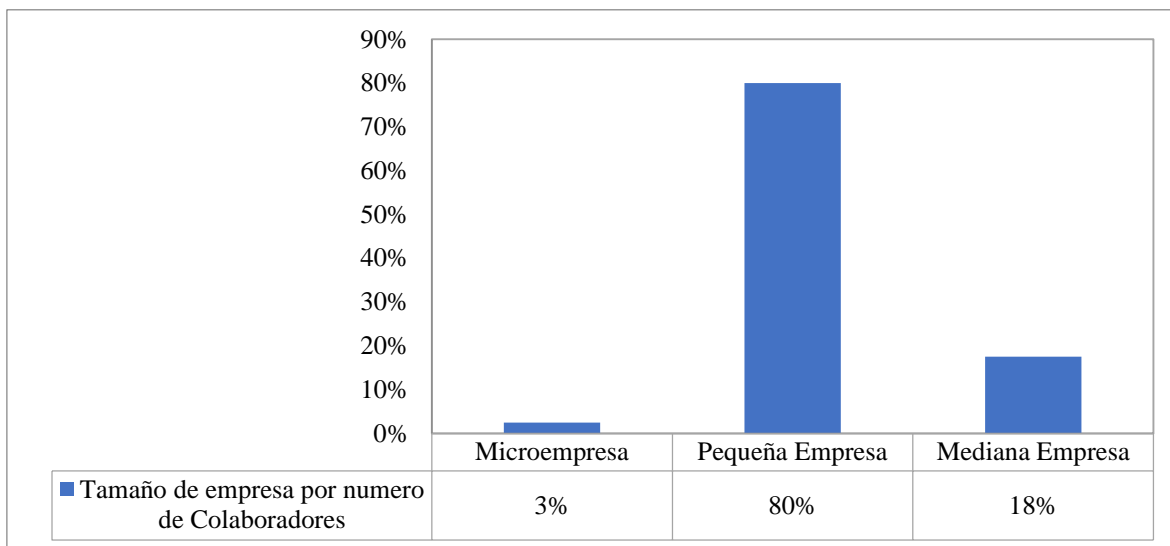


Figura 3. Clasificación del tamaño de las empresas del sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

Para Godoy (2001) la percepción de los empresarios en torno al desempeño laboral de mujeres y hombres y en especial a las supuestas diferencias de productividad y costos a ellos asociados, son factores que inciden en gran medida en las posibilidades de acceso de trabajadores de uno y otro sexo al empleo. En lo que refiere al sector industrial es evidente que la inclusión laboral de la mujer es notablemente excluida por la naturaleza de la labor dentro del sector, en donde en gran mayoría las labores requieren de riesgo y fuerza bruta que aunque la mujer puede asumir; para el empresario es mucho más fácil y económico optar por la fuerza masculina.

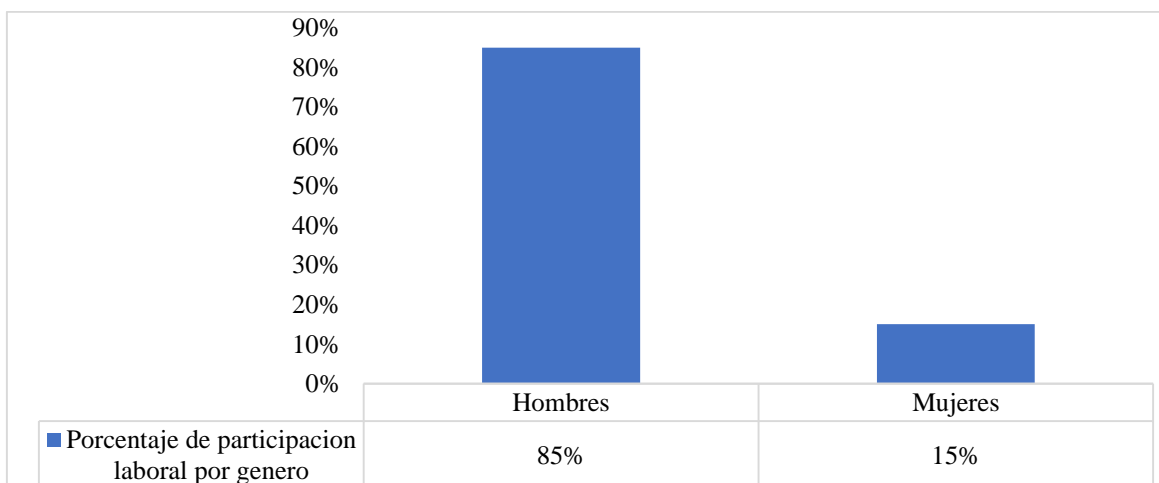


Figura 4. Promedio de colaboradores en las empresas del sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.

El 85% del personal que labora dentro de las organizaciones industriales y agroindustriales son representadas por hombres mientras que por otro lado el 15% por mujeres lo que muestra una alta participación del personal masculino; dado caso se evidencia en consecuencia de las labores pesadas que se dan dentro de dichas organizaciones y el desgaste tanto físico como mental que requieren dichas actividades haciendo que el género femenino sea una alternativa para labores menos pesadas y más administrativas.(Ver figura 4).

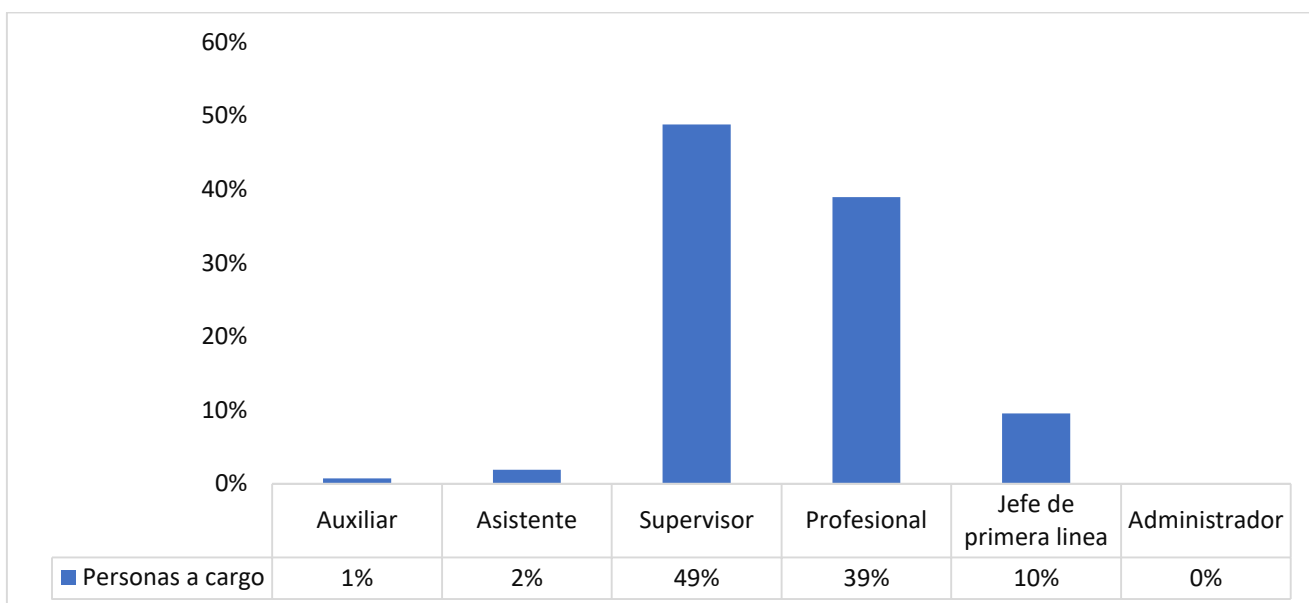


Figura 5. Promedio de cargos que manejan personal en el sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.

La calidad de un buen producto o servicio constantemente depende de las actividades que realice un supervisor, su nivel de responsabilidad es alto, porque no puede permitir que las fallas vayan llegando a las siguientes etapas del proceso, porque esto trae consigo costos para al empresas y además corre el riesgo de tener productos defectuosos (Jalet, 2013) , ya que la supervisión simplemente no depende de revisar el proceso sino también el personal, puesto que ellos son quienes directamente están involucrados en el proceso y el producto final; dentro de las organizaciones es uno de los cargos con mayor responsabilidad y dentro de las organizaciones industriales y agroindustriales no son la excepción ya que es uno de los tres con mayor responsabilidad; ya que un supervisor en promedio tiene a cargo entre 8 a 9 colaboradores equivalentes a 49% del total de personal de dicha categoría en el sector, un

profesional de 6 a 7 colaboradores representando el 39% de los colaboradores del sector y un jefe de primera línea manejan el 10% de los colaboradores representados entre 1 y 2 personas, por otro lado el cargo de Asistente, Auxiliar podrían hacerse cargo de en promedio (1) persona mientras que el cargos de administrador representa un cargo que no requieren tener bajo responsabilidad personas, aunque represente un hecho atípico puesto que los cargos de gerentes y administradores suelen ser los de mayor responsabilidad; en dicho caso los administradores resultan ser cuidadores de predios y no profesionales en administración de empresas . (Vea figura 5).

Tabla 3. *Cargos más representativos según la categoría del cargo en el sector agroindustrial de la ciudad de Villavicencio*

Auxiliar	Asistente	Supervisor	Profesional	Jefe de primera línea	Administrador
Conductor	Operario	Jefe de bodega	Contador	Hornero	Administrador de finca
Secretaria	Asistente administrativo		Zootecnista	Director de área	
Auxiliar de bodega			Veterinario		
Auxiliar contable					

Fuente propia.

En la categoría auxiliar del sector industrial y agroindustrial el 23% de los cargos de dicha categoría son cargos que desempeñan los conductores, el 17% las secretarías, el 15% los auxiliares de bodega, el 13% los operarios y el 8% los auxiliares contables como cargos más representativos; los operarios dentro del sector pueden aspirar a ser auxiliares, asistentes y jefes de primera línea. El 71,49% de los profesionales son contadores, el 14% son profesionales HSQ y veterinarios y zootecnistas representan el 7% cada uno; el 100% de los administradores son administradores de fincas sin ningún tipo de formación educativa. (Ver tabla 3).

6.1.2. Correlación que pueda existir entre la educación, la experiencia y los salarios del sector Agroindustrial en la ciudad de Villavicencio.

La educación suele ser un factor que dentro de las organizaciones influye en gran parte, puesto que de ello depende el desarrollo del colaborador con respecto al desempeño de las actividades que exija directamente el puesto. Las carreras técnicas son elegidas cada vez con más frecuencia. Entre otras razones, se encuentran la alta demanda y la rapidez de inserción laboral; la fuerza que ha tomado este tipo de formación educativa, recae en la capacidad de solucionar problemas de manera práctica y rápida (Universia Chile, 2016).

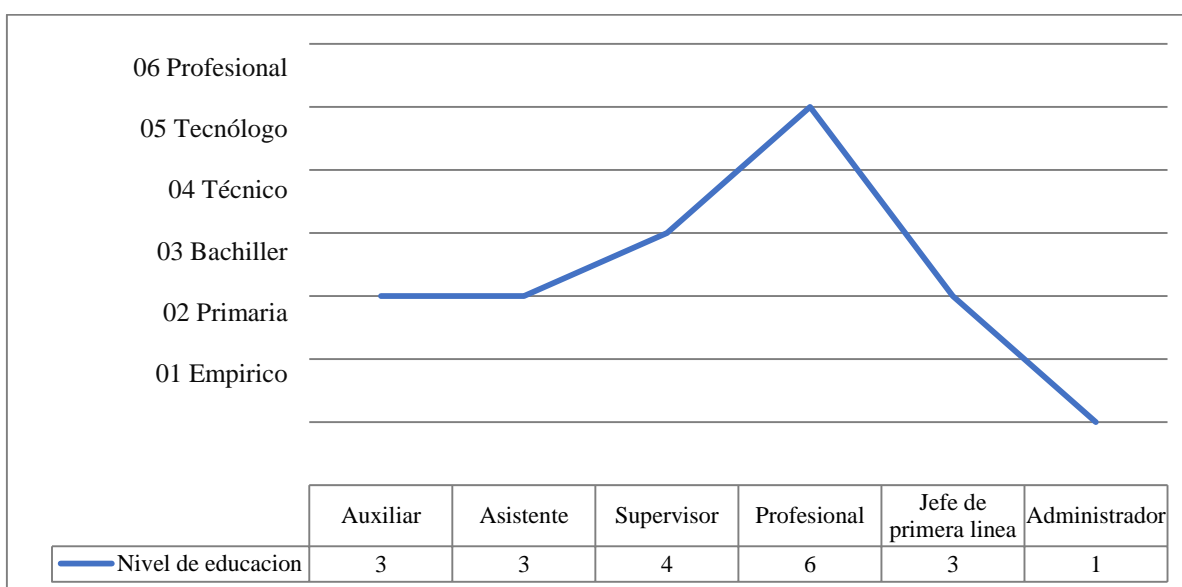


Figura 6. Educación promedio por categoría de cargo en el sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.

Los colaboradores que se encuentran dentro de las organizaciones dedicadas a las labores industriales y agroindustriales y cuya categoría de cargo es auxiliar, asistente y jefe de primera línea; son personal en donde su cargo u/o labor en promedio requiere un nivel de educación bachiller, para el cargo de supervisor en promedio es requisito que tengan un nivel de educación técnica y para un profesional que sea un nivel de educación profesional. Mientras que por otro lado el hecho de aunque no se tiene un título pero sí; el conocer de una labor o el simple hecho de darse a la disposición de aprender de forma Empírica representa mínimo de requisito para ser administrador (Ver figura 6).

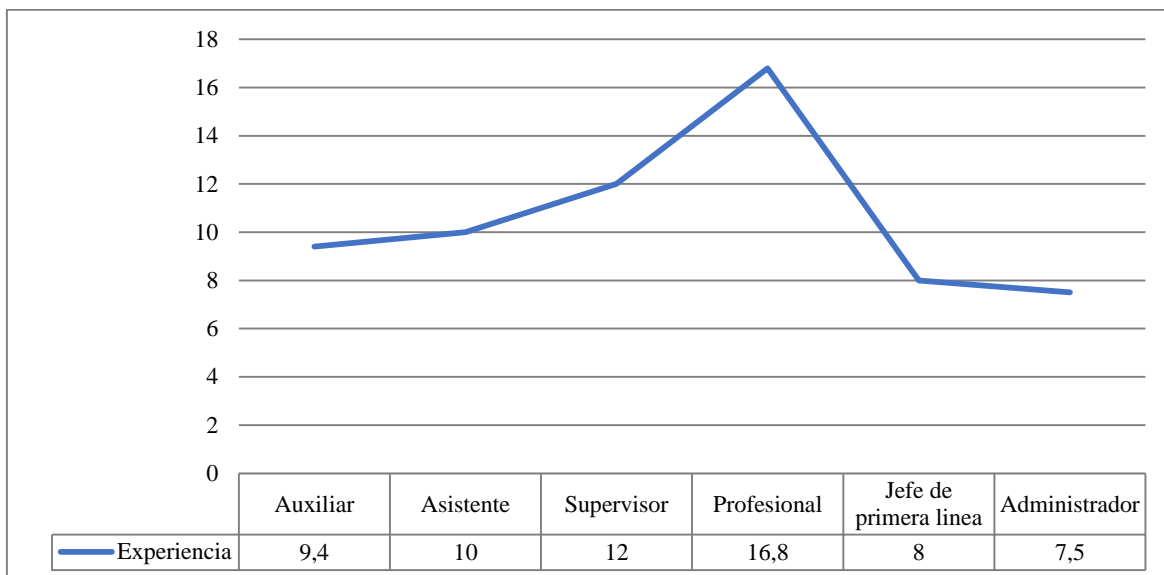


Figura 7. Meses de experiencia promedio por categoría del cargo en el sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.

La experiencia muchas veces resulta ser una barrera para acceder a un empleo y de acuerdo a la categoría del cargo y las diferentes políticas de las organizaciones varían las exigencias de meses o años; las organizaciones del sector industrial no son la excepción. Dentro del sector industrial y agroindustrial al 52% del personal como requisito se le exige una experiencia mínima o igual a 12 meses lo que corresponde a un año, al 28% de los colaboradores su cargo exige un mínimo de 6 meses, al 8% el máximo de experiencia en el sector que corresponde a 24 meses y al 7% no se le exige experiencia como requisito para acceder a un cargo determinado (Vea figura 7 y tabla 5).

Tabla 4. Promedio del nivel de educación en el sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio.

Nivel de educación	Nivel de educación
Empírico	23%
Primaria	3%
Bachiller	10%
Técnico	42%
Tecnólogo	8%
Profesional	14%

Fuente propia.

El Talento humano dentro de sea cual sea la organización, es uno de los actores internos de mayor motricidad y uno de los más importantes; ya que de su desempeño depende el cumplimiento y éxito de metas y objetivos que se tienen planeados a corto, mediano y largo plazo; todo esto con el fin de obtener una remuneración económica que permita a él y su familia suplir sus necesidades ilimitadas.

Tabla 5. *Promedio de experiencia que se requiere para el sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio.*

Nivel de Experiencia	Porcentaje
Sin experiencia	7%
6 Meses	28%
12 Meses	52%
18 Meses	5%
24 Meses	8%

Fuente propia.

El Análisis de Puesto es una verificación comparativa de las exigencias que requiere un cargo dentro de la organización, es decir, los requisitos que dichas tareas o funciones imponen al ocupante; como cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el colaborador para el desempeño adecuado del puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñar el puesto. Los requisitos intelectuales tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a las capacidades intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada, Como son la educación y experiencia.

Tabla 6. *Rangos de los salarios expresados en cuartiles (2017)*

Categoría del cargo	Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Promedio
Auxiliar	\$ 820.000,00	\$ 900.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 994.272,55
Asistente	\$ 935.000,00	\$ 950.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 1.040.000,00
Supervisor	\$ 1.725.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.925.000,00	\$ 1.800.000,00
Profesional	\$ 2.515.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.150.000,00	\$ 2.993.571,43
Jefe de primera línea	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00	\$ 1.700.000,00	\$ 1.433.333,33
Administrador	\$ 900.000,00	\$ 950.000,00	\$ 1.012.500,00	\$ 962.500,00

Fuente propia

Dentro de las organizaciones industriales y agroindustriales con una categoría de cargo auxiliar el 26% de los colaboradores de dichas empresas se encuentran dentro del Cuartil 1 devengando un salario inferior o igual a \$ 820.000 al año 2017 representa cerca de 1,11 salarios mínimos tenido en cuenta que para dicho año era de (\$737.700); lo que representa que es lo mínimo y justo que se debe pagar a un colaborador, Dentro de dicho cuartil existe un amplitud extensa lo que quiere decir que existe una gran variación y desigualdad dentro de la misma categoría, lo que puede influir en que aquellos colaboradores que se encuentran más a la izquierda se encuentren menos motivados ya que a comparación a lo que están más a la derecha estos están ganando menos y por consiguiente en virtud de dicho caso es posible deseen a corto plazo desertar de dicha labor; lo que afecta enormemente las finanzas de las organizaciones ya que representan costos en caso de que exista dicho vacante requiere un nuevo proceso de contratación ; el 26 % se encuentra dentro del Cuartil 2, lo que representa que devengan un salario superior a \$ 820.000 e inferior o igual a \$900.000 es amplia la extensión de dicho cuartil pero por otro lado muestra que es un pago considerable ya que esta sobre el cuartil 1 ;mientras que por otro lado el 47% de los colaboradores se encuentran dentro del Cuartil 3 y devengan un salario mayor a \$900.000 e inferior o igual a \$1.200.000. En promedio un colaborador en categoría de cargo auxiliar devenga un salario de \$ 994.272,55 (Vea Tabla 6).

El 56% de los colaboradores que cuya categoría de cargo es asistente, están dentro del cuartil 1 devengando un salario menor a \$935.000 lo que representa que existe una amplia distancia entre cuartiles y salarios, un factor desmotivaste para los colaboradores puesto que mientras están dentro de la misma categoría existe diferencias considerables entre unos y otros, por consiguiente es necesario que la organización haga revaluación de dichos salarios para que la amplia brecha existente sea reducida, por consiguiente los salarios sean más justos y equitativos así como también colaboradores más comprometidos y productivos, el 1% se encuentra dentro del Cuartil 2, lo que representa que devengan un salario superior a \$ 935.000 e inferior o igual a \$ 950.000 lo que representa que es casi nula la brecha existente entre uno y otro cargo dentro de dicha categoría; El 15% de los colaboradores se encuentran dentro del Cuartil 3 devengando un salario mayor a \$ 950.000 e inferior o igual a \$ 1.100.000 mientras que el 28% son colaboradores que su salario es superior a \$ 1.100.000. En promedio un colaborador en categoría de cargo asistente devenga un salario de \$ 1.040.000.

El 25% de los colaboradores de las organizaciones de los sectores agroindustrial e industrial que se encuentran dentro del cuartil 1 son colaboradores de categoría de cargo supervisor, devengando un salario inferior o igual a \$ 1.725.000.000 , el 25% se encuentra dentro del Cuartil 2, lo que representa que devengan un salario superior a \$ 1.725.000.000 e inferior o igual a \$ 1.850.000 ; El 25% de los colaboradores se encuentran dentro del Cuartil 3 devengando un salario mayor a \$ 1.850.000 e inferior o igual a \$1.925.000 mientras que el 25% son colaboradores que su salario es superior a \$1.925.000 un factor relevante ya que constituye que dentro de dicha categoría de cargo el personal está siendo excelentemente remunerado, y que por consiguiente se espera sea más productivo y comprometido con su labor. Un supervisor en promedio podría devengar un salario de \$ 1.800.000.

En organizaciones industriales y agroindustriales el 29% de los colaboradores profesionales de dichas empresas se encuentran dentro del Cuartil 1 devengando un salario inferior o igual a \$ 2.515.000, el 43% se encuentra dentro del Cuartil 2, lo que representa que devengan un salario superior a \$ 2.515.000 e inferior o igual a \$ 3.000.000; mientras que el 29% son colaboradores que su salario es superior a \$ 3.150.000. En promedio un profesional devenga un salario de \$ 2.993.571.

El 66,6% de los jefe de primera línea que laboran dentro de las organizaciones industriales y agroindustriales se encuentran dentro del Cuartil 1 y 2 devengando un salario inferior o igual a \$ 900.000 dicho caso se presenta por la poca participación e información acerca de dicho cargo dentro del sector lo que muestra que la brecha existente es casi nula y que los salarios devengados para tal categoría están relevantemente bajos , mientras que el 33,3% son colaboradores que su salario es superior a \$ 1.700.000 lo que representa que es mayor al cuartil 3. En promedio un jefe de primera línea devenga un salario de \$ 1.433.333 (Vea Tabla 6).

El 50% de los administradores que laboran dentro de las organizaciones industriales y agroindustriales se encuentran dentro del Cuartil 1 devengando un salario inferior o igual a \$ 900.000 esto representa el salario mínimo que se debe ser pago con este mínimo de categoría de cargo, mostrando también una amplia dispersión dentro de los salarios pago ante la categoría lo que representa que aquellos más allegados a la izquierda del cuartil 1 esta menos motivados y que a corto plazo desearan tomar otras opciones laborales más restables

a sus necesidades , el 25% se encuentra dentro del Cuartil 2, lo que representa que devengan un salario superior a \$ 900.000 e inferior o igual a \$ 950.000, un salario que esta sobre el estándar mínimo y que seguramente garantiza tanto un equipo laboral comprometido así como también un salario competitivo ; por otro lado el 25% son colaboradores que su salario es superior a \$ 1.012.500 lo que representa que en promedio devengan un salario de \$ 9.62.500 siendo administrador (Vea Tabla 6).

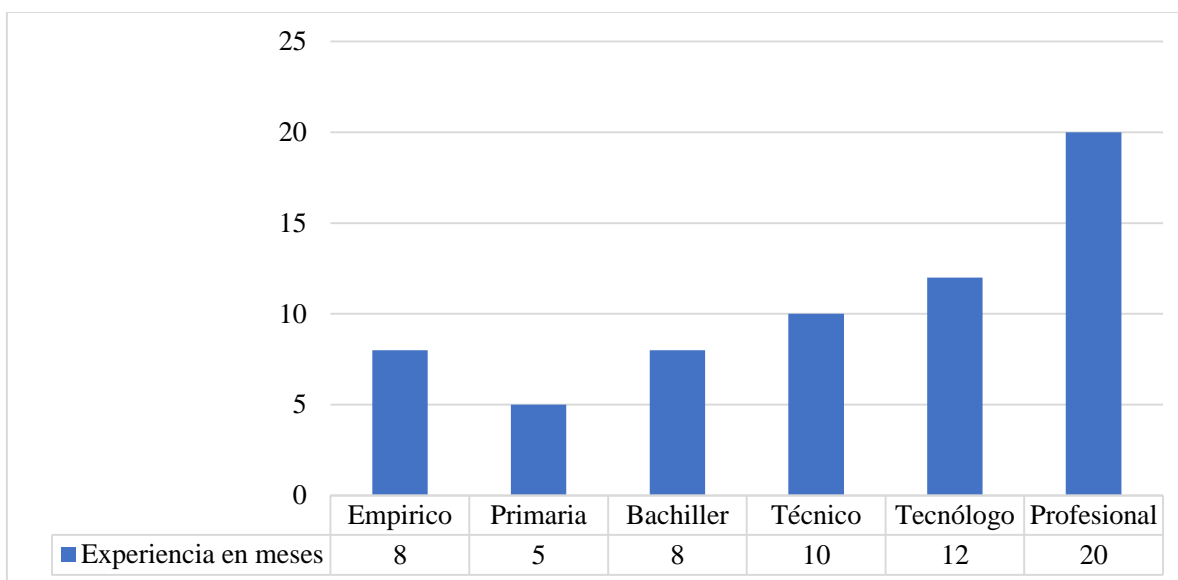


Figura 8. Promedio de meses de experiencia por educación requerida en el sector agroindustrial.
Fuente elaboración propia.

Los cargos que requieren un nivel de educación profesional son cargos que requieren una mayor experiencia, experiencia equivalente a 20 meses en promedio; a excepción de del empírico todos los niveles de educación como son primaria, bachiller, técnico, tecnólogo y profesional son directamente proporciones y es clara la existencia de una correlación entre experiencia y nivel de educación ya que entre mayor nivel de educación mayor será la experiencia expresada en meses que debe tener un colaborador para el desarrollo de sus funciones dentro de la organización (Vea figura 8).

El Talento humano dentro de sea cual sea la organización, es uno de los actores internos de mayor motricidad y uno de los más importantes; ya que de su desempeño depende el cumplimiento y éxito de metas y objetivos que se tienen planeados a corto, mediano y largo

plazo; dicha labor corresponde a un esfuerzo que los colaboradores hacen con el fin de obtener una remuneración económica que permita a él y su familia suplir sus necesidades ilimitadas.

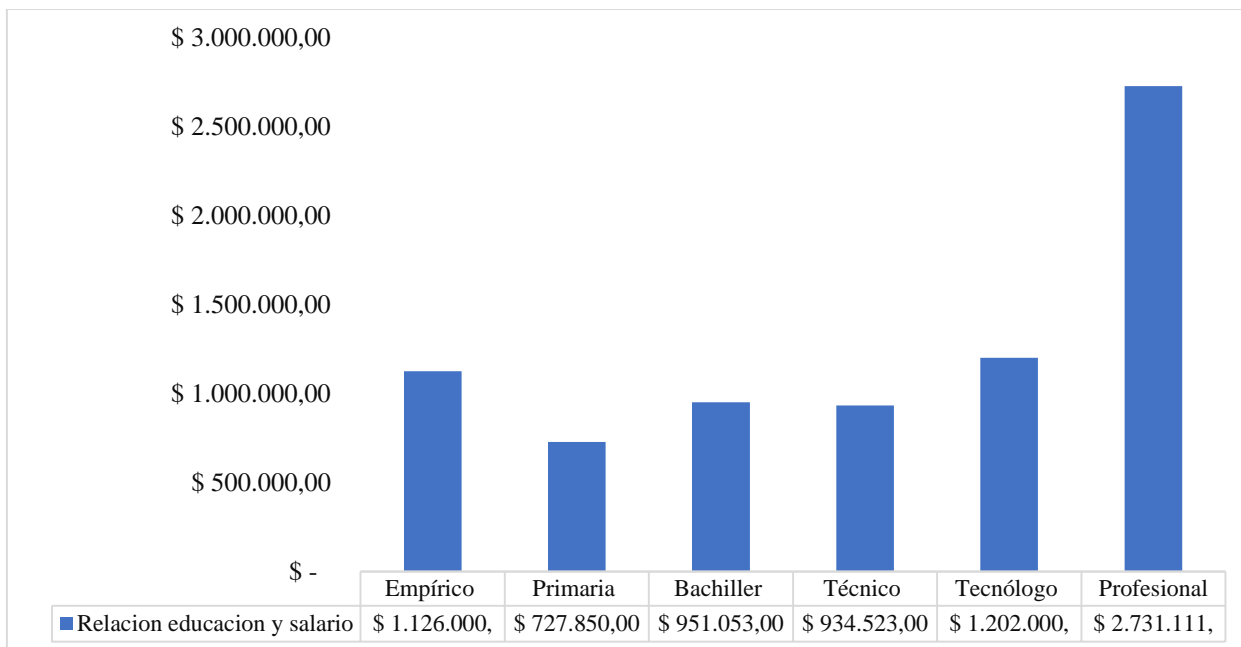


Figura 9. Promedio de educación requerida por el promedio salarial en el sector agroindustrial de la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

A excepción de aquellos cuyo nivel de educación es empírica y aquellos que son técnicos que devengan en promedio \$ 1.126.000 y \$ 934.523 respectivamente tanto quienes tienen primaria, como aquellos que tienen bachiller, tecnólogo o profesional su salario depende directamente de su nivel de educación es decir que existe relación directamente proporcional entre nivel de educación y el salario que dicho colaborador devenga (Ver figura 9).

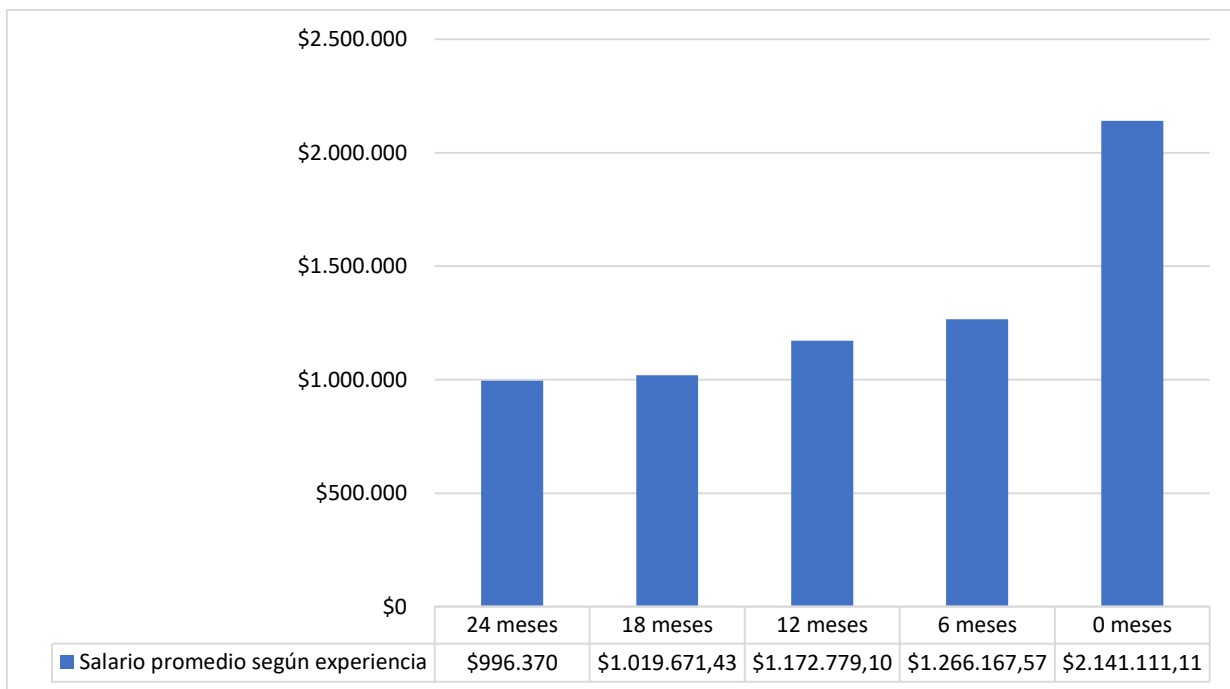


Figura 10. Promedio de meses de experiencia por el promedio salarial del sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

Las empresas que hacen parte de los sectores industrial y agroindustrial; acorde a la experiencia que tenga o requiera el personal para el cargo así mismo retribuye financieramente dichos aspectos haciendo que exista dentro de dichos sectores una correlación entre experiencia y salario de devenga un colaborador.

En cuanto al promedio de salario que devenga un colaborador en dichos sectores, frecuentemente depende de su nivel de educación, en donde un profesional en promedio devenga \$2.731.111,11 un equivalente a 3,7 salarios mínimos legales vigentes al año 2017 en Colombia (\$737.700), en donde como tecnólogo con \$1.202.000,00, técnico con \$ 937467,27 y bachiller con \$937467,27 resultan un referente bien pago en comparación al salario mínimo equivalentes al 1.6; 1.2 y 1.2 respectivamente, aunque por otro lado muestra que el Empírico devenga e incluso mucho más que quien requiere mínimo primaria, bachiller o técnico con un salario promedio de \$ 1.126.000.00 que equivalen a 1,5 salarios mínimos legales vigentes.(Ver figura 10).

6.1.3. Condiciones de contratación de personal en las empresas agroindustriales de la ciudad de Villavicencio.

Dentro de las organizaciones de los sectores industriales y agroindustriales frecuentemente se hace de manera directa, en donde el 92% del personal es contratado de dicha forma y en donde tan solo el 8% se hace por medio de terceros (Vea figura 11) dicho contrato para el 66% del personal se les hace a término indefinido siendo un factor de incertidumbre que afecta la estabilidad laboral de dicho porcentaje del personal, el 21% por otro lado cuenta con un contrato a término fijo; lo que representa estabilidad por el tiempo pactado y lo que motiva a ser más productivo para lograr a fin de contrato una renovación, el 10% labora bajo labor u obra y tan solo el 3% de los contratos se hacen bajo términos verbales.(Ver figura 11).

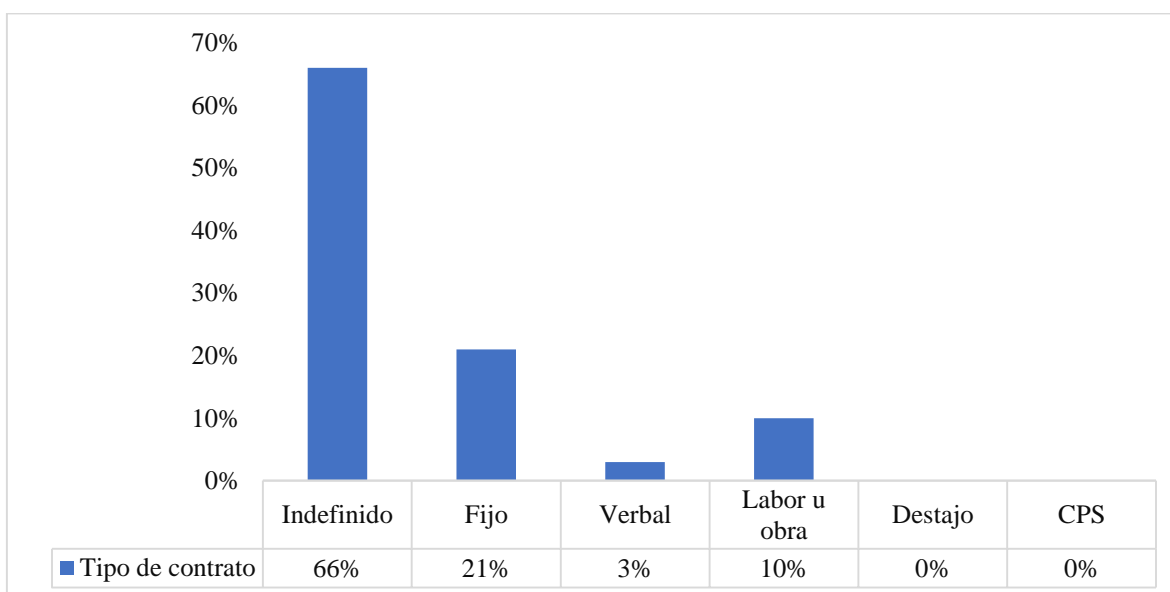


Figura 11. Promedio de los tipos de contrato existente en el sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.

El 97% de las organizaciones del sector industrial y agroindustrial aplican como modalidad para el pago de la nómina de sus colaboradores, el salario fijo; aunque representa que existe una estabilidad en cuanto al pago, del mismo modo representa que es casi nula la posibilidad de que dichos colaboradores obtengan incentivos económicos, el 2% aplica modalidad de salario por horas o turnos y tan solo el 1% el salario variable (Ver figura 12).

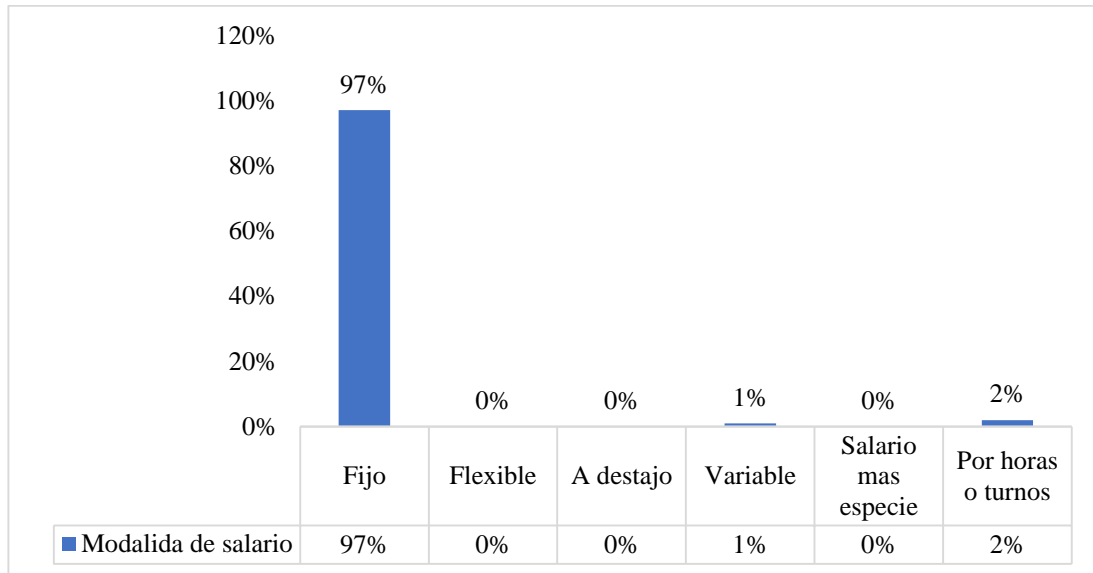


Figura 12. Modalidad de salario promedio para el sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.

Para efectos de contratación hoy en día existen múltiples alternativas que permiten al empleador obtener de forma práctica y económica el tipo de colaborador que satisfaga el vacío que existe a la hora de suplir un vacante dentro de la organización; bolsas de empleo, plataformas virtuales entre muchas más son las opciones que están a la mano, todas con el fin de ahorrar tiempo y tramites a una organización a la hora de la contratación del personal.

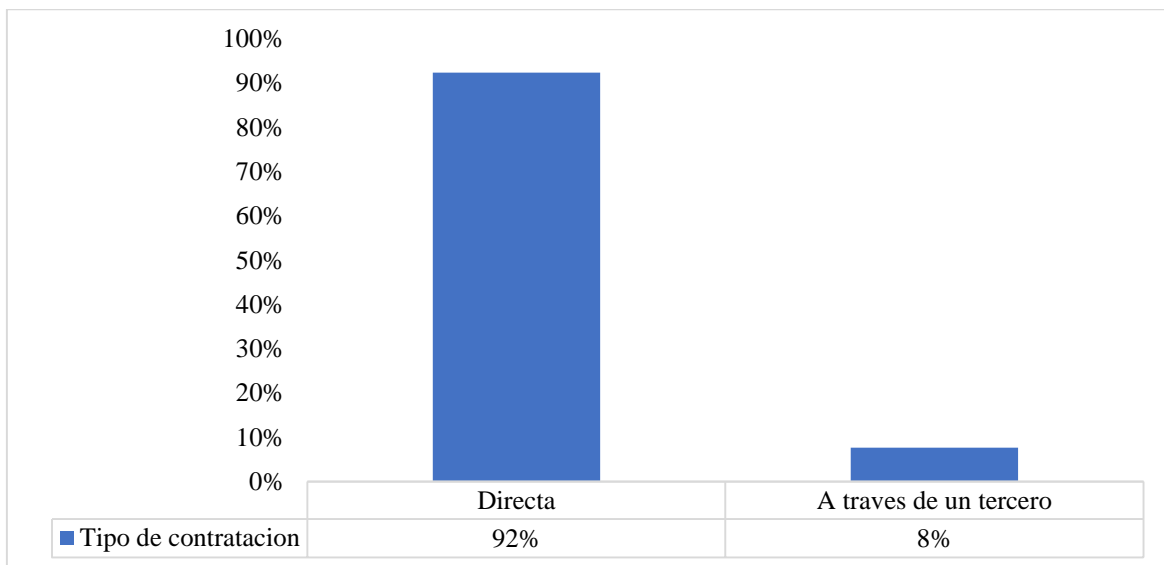


Figura 13. Contratación para el cargo en el sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.

Aunque existen a la mano múltiples alternativas el 92% de las organizaciones actualmente optan por contratar de forma directa su personal; con el fin de que quien vaya a suplir el vacío del vacante sea una persona acorde a las necesidades y criterios requeridos por el puesto, así como también ahorrar ya que la intervención de terceros requiere el pago de dicho servicio, por otro lado el 8% de las organizaciones hacen a través de terceros dicha contratación ya que con dicha intervención permite que a través de los filtros que hacen aquellas empresas sea la persona más idónea para suplir el vacante quien quede (Ver figura 13).

6.1.4. Aspectos salariales del sector Agroindustrial en la ciudad de Villavicencio.

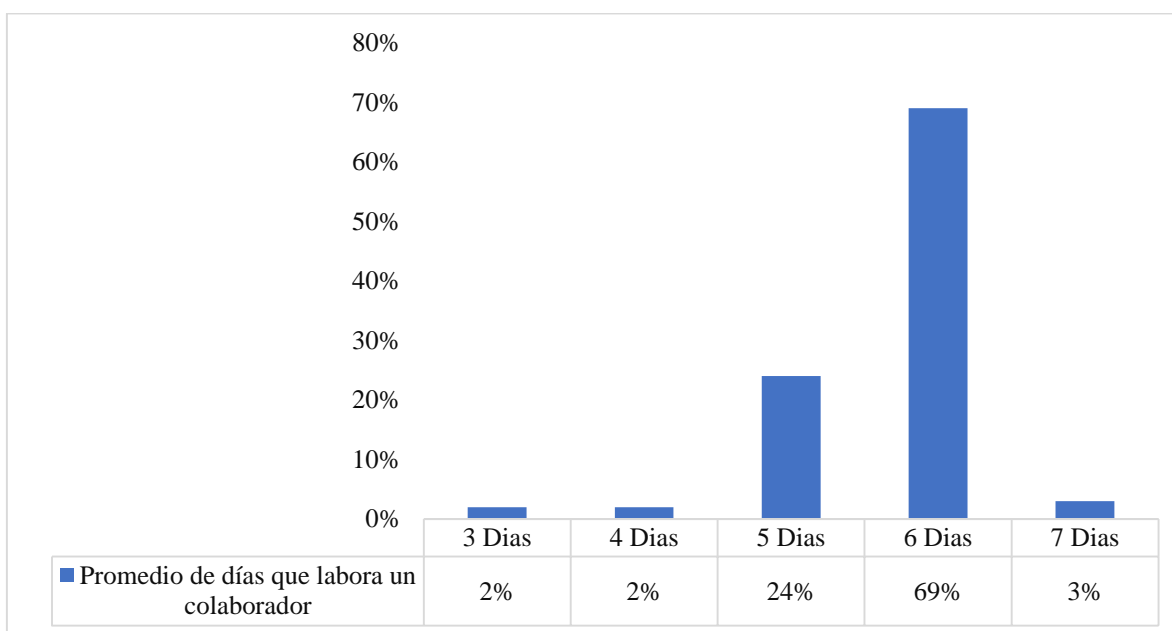


Figura 14. Promedio de días que labora un colaborador en una empresa del sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

En promedio dentro de las organizaciones del sector industrial y agroindustrial los colaboradores laboran 5,6 días equivalentes a 44.8 horas a la semana; en términos generales el sector está bien ya que legalmente se los colaboradores deben laborar 48 horas semanales, por otro lado el 69% colaboradores que laboran las 6 horas legalmente vigentes y el 26%

menos días a lo establecido por la ley; aunque preocupantemente el 3% labora más del promedio y legalmente establecido lo que representa una sobrecarga laboral.(Ver figura 14).

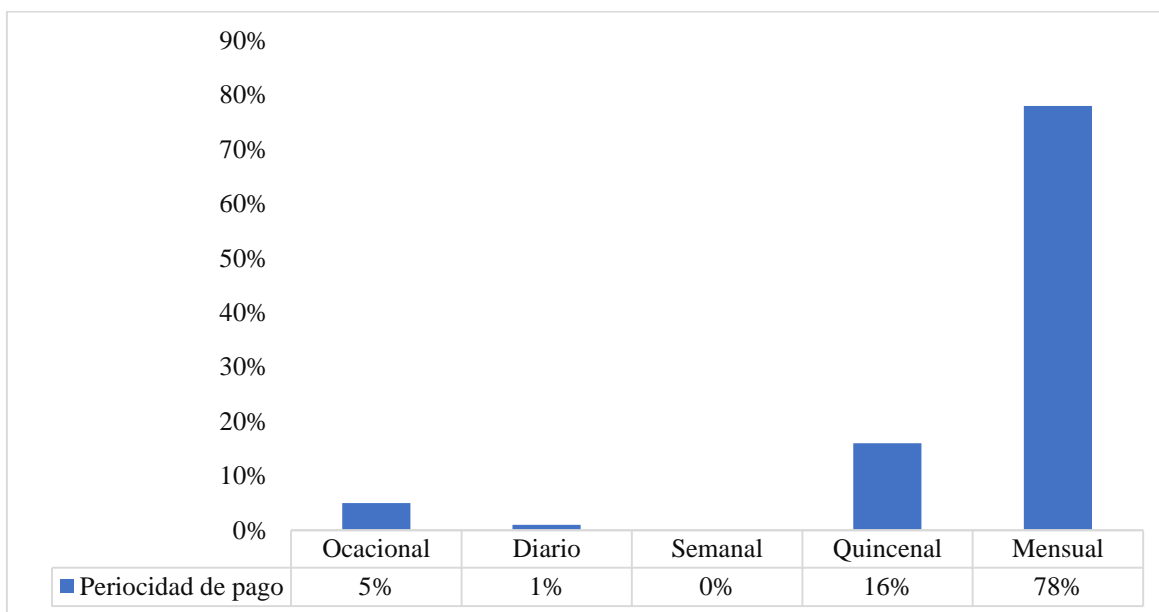


Figura 15. Promedio de la periodicidad en la que se le paga a un colaborador en las empresas del sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

Frecuentemente el 78% las organizaciones del sector industrial han tomado la alternativa de hacer pago a sus colaboradores por su labor en periodos mensuales, lo que permite a estas tener un mayor plazo en lo que concierne a lo legalmente establecido para hacer pago de la nómina de sus colaboradores; por otro lado el pago quincenal del salario se da un 16% de los casos así como también la opción ocasional ya que existen organizaciones que laboran por temporada orden o pedido y no requieren personal frecuente dentro de la organización, el pago diario es la manera que casi nunca utilizan debido a que representa tener constante flujo de efectivo y es efectivo que rota sin generar utilidad alguna a la organización (Ver figura 15).

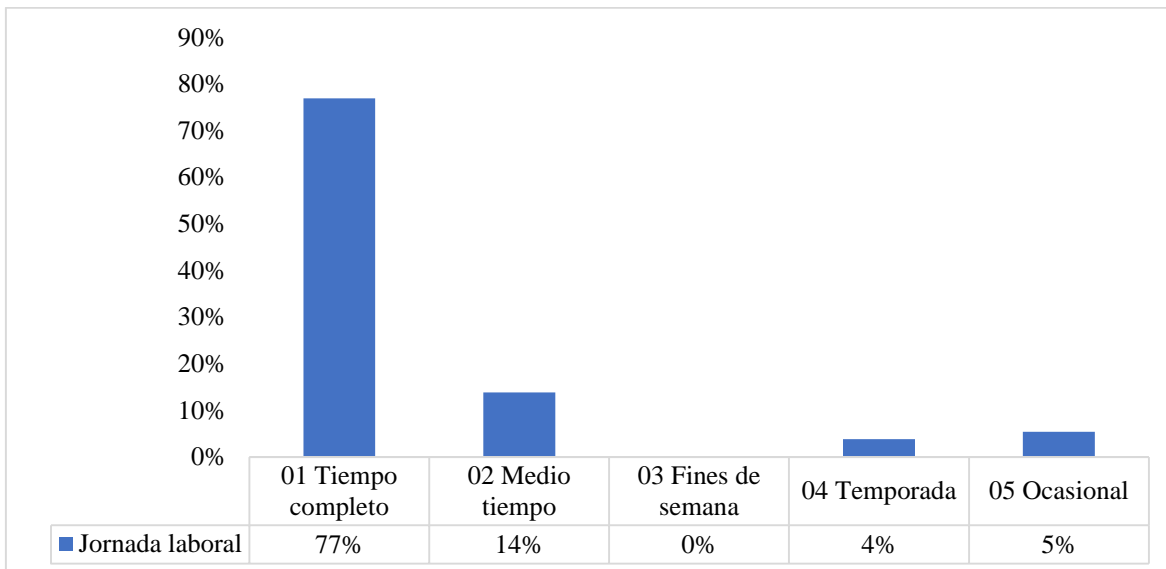


Figura 16. Jornada laboral de un colaborador del sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

El 77% de los cargos son cargos frecuentemente requieren disponibilidad de tiempo completo dentro de la jornada laboral de varias organizaciones de dicho sector, mientras que otras un 14% requieren labor de medio tiempo y otras por cuestión de que sus productos son estacionarios, de temporada o pedidos especiales requieren tiempos especiales como temporada en un 4% y ocasional 5% mientras que fines de semana es una opción que casi nunca está dentro de las organizaciones industriales se use para laborar. (Ver figura 16).

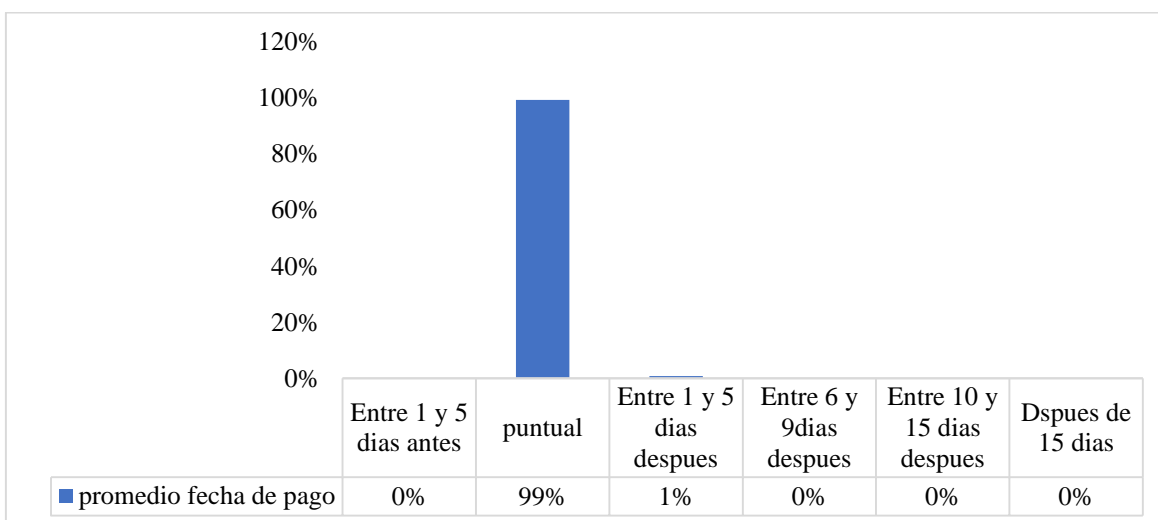


Figura 17. Promedio de la fecha en la que se le paga a un colaborador en las empresas del sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

El 99% de las empresas dentro del sector industrial y agroindustrial realizan el pago de la nómina a los trabajadores puntualmente de acuerdo a lo establecido en el contrato ya sea semanal, quincenal o mensual. Por otro lado el 1% lo hace dentro de los (5) cinco días después de la fecha acordada (Vea figura 17). En dicho caso el 85% de las organizaciones optan tanto por la transferencia y el cheque como las modalidades más habituales para hacer pago de la nómina laboral. Mientras que por otro lado el efectivo aún sigue siendo una modalidad que no requiere de intervención de terceros sino simplemente una transacción directa colaborador y quien efectúa el pago; modalidad que en comparación a la transferencia y cheque que son efectivas y seguras, expone a ambas partes a ser sujetos de pérdida o robo. (Vea figura 18).

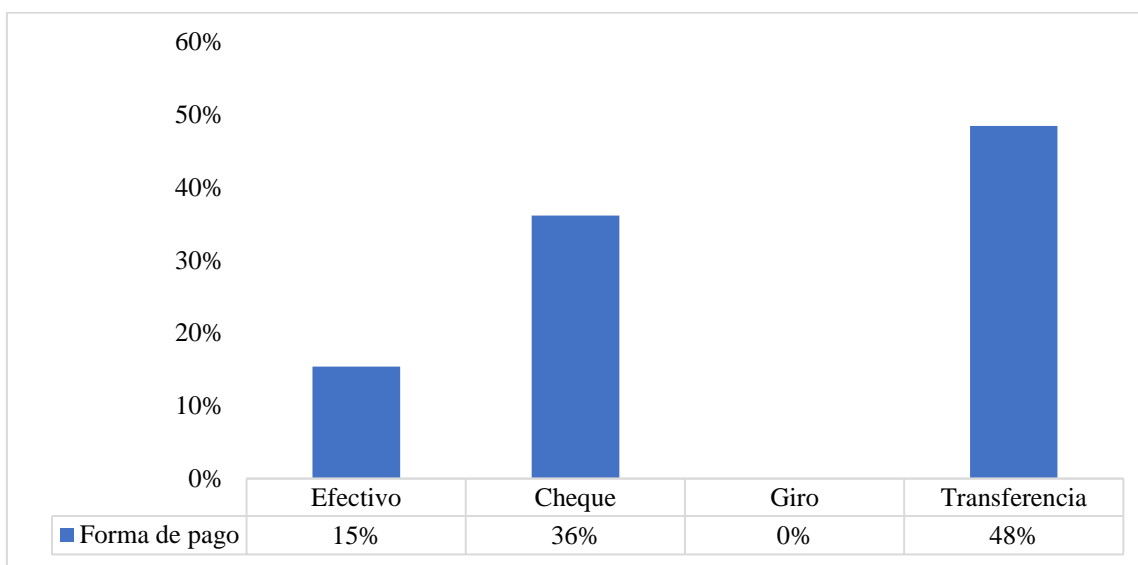


Figura 18. Promedio de la forma de pago a un colaborador en el sector agroindustrial en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

Las organizaciones han comprendido que el aspecto compensatorio no se basa únicamente en pagos monetarios y/o en especie, puesto que se suman beneficios que constituyen lo que se denomina salario emocional, donde los empleados satisfacen necesidades de tipo personal, familiar y profesional, como así expresa Muñoz, 2007 como retribución flexible que consiste en ajustarse de manera individual a las necesidades específicas de cada trabajador, lo que funciona como un factor de motivación, en tanto que

el empleado puede escoger los beneficios que desea recibir, dentro de un portafolio previsto por la empresa.

6.1.5. Políticas de incentivos y aumentos salariales que se realizan a los empleados en el sector Agroindustrial en la ciudad de Villavicencio.

El 100% de las organizaciones del sector industrial y agroindustrial han optado el salario emocional como alternativa para motivar a sus colaboradores ampliando prácticas propias del salario emocional como salario flexible, actividades para empleados, formación continua, días libres, cumpleaños entre muchas más alternativas que ayudan a hacer un ambiente agradable y un personal saludable y motivado (figura 19).

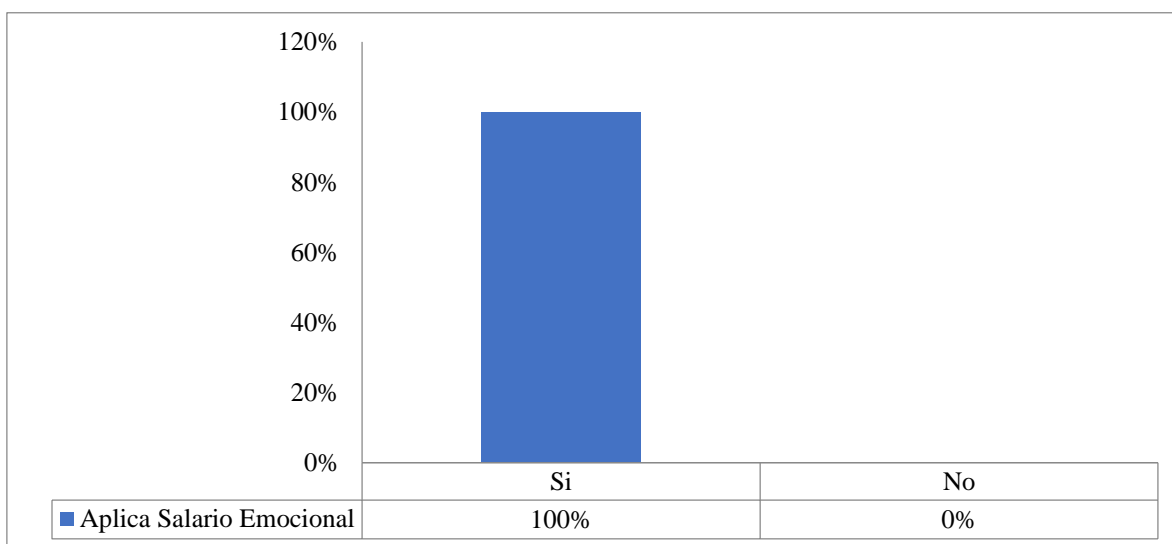


Figura 19. Salario emocional del sector agroindustrial en Villavicencio. Fuente elaboración propia.

La inflación produce efectos nocivos sobre los ingresos y los egresos fiscales, reduciéndolos en términos reales. Es decir es el aumento que tienen los precios de una economía. Por ello la necesidad de que las organizaciones hagan ajuste al salario que devengan sus colaboradores, para tanto estar acorde a la ley así como también permitir a sus colaboradores acceder a un salario justo que permita satisfacer sus necesidades.

Las actuaciones de las empresas en cuanto a la compensación por la labor de sus colaboradores va más allá de la dimensión económica y legal o el comportamiento ético frente a lo que la sociedad considera que es justo, es el deseo por que las organizaciones se

comprometan de forma voluntaria en la realización de actividades que giren en torno a mantener el bienestar y la calidad de vida de la sociedad y en donde también la compensación redondee en lo que aparte de justo sea equitativo y competitivo en lo concierne a las compensaciones en lo general. En donde aparte de una compensación se incentive al colaborador a seguir con agrado su labor y dar lo mejor de sí mismo. Existen diversos tipos de incentivos que se desarrollan dentro de las organizaciones para motivar a su personal, en el sector industrial y agroindustrial en la ciudad de Villavicencio en tiempo, en dinero, en especie o en reconocimiento son opciones que toman unas más económicas que otras pero son estrategias que permiten tener un equipo más comprometido y efectivo con sus actividad dentro de la organización.

El reconocimiento como incentivo es la alternativa que las organizaciones de dicho sector usan casi siempre para que sus colaboradores se sientan motivados ya que no representa costo alguno para la organización pero por otro lado hace que la labor y desempeño del colaborador se vea exaltada ante los demás.

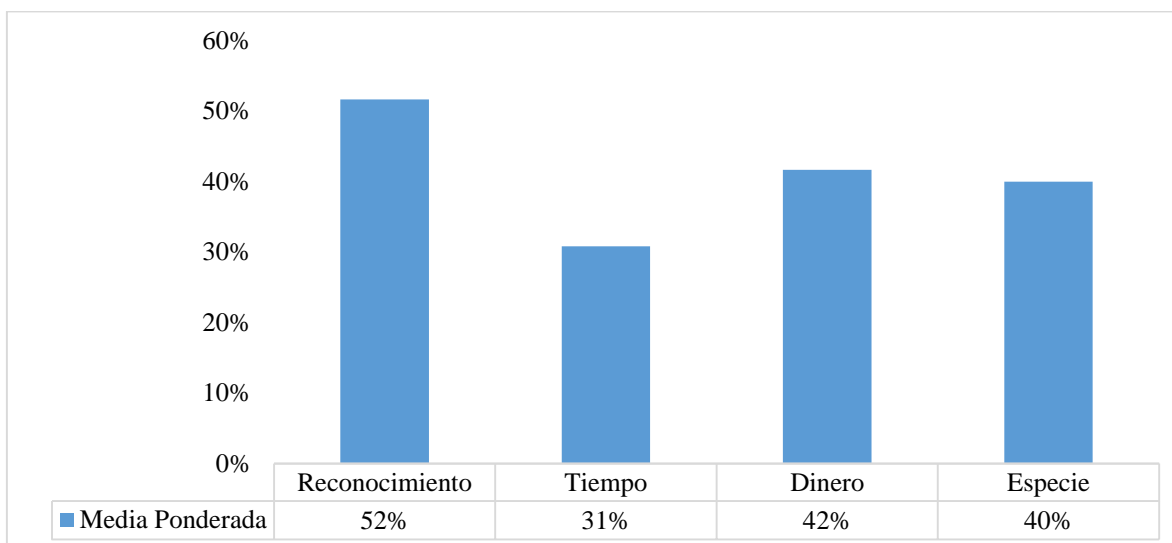


Figura 20. Incentivos en las empresas del sector agroindustrial en Villavicencio. Fuente elaboración propia.

Los incentivos no deben ser vistos como un gasto para la organización como es el caso del tiempo, la especie y el dinero; debe reflejarse como una inversión que se retribuirá en productividad, la calidad de vida del personal, la satisfacción y resultados para la organización. Incentivos como el Dinero Ocasionalmente el representan una opción para que

el empleador retribuya a sus colaboradores ese esfuerzo extra que brindan al desempeño de su labor en pro del cumplimiento de metas y objetivos; mientras que tanto el tiempo y como la especie son alternativas que muy pocas veces se usan ya que involucran cese de actividades y necesidad de intervención de otro que supla con dicho vacío; para el incentivo tiempo y para la especie inversión de materia y dinero (Ver figura 20).

Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, que en los mercados laborales actuales, altamente competitivos, colaboran con la motivación y la retención de sus colaboradores.

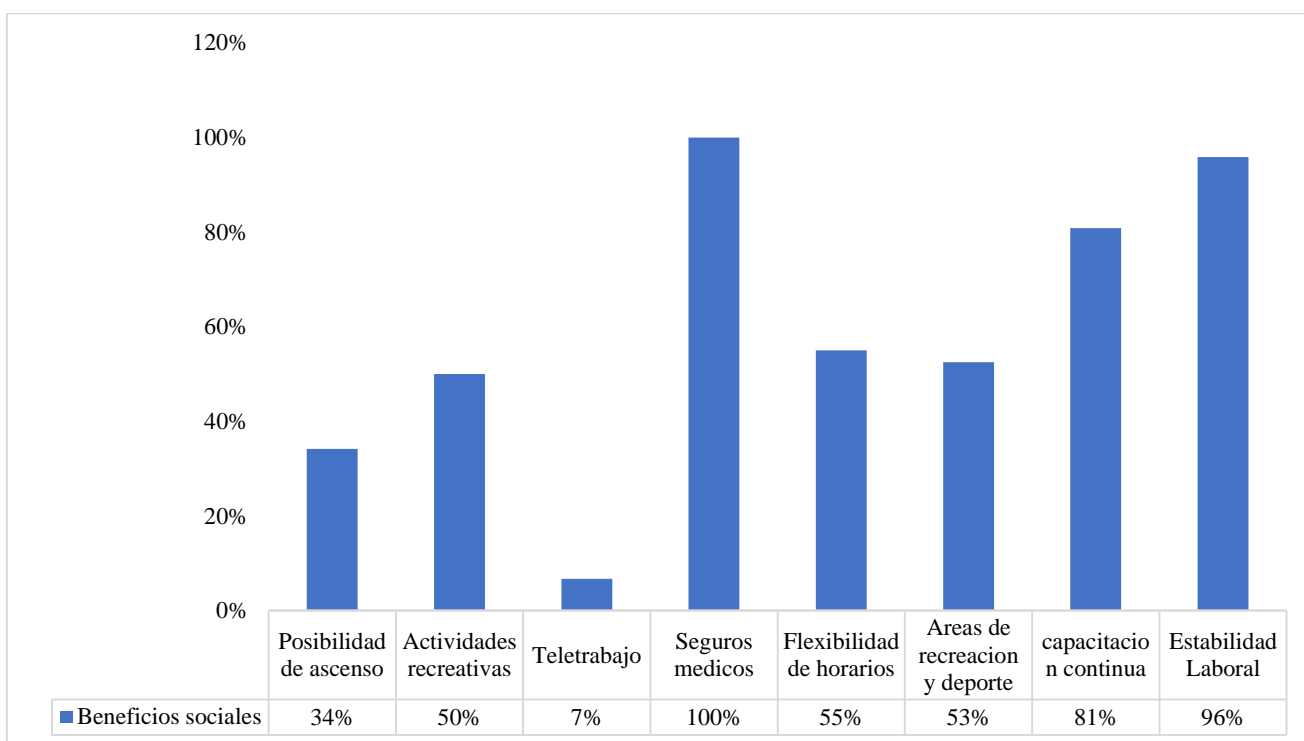


Figura 21. Beneficios sociales en las empresas del sector agroindustrial en Villavicencio. Fuente elaboración propia.

Los seguros médicos, la estabilidad laboral y la capacitación continua son unos de los beneficios sociales que las empresas industriales y agroindustriales usan con mayor frecuencia para motivar a sus colaboradores; que tanto permiten seguridad física y mental brindando seguros médicos, como la tranquilidad y estabilidad de puesto así como el enriquecimientos intelectual del personal. El uso de áreas de recreación y deporte flexibilidad de horarios, Actividades recreativas son opciones que ocasionalmente se dan para que los colaboradores salgan de la rutina y recarguen sus energías mientras que por ultimo las

posibilidades de ascenso y el teletrabajo son alternativas poco usuales dentro de dicho sector; uno por la naturales familiar de muchas de las organizaciones y la otra por el nivel de tecnología e inversión que requiere la implementación del teletrabajo dentro de las organizaciones como opción de labor (Vea figura 21).

La evaluación de desempeño permite tanto a la organización evaluar el actuar de los colaboradores en lo que concierne a su desempeño dentro de su labor; así como también medir el desempeño organizacional, para de este modo reconocer o dar merito a los destacados y por lo contrario hacer un plan de mejoramiento y apoyo a quienes han tenido falencias.

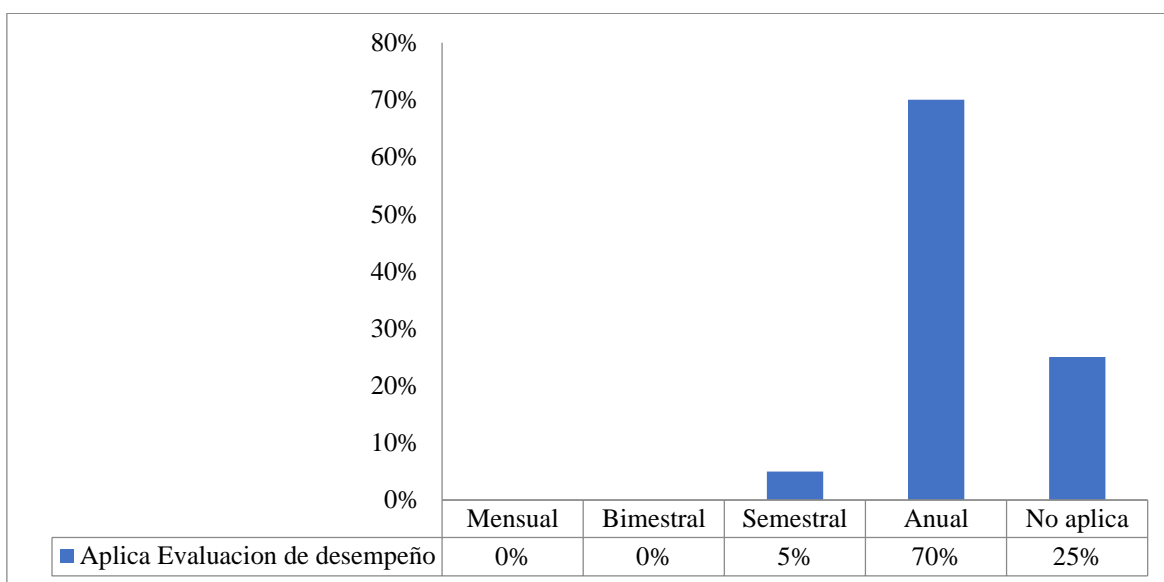


Figura 22. Evaluación de desempeño en las empresas del sector agroindustrial. Fuente elaboración propia.

La evaluación de desempeño es un instrumento que ayuda a evaluar la calidad de trabajo de los colaboradores y por ello es de gran importancia que las empresas lo hagan con mayor frecuencia, lo que permitirá que las falencias sean prontamente identificadas y así mismo se dé solución. El 70% de las empresas del sector lo hacen anualmente, aunque lo hacen lo recomendable por la naturaleza del cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo es hacerlo semestral ya que permite una pronta evaluación y modificación; el 5% lo hacen semestral y preocupantemente el 25% no lo aplican, dicha razón difiere por el costo que representa que aunque sea a nivel interno requiere inversión de tiempo y dinero y por

otro lado de Asesoría de terceros y conocimientos contemporáneos que muchos de los directores de empresas no poseen.(Vea figura 22).

Tener un alto índice de rotación de personal dentro de las organizaciones representa un gran problema, no solo por la afectación al ambiente laboral por los constantes cambios de acoplamiento del nuevo individuo al cargo; sino además a la económica de las organizaciones, puesto que la alta rotación representa un considerable gasto, en todo el proceso de reclutamiento, selección e inducción.

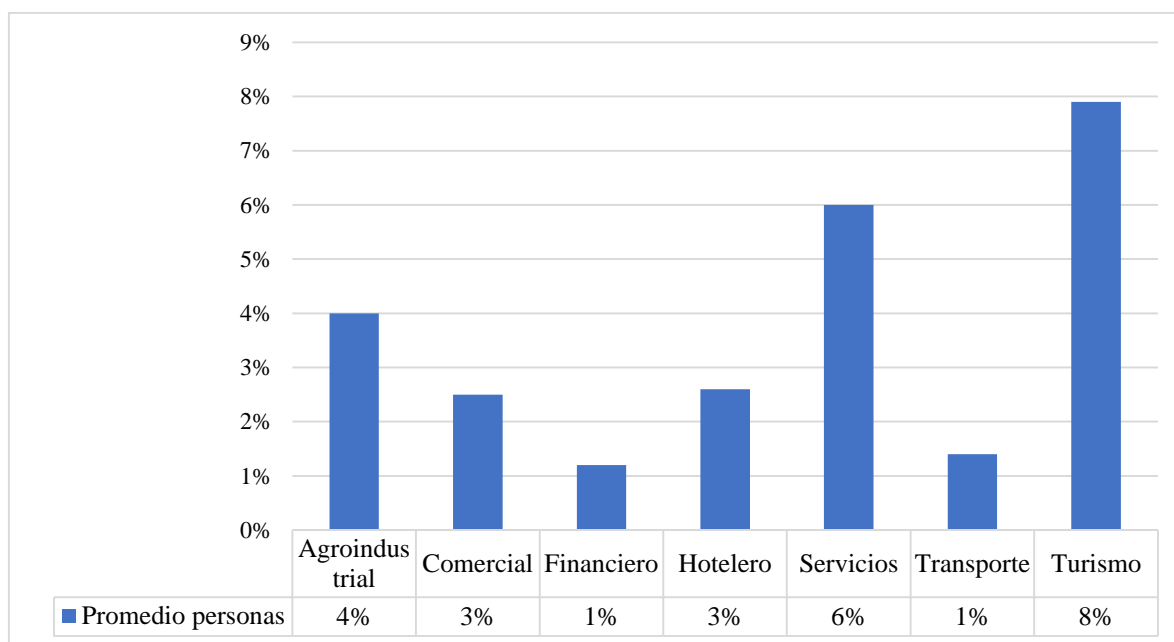


Figura 23. Promedio de personas que desertan mensualmente de las organizaciones. Fuente elaboración propia.

Este estudio se realizó en la ciudad de Villavicencio, Meta y estudio realizado a los diferentes sectores económico de dicha ciudad en comparación a dichos sectores En promedio dentro de las organizaciones del sector industrial y agroindustrial laboran 1326 colaboradores, dentro de 33 y 34 colaboradores en promedio por empresa con una deserción mensual de 4% algo así como dentro de 1 y 2 personas por empresa no se sienten justamente compensadas, motivadas o simplemente buscan algo mejor a lo que viven actualmente, aunque proporcionalmente es un promedio muy bajo, es una cifra que presenta miles de millones anualmente para las organizaciones, por la inversión que representa suplir con nuevo personal vacío que dejan dichas deserciones; es por ello que como organización se debe hacer una autoevaluación para evitar ello, para tener un personal más motiva y

comprometido que representa estabilidad tanto para el colaborador como para el empleador. (Vea figura 23).

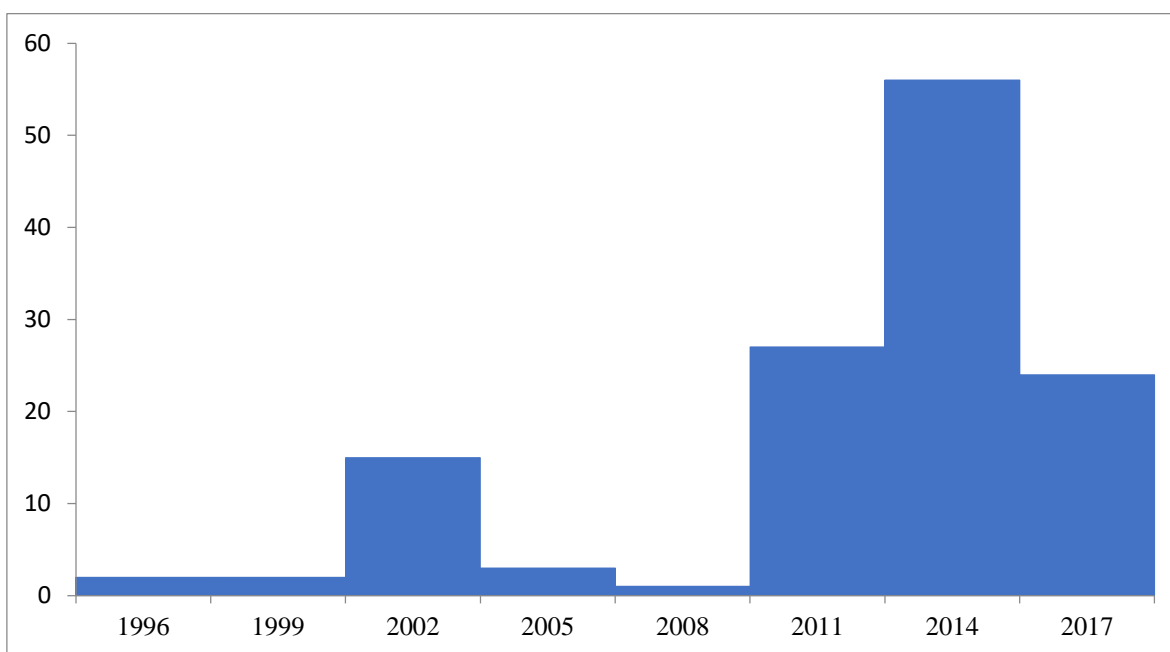


Figura 24. Año de ingreso de colaboradores en el sector agroindustrial de la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

La figura 24 evidencia que notoriamente las organizaciones de Villavicencio son organizaciones jóvenes ya que en lo que concierne a los años comprendidos entre 1996 y 2017 existe un diferencia 19 años, las organizaciones del sector industrial y agroindustrial han venido creciendo dentro de la región lo que representa que estas han tenido mayor demanda de personal para los diferentes cargos, los periodos comprendidos entre 2008 al 2017 resultan ser los más altos picos de demanda por otro lado en donde cerca del 87,07% del personal ingreso (Vea figura 24).

6.2. Sector servicios

Es uno de los sectores que más actividad económica tiene en la ciudad debido a la gran demanda de los diferentes sectores ofertados, al ser uno de los sectores más grande, lo hace atractivo y muy competitivo en el mercado.

6.2.1. Características del sector servicios

El sector servicio se caracteriza por ser el sector en donde más se interactúa con el cliente y está encaminado netamente a satisfacer las necesidades de la población. según los resultados arrojados por la investigación, el cargo más utilizado fue el de auxiliar, el diccionario de la lengua española, define un auxiliar como un empleado que desarrolla un trabajo que no requiere especialización bajo las órdenes directas de otra persona mientras que un asistente es un empleado que si cuenta con algún grado de educación pero que trabaja bajo las órdenes directas de otra persona; en este orden de ideas, estos dos cargos tienen similitud pero con frecuencia en las empresas del sector servicio, existe una mayor contratación en el cargo de auxiliar y pese a que un asistente y un auxiliar desarrollan muchas funciones en común, un asistente casi nunca se requiere en una empresa del sector servicio. Debido a que un asistente puede generar mayores gastos en la nómina de una organización.

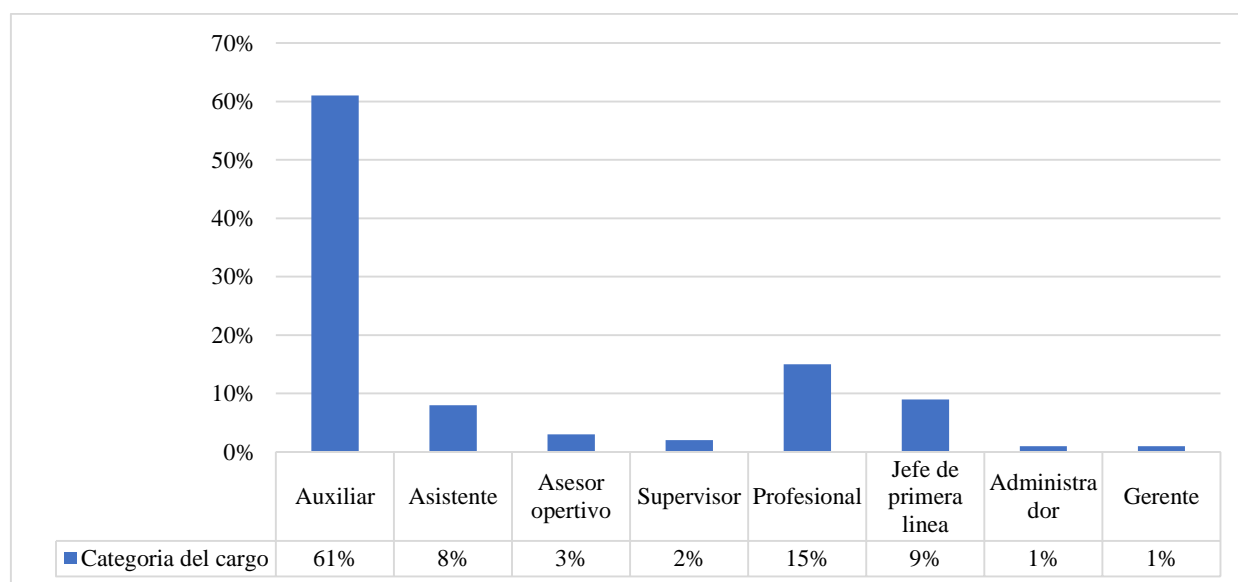


Figura 25. Promedio de los cargos más representativos en las empresas de servicios en Villavicencio. Fuente elaboración propia.

Por otro lado observamos que los cargos como: asesor operativo, supervisor, profesional, jefe de primera línea, administrador y gerentes casi nunca son requeridos en las empresas de servicios, (ver figura 25) debido a factores tales como el tamaño de la empresa, ya que un 78% de las empresas de la ciudad son microempresas (ver figura 26) y el personal calificado que requieren estas organizaciones para prestar diferentes servicios es escaso.

Si se observa, en las principales páginas de empleo o en diferentes programas que incentivan el empleo de la ciudad, tales como Computrabajo, SENA, COFREM, la Alcaldía, entre otras, encontramos que los cargos que más oferta laboral tienen son los auxiliares en diferentes áreas, puesto que estos cargos son los que menos requisitos solicitan.

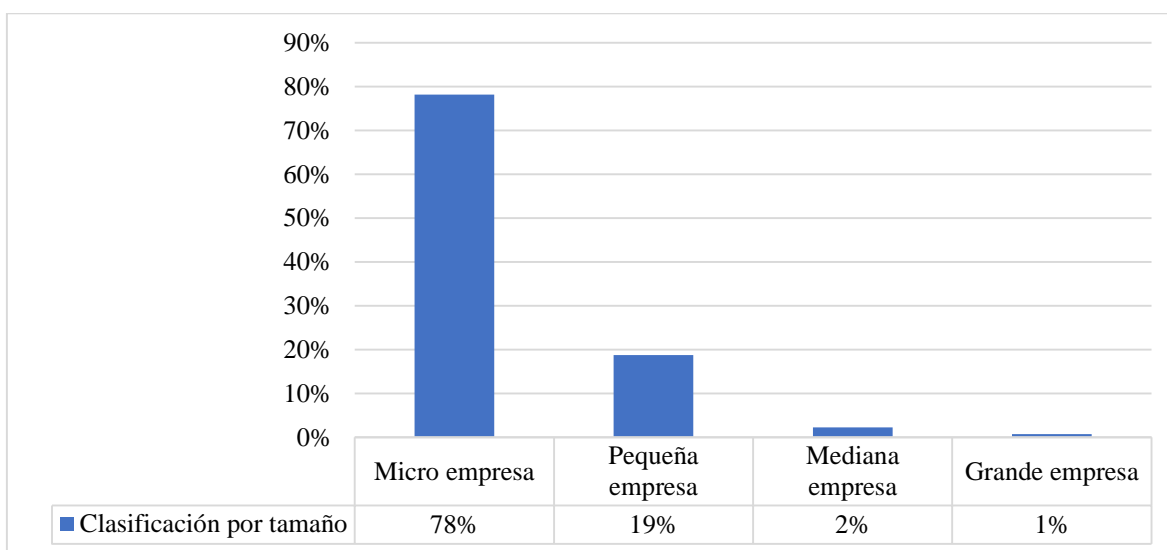


Figura 26. Clasificación del tamaño de las empresas del sector servicios en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) son aquellas empresas que juegan un papel importante en la economía de la ciudad; hoy por hoy estas empresas son indiscutiblemente consideradas como un componente central en la economía del país. En Villavicencio se perciben un sinnúmero de estas empresas, para el sector servicio, ocupan un porcentaje bastante grande (99%) en su economía, siendo las mayores generadoras de empleo en la ciudad. Mientras que de las grandes empresas, el porcentaje es casi nulo. (Ver figura 26). (Mora Vanegas, 2014), describe que muchas de las MIPYMES deben su existencia precisamente al hecho de que no haya posibilidades de obtener trabajo asalariado en otras

actividades, por lo que el número de estas empresas crece en tiempos de crisis, generando oportunidades laborales a los habitantes de la ciudad en este sector. La ausencia de una buena gerencia, financiamiento, tecnología ha hecho de las MIPYME un fracaso en tratar de encontrar la forma de cómo desarrollarse y sobresalir en el mercado. Razón por la cual sólo están en condiciones de funcionar en ramas y segmentos de la economía poco exigentes y distinguidos.

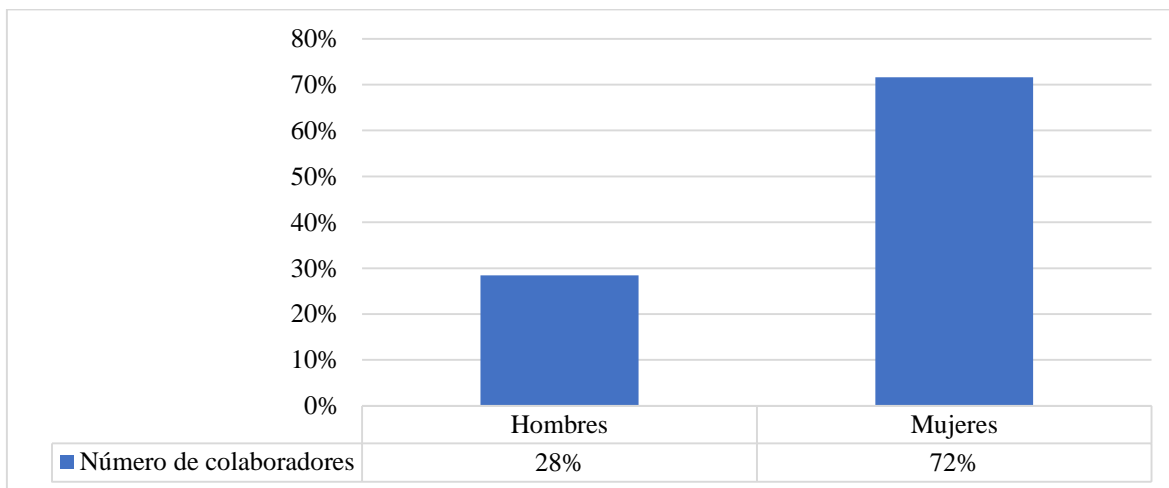


Figura 27. Promedio de colaboradores en las empresas del sector servicios. Fuente elaboración propia.

A la hora de prestar un servicio, factores como la atención al cliente es uno de los aspectos más significativos debido a que la interacción con el cliente es de suma importancia a la hora de ofrecer un producto o cerrar un negocio. Muy pocas veces los hombres son contratados en las empresas que ofrecen algún tipo de servicio debido a que estas en la mayoría de los casos, se encargan de desarrollar actividades poco operativas y más funciones enfocadas a la atención al cliente; en caso contrario, las mujeres frecuente son contratadas en este tipo de empresas (ver figura 27), es así que la dinámica empresarial se ve muy enriquecida con la incorporación del colectivo femenino. (Diez, 2014). Las mujeres en diferencia a los hombres juegan un papel muy importante en cuanto a la prestación de un servicio. Las mujeres presentamos competencias blandas que los empresarios las tienen muy en cuenta a la hora de definir los perfiles de sus vacantes y de contratar su personal. La puntualidad, amabilidad, buenas relaciones interpersonales, además de la presentación personal y capacidad de atención al cliente, son características muy valiosas al asumir cargos

relacionados como asesoras, administradoras y en temas comerciales (Vega Barbosa & Camacho, 2015). Es por esto que a la hora de contratación, a las mujeres se les tienen más en cuenta que a los hombres.

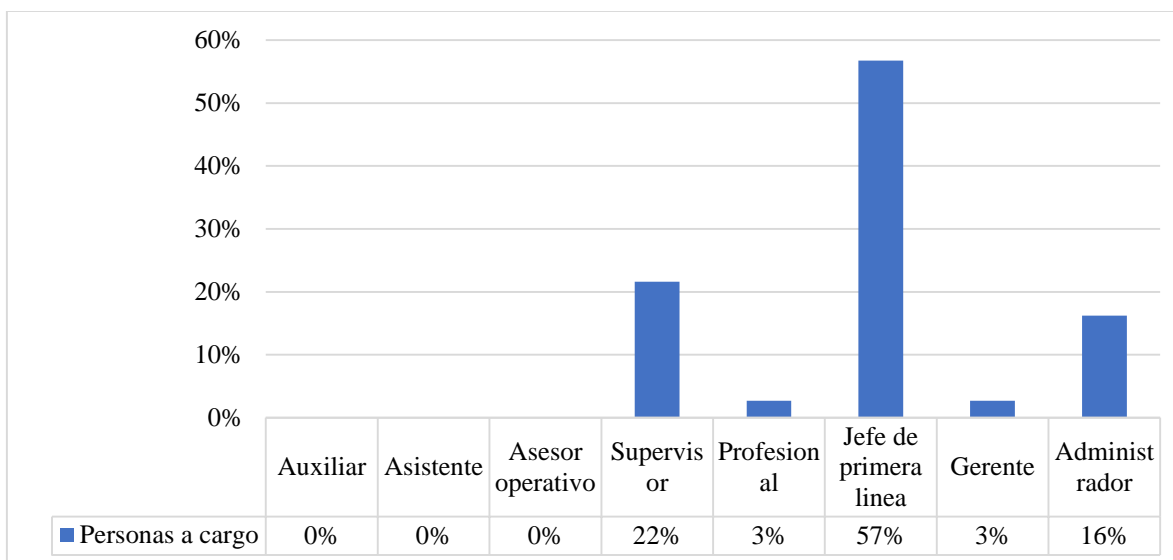


Figura 28. Promedio de cargos que manejan personal en el sector servicios. Fuente elaboración propia.

De todos los cargos, se puede evidenciar que el jefe de primera línea juega un papel importante en cuanto al manejo de capital humano, ya que cuenta con un 57% de personal a cargo dentro de la organización, seguido del supervisor con un 22% y del administrador con un 16%, mientras que cargos como el gerente y profesional cuentan con un porcentaje mínimo del 3% de las personas de la organización, caso contrario ocurre con los auxiliares, asistentes y asesores operativos que no cuentan con personal a cargo en las organizaciones de este sector. (Ver figura 28).

En una organización la responsabilidad que tiene cada cargo en cuanto al manejo de capital humano, va estrechamente relacionada con sus habilidades en cuanto al manejo del personal, es por eso que el jefe de primera línea al igual que los supervisores deben contar con diferentes habilidades, donde Gran parte del éxito de cualquier empresa, depende de la forma como se maneja el personal. Debemos tener presente que cada individuo tiene su propia filosofía, su propia manera de pensar y actuar, por eso es indispensable que toda persona que maneje personal sea consciente de éstas diferencias, para evitar conflictos y

saber cómo motivar a sus subordinados con el fin de lograr un mayor éxito en las actividades encomendadas (Sepúlveda, 2014).

Tabla 7.

Cargos más representativos según la categoría del cargo en el sector servicio de la ciudad de Villavicencio

Auxiliar	Asistente	Supervisor	Asesor	profesional	Jefe de primera línea	Gerente
Auxiliar	Asistente	Supervisor de obra	Asesor comercial	Medico	Jefe de enfermeras	Gerente
Recepcionista	Secretaria	Supervisor de cobranza	Asesor de servicios	Profesor	Coordinador	Director ejecutivo
Secretaria	Enfermera	Jefe de laboratorio	Orientador	Administrador	Subdirector	
Operario	Analista		Asesor	Contador	Jefe de talento humano	
Ayudante de obra	Masajista		Asesor comercial	Ingeniero civil	Gestor administrativo	

Fuente. Propia

Dependiendo de la categoría del cargo fueron clasificados los puestos de trabajo de cada persona, según las tareas y responsabilidades dadas en la organización. Un fenómeno que se puede observar en la (ver tabla 7) es que el puesto de secretaria se clasifica tanto en la categoría de auxiliar como de asistente, esto depende no solo de las funciones que desarrolle, sino también de la educación y la experiencia que esta persona tenga. También se puede observar que cargos representativos como auxiliar y asistente, están categorizados de la misma forma, sin especificación alguna, puesto que en muchas empresas son auxiliares y asistentes generales, no en una categoría de cargo específico.

6.2.2. Correlación que pueda existir entre la educación, la experiencia y los salarios del sector servicios en la ciudad de Villavicencio.

Actualmente la educación es tomada como el proceso de formación de capacidades intelectuales a través de la asimilación y aprehensión de conocimientos, es no solo en Colombia sino en el mundo entero, el factor más importante para mejorar la competitividad en el desempeño de cargos y lograr el incremento de ingresos de una empresa. Además de la educación otro factor que influye en la competitividad y desarrollo de las empresas es la

experiencia adquirida a través del tiempo por las personas que conforman su planta de personal, experiencia que asegura las habilidades necesarias para el desarrollo cumplimiento óptimo de sus actividades funcionales y de la misión u objeto social de la empresa. Estos dos factores de educación y experiencia determinan el nivel salarial de cada una de las personas que hacen parte de la organización. Dado lo anterior las empresas hoy por hoy, tienden a profesionalizar su planta de personal, entre mayor educación y experiencia mayor es su competitividad. La figura 29 a continuación muestra como el grado educativo determina el cargo en una empresa.

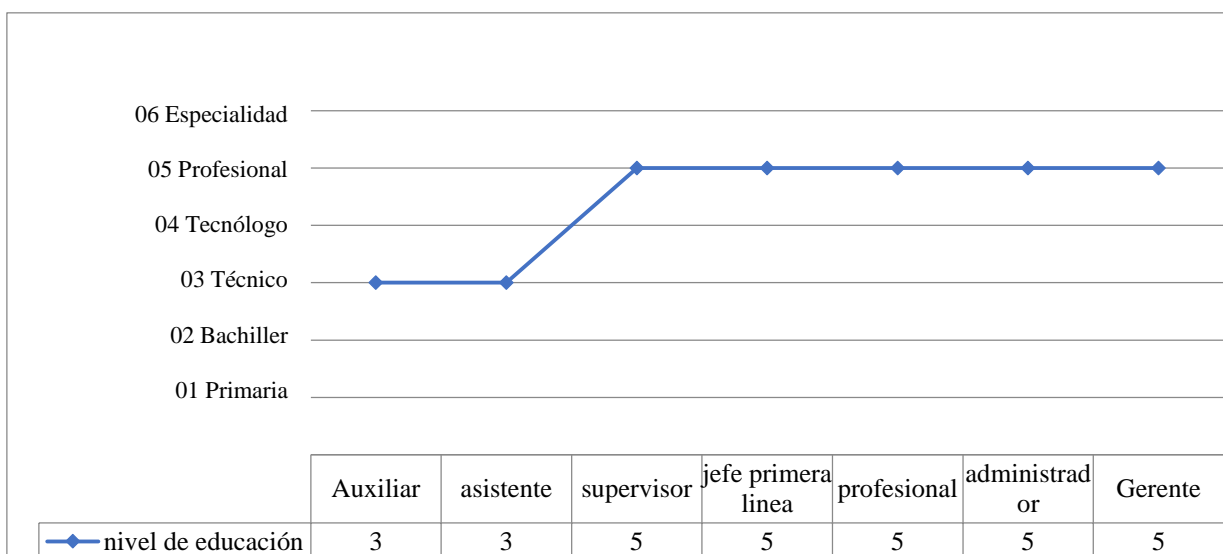


Figura 29. Educación promedio por categoría de cargo del sector servicios. Fuente elaboración propia.

Se puede evidenciar, como los cargos más altos están en poder de personas con grados de educación en pregrado y posgrado, habiendo una relación directamente proporcional. El personal que ocupa uno de los cargos de menor responsabilidad como el de supervisor, se encuentra sobre-educado por el nivel de estudio que presenta, en este caso especialista, lo cual se traduce en que su ocupación laboral no está acorde con su nivel educativo. En Villavicencio debido al desajuste educativo que se presenta, la productividad de las empresas se podría ver reducida a causa de insatisfacción laboral por parte de los trabajadores que se encuentran ya sea sobre educados o sub educados, dado que el salario que reciben no depende del perfil educativo que posean, sino de las funciones que desempeñen en el cargo.

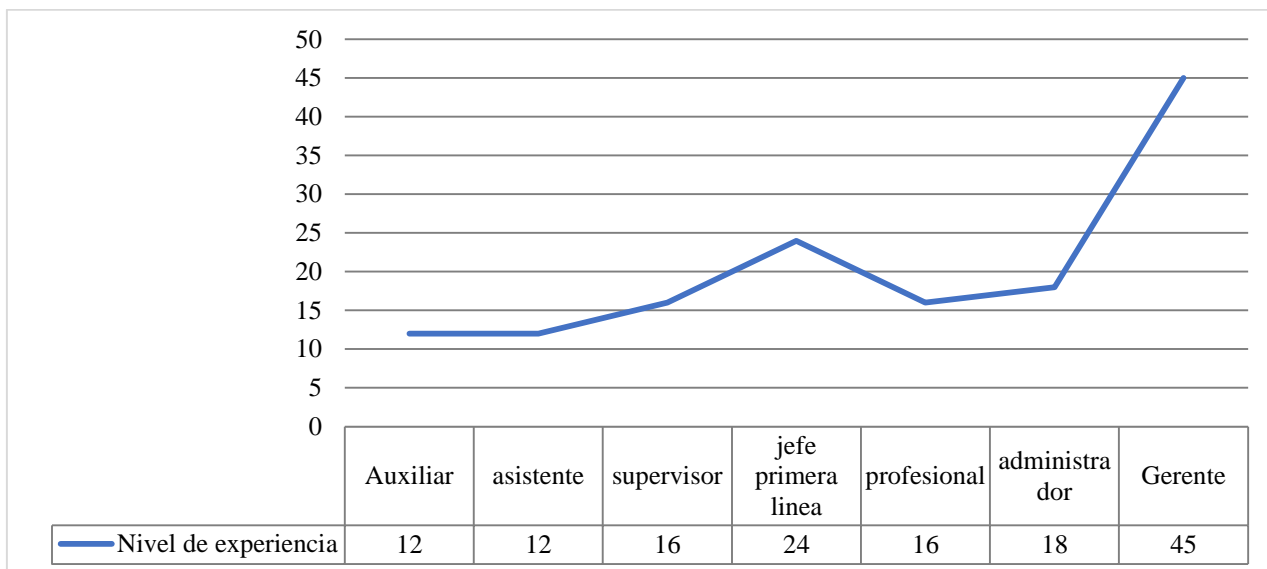


Figura 30. Meses de experiencia promedio por categoría de cargo en el sector servicios. Fuente elaboración propia.

La experiencia proveniente de las cosas que suceden en la vida, siendo laboral, lo aplicaríamos en la vivencia del desarrollo de actividades con niveles de responsabilidad altos en un ámbito netamente práctico. La formación universitaria no es suficiente para alcanzar un puesto de trabajo además de este requisito se hace imperioso la necesidad de reunir una serie de competencias complementarias de acuerdo al cargo que se va a ejecutar. El producto del trabajo de recopilación de información respecto a la experiencia en las empresas del sector servicios nos arroja una curva ascendente de acuerdo con el nivel de responsabilidad en la jerarquía laboral de la empresa, tal como se observa en la figura 30, además se hace necesario evaluar el tope mínimo de experiencia para un profesional que acaba de ingresar al mundo laboral.

Un profesional universitario en la ciudad de Villavicencio y en la mayoría del territorio nacional debe cumplir como requisito, un mínimo de 12 meses para acceder a un trabajo de perfil profesional (se resalta que es bajo criterios de las empresas de Villavicencio, sin embargo la política del primer empleo del Gobierno Nacional, no impone un tiempo de experiencia necesaria para el ingreso laboral de una persona recién egresada y que nunca ha laborado lo cual no lo hace prescindible como requisito), encontrándonos con el paradigma de la falta de oferta laboral en el mercado, ocupado previamente por técnicos y tecnólogos

que necesitan de un periodo más corto de estudio y preparación para los cargos ofertados. Conociéndose que los altos cargos dentro de una empresa son los llamados a ser líderes y entes de transmisión manteniendo al personal en actitud de “alerta” ante nuevas situaciones o ante el trabajo del día a día que generan monotonía y apatía, dando formaciones que despierten la innovación, la participación y que el factor humano se sienta importante dentro de la empresa.

Un ejemplo de destreza en los cargos que exigen experiencia tope, podemos observar la empresa Avizor Seguridad ubicada en la ciudad de Villavicencio que hace su proceso de selección de personal-talento humano, mediante portales web de empleo en asociación con el SENA buscando siempre técnicos y/o tecnólogos que cumplan funciones de auxiliares y asistentes que tienen la experiencia otorgada por las mismas prácticas profesionales que les exigen para optar por el título académico. Es así cómo se origina el fenómeno del “desajuste educativo”, que, según los expertos, “se refiere a la diferencia entre los niveles educativos de los trabajadores y los requerimientos de estudio exigidos en sus ocupaciones” y que actualmente alcanza al 50% de los trabajadores del país. La sobre educación, además, pone en evidencia la problemática de los estudiantes que aspiran a un posgrado para alcanzar un mejor salario, ya que a pesar de los esfuerzos no se ven compensados.

Tabla 8. *Promedio del nivel de educación en el sector servicios en la ciudad de Villavicencio.*

Nivel de educación	Promedio
Primaria	0,4%
Bachiller	25,7%
Técnico	42,7%
Tecnólogo	3,3%
Profesional	25,7%
Especialista	2,1%

Fuente propia

El mercado laboral alrededor del mundo sigue experimentando grandes cambios y Colombia no se queda atrás. Los nuevos retos que plantean la economía y la llamada transformación que han empezado a hacer las empresas en el país, aumentaron la presión del entorno laboral en Colombia. Es uno de los países con mayor tensión en la participación en el mercado laboral. Esto sucede porque la gran mayoría de los profesionales colombianos no

cumplen con los requerimientos básicos que solicitan las empresas. Es por esto que las compañías muchas veces buscan atraer talento de afuera del país especialmente para posiciones de liderazgo. La falta de preparación y de oportunidades de educación y capacitación hace que los colombianos accedan en su mayoría a empleos informales sin posibilidades de desarrollarse y sin contar con contratos laborales estables.

Los profesionales en el país están enfrentados a un mundo laboral exigente, donde no basta con tener un logro profesional, sino que, además, la dinámica demanda y oferta los obliga a tener estudios complementarios como diplomados, capacitaciones o posgrados determinados, entre otros, que permiten aumentar las posibilidades a la hora de conseguir un trabajo, y por consiguiente, desempeñarse en el área de estudio.

Hay muchos profesionales, técnicos y hasta tecnólogos que no trabajan en su área de estudio, algunos tienen un solo título y se ven enfrentados a un mercado laboral más competitivo, de mayor demanda y en algunos casos, exige experiencia dentro de su área. Esta tendencia ha hecho que muchas personas acepten trabajar transitoria o indefinidamente en campos distintos al elegido académicamente, como alternativa para satisfacer sus necesidades económicas diarias.

Se observa en la tabla 8 como los técnicos abarcan el mayor porcentaje en la ocupación laboral puesto que los empleadores los miran como personal “polifacético” capaz de desarrollar actividades que le conciernen tanto a un profesional como a líder o supervisor haciendo más rentable para la empresa ahorrar costos de operación por talento humano, fenómeno que desde el 2015 ha tenido un alza de 2,3%, cabe mencionar la poca demanda que hay para los especialistas, puesto que cada día se hace más costoso y selectivo acceder a una oportunidad de posgrado (especialización, maestría, doctorado, etc.).

Anteriormente, las empresas buscaban motivar a sus empleados con factores externos (buenos salarios, ambientes laborales adecuados y posibilidad de hacer carrera), dado que los trabajadores buscaban seguridad y estabilidad en sus puestos. Sin embargo, en la tabla 8 se percibe, con el cambio de prioridades, hoy se deben enfocar los esfuerzos empresariales al fortalecimiento de otros factores que conlleven a la autorrealización personal y profesional, como un trabajo gratificante, reconocimiento y tareas interesantes.

A continuación, la tabla 9 muestra el promedio del nivel de experiencia que exige el mercado laboral del sector servicios en Villavicencio.

Tabla 9. *Promedio de experiencia que se requiere para el sector servicios en la ciudad de Villavicencio.*

Nivel de experiencia	promedio
sin experiencia	0%
2 meses	1%
6 meses	22%
12 meses	54%
24 meses	12%
36 meses	2%

Fuente propia

Años atrás solo bastaba con tener estudios de secundaria para conseguir un buen puesto laboral, pero con el trasegar de los años, el nivel de competencia y las necesidades socioculturales exigen una mayor preparación, más experiencia y conocimiento más especializado. Con un título profesional ya no es suficiente para encontrar un trabajo sostenible, ahora es más necesario tener estudios más avanzado y combinarlo con la experiencia lo cual se hace necesario para así poder realizar más actividades al mismo tiempo.

El tipo de especialización siempre debe ir acorde con la experiencia y con lo que se quiere alcanzar a nivel profesional. No obstante, el estudio sigue siendo un aspecto básico en las ofertas de empleo, pero las demandas están cambiando nuevamente: las empresas necesitan personas versátiles, que no sólo manejen un tipo de conocimiento sino que además de negocios, por ejemplo, sepan de marketing y posean habilidades comunicacionales. Mientras más destrezas posea el individuo, más probabilidades tendrá de conseguir empleo.

La tabla 9 muestra la clara necesidad de los reclutadores en buscar personal con experiencia mínima de 1 año puesto que esto ayuda a establecer un acoplamiento a las funciones de un cargo predeterminado, además, ahorra los costos de capacitación y entrenamiento haciendo más fluido el proceso de operación de la empresa de servicios; se nota un porcentaje considerable para los 2 años de experiencia puesto que muchos de los que ingresan vienen con prácticas profesionales que mejoran la capacidad de entendimiento para las actividades que deben enfrentar en los cargos establecidos por la empresa y en consecuencia aumenta el bank laboral beneficiando al empleador. Hoy en día, además de

conocimientos, las organizaciones demandan, experiencia, pro actividad, compromiso, factores que, sin lugar a duda, muchas veces no son parte de la formación formal académica de un individuo. Es importante mencionar que la experiencia laboral podría marcar el punto determinante al momento de una contratación, ya que se convertiría en el valor agregado de un profesional. Los títulos académicos solo determinan el nivel de conocimiento pero no permiten evidenciar por ejemplo: la creatividad, las aptitudes, el compromiso.

Tabla 10. *Rangos de los salarios expresados en cuartiles (2017).*

	Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Promedio
Auxiliar	\$ 737.717	\$ 800.000	\$ 862.500	\$ 828.279
Asistente	\$ 746.929	\$ 950.000	\$ 1.250.000	\$ 1.053.178
Supervisor	\$ 1.275.000	\$ 1.300.000	\$ 1.500.000	\$ 1.635.000
Asesor operativo	\$ 784.425	\$ 850.000	\$ 887.500	\$ 853.175
Profesional	\$ 1.200.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 1.738.784
Jefe de primera línea	\$ 1.400.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 1.832.524
Gerente	\$ 2.750.000	\$ 3.000.000	\$ 3.375.000	\$ 3.125.000

Fuente. Propia

En la tabla 10 se observa la amplitud corta entre cargos del mismo nivel, llámese auxiliar, asistente y supervisor que dichos cargos son susceptibles a cambios y variantes de personal, fenómeno que se presenta por la alta carga laboral que recae en dichos perfiles; caso contrario en cargos con mayor responsabilidad en su proceso operacional con un alto compromiso al ejecutar labores netamente propias de un líder, también se hace necesario darle un punto de análisis al cargo de asesor operativo, en contraste, un asesor operativo devenga devenga desde \$853.175 pesos, la nivelación salarial difícilmente se da ahora, porque el empleado busca mayor dinamismo, y no quedarse solo en un puesto muchos años.

Hoy en día las empresas piden a las universidades perfiles especializados y con competencias muy altas, pero utilizan el pretexto de que son recién egresados y no les dan un salario adecuado. “Justifican que durante la experiencia que vayan adquiriendo empiezan a darles unas mejores alternativas” (Semana, 1988). La percepción salarial que se observa en la tabla 10 deja claramente definido que aquellos que han obtenidos altos cargos lo han hecho a través del tiempo pasando por un sin número de pruebas en la empresa logrando mejorar cada día en la práctica, el desarrollo de sus funciones de una manera más eficaz, el aumento

de salario es directamente proporcional a la experiencia adquirida a través de los años a la hora de desempeñar distintas obligaciones en la empresa.

Tradicionalmente también se han presentado diferencias salariales entre sectores económicos, las que subsisten hoy en día pero en menor proporción. Hay consenso en el mercado en el sentido que los altos ejecutivos mejor pagados trabajan en los sectores petroleros y de telecomunicaciones. Después está posicionado el sector industrial, seguido del sector financiero y otros servicios especializados, del comercio, de los gremios y del sector público. Queda claro que en Colombia existe una inequitativa distribución del ingreso, que los sueldos no son muy altos y que la mayoría de los trabajadores tienen que hacer milagros para rendir sus ingresos, pero que, frente a los trabajadores de otros países del área, su situación no es tan crítica.

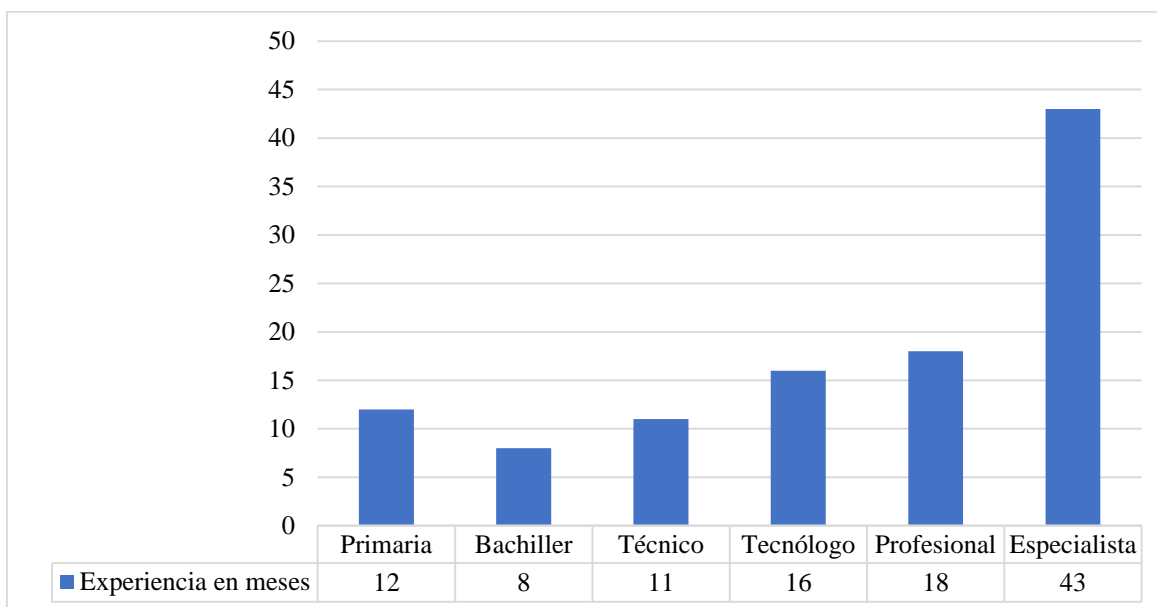


Figura 31. Promedio de meses de experiencia por educación requerida en el sector servicios de la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

Dentro del análisis desarrollado en el sector, se puede medir el nivel de experiencia con respecto a la educación siendo un factor relevante a la hora de tomar un empleo, a su vez las empresas necesitan personas capacitadas y con la experiencia necesaria para desarrollar las actividades que se le sean asignadas. Contar con gente que tenga amplia y reconocida experiencia es fundamental para cualquier empresa, sobre todo en posiciones donde el

liderazgo es muy importante, pues la calidad profesional estará sustentada con base en una trayectoria profesional y no solamente en una formación académica. La falta de líderes con experiencia en una empresa puede significar la diferencia entre ser una empresa emergente o una empresa líder en la industria a la que pertenece.

De acuerdo con estudios de PWC, está demostrado que perder a gente cuya antigüedad sea mayor a 5 años en una empresa puede costarle a la compañía alrededor de 50,000 dólares, y si se trata de un líder que se ha vuelto necesario para la organización, pues su costo todavía se incrementaría mucho más, principalmente por su bagaje laboral y conocimiento del manejo de todos los procedimientos, sistemas y políticas internas que tiene en relación con una empresa y que lo convierten en un activo tan valioso. (Rivera, 2016). Los años de experiencia laboral son de vital importancia en cuanto a cargos de mayor jerarquía teniendo en cuenta el nivel de educación, debido que no se puede asegurar que tenga los conocimientos adecuados para desarrollar ciertas labores por tener un título profesional; es de mayor responsabilidad los cargos que piden ser ocupados por profesionales que sean especialistas. En diferentes contextos se resalta la importancia de tener características como la antigüedad de manejar ciertos cargos, es por eso que se ve que un bachiller no debe tener la misma experiencia que pueda tener una especialidad debido a que no tiene el mismo nivel y las mismas responsabilidades que puede adquirir este.

Una persona que solo tiene su primaria debe contar con más tiempo de experiencia que un bachiller debido que no cuenta con estudios y con las oportunidades de continuar adquiriendo conocimiento; por lo general, estas personas hacen sus actividades debido a que son empíricas y pueden que sepan desarrollar las labores mejor que algunos profesionales, pero no cuentan con las bases que exigen cualquier cargo.

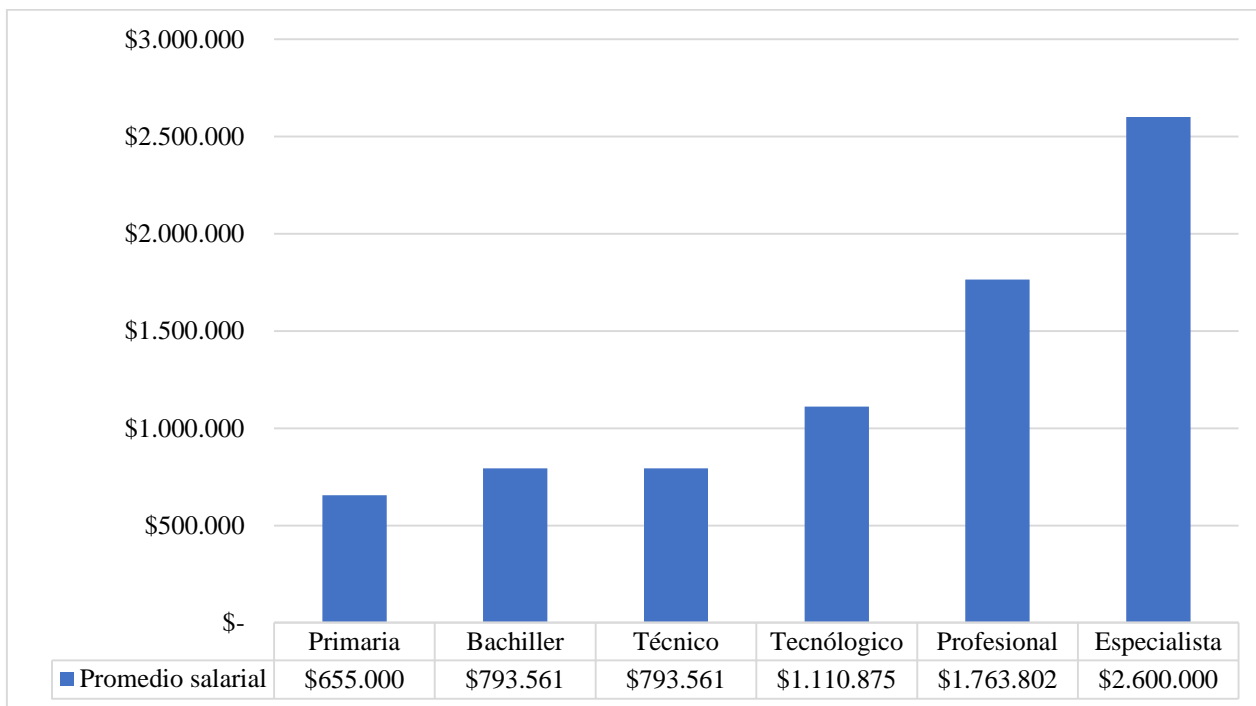


Figura 32. Promedio de educación requerida por promedio salarial del sector servicio en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

En la figura 32 se evidencia el grado de inequidad que existe en el ámbito laboral, teniendo en cuenta que un bachiller está bajo el mismo nivel salarial que el de un técnico, situación que conlleva a desvalorizar las capacidades que se obtienen en un nivel más que en el otro, razón que conlleva a no solo desmotivar sino a fomentar el desapego a los buenos resultados que un empleado deba dar dentro de sus actividades laborales diarias.

Es importante señalar que, el salario también funciona como incentivo para mejorar el desempeño y la productividad de los trabajadores en una empresa. Cuando más atractivo es el salario a percibir, el trabajador se fideliza, se siente valorado, se motiva y pone un mayor empeño en sus funciones. De la misma manera, cuando el ingreso es recibido a tiempo, el individuo siente la seguridad de estar en una institución que lo protege, lo respalda y le brinda las condiciones necesarias para su desarrollo.

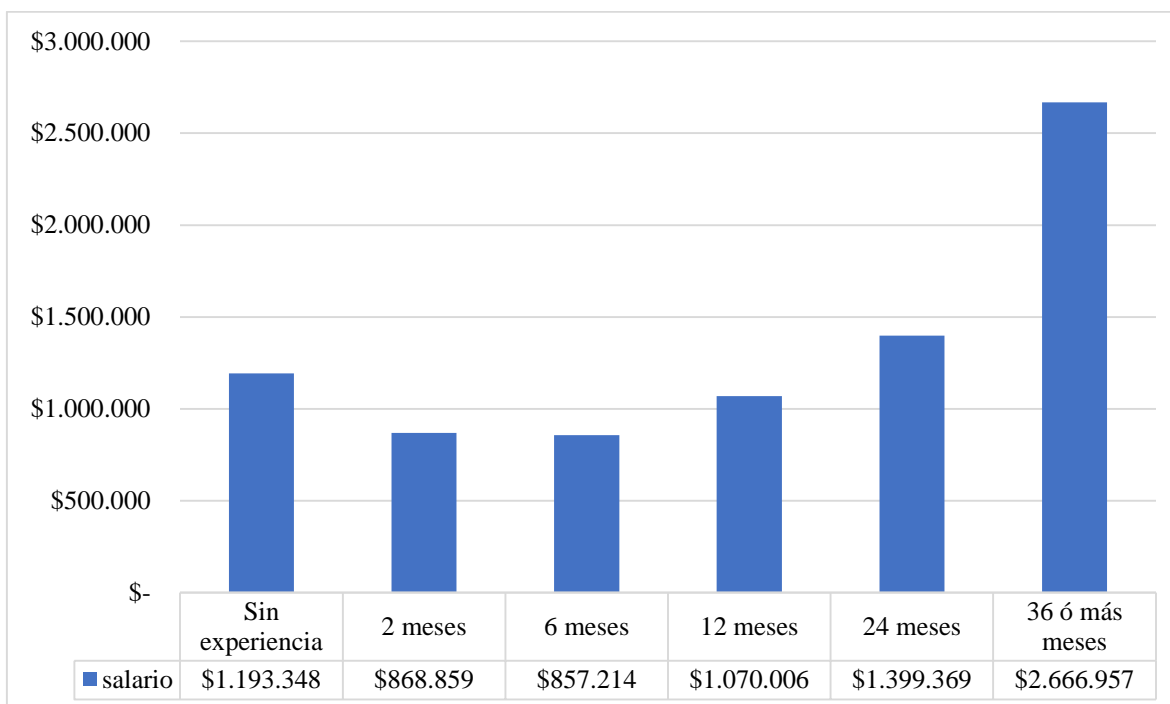


Figura 33. Promedio de meses de experiencia por promedio salarial en el sector servicio en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

Como se observa en la figura 33, en la ciudad de Villavicencio las personas sin experiencia obtienen un salario superior al que puede tener una persona con doce meses de experiencia, es decir estaríamos errando al pensar que nuestros conocimientos no tienen un valor superior al de la persona que ya lleva un tiempo realizando labores similares a las que representa dichos cargos, situación que demuestra que la calidad del trabajo no se determina por la cantidad de años que se lleva laborando, sino que, puede considerarse como una mezcla entre nivel académico, nivel de conocimiento y experiencia, o en defecto, simplemente demostrando las capacidades necesarias para poder ejercer el cargo, pues la experiencia puede servir como trampolín para capacitar un empleado con un conocimiento avanzado.

6.2.3. Condiciones de contratación de personal, en las empresas del sector servicios en la ciudad de Villavicencio.

Las formas de vinculación existentes en las empresas son diferentes y especiales según lo requerido, haciendo ver que un contrato no es mejor que otro, puesto que su escogencia se da por cada caso en particular. Si bien, hoy decir que existe un contrato mejor que otro no es

válido, el mejor tipo de contrato es el que se adapte a la necesidad de cada persona. (Cuervo, Camilo, 2010). Desde este punto de vista, en las empresas del sector servicio la mayor parte de los contratos son a término indefinido con un 49% y fijo con un 45% respectivamente (ver figura 34).

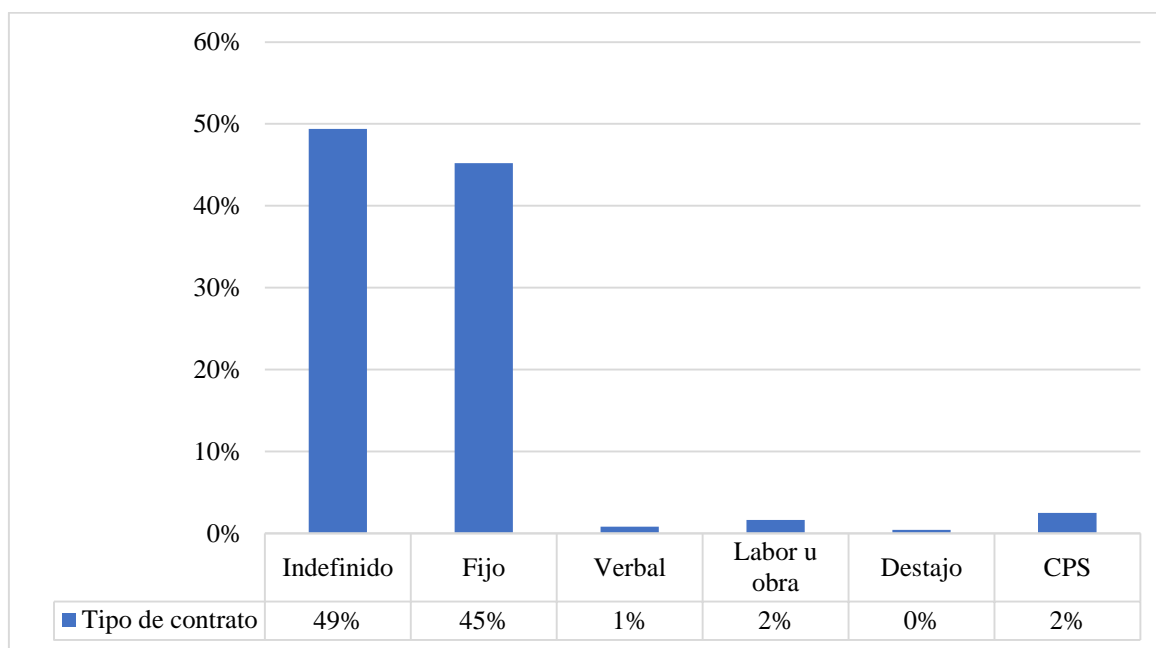


Figura 34. Promedio de los tipos de contrato existente en el sector servicios. Fuente elaboración propia.

Puesto que el contrato a término indefinido ofrece mayor estabilidad pues la permanencia del trabajador en la empresa depende de su propio desempeño, de algo que se puede manejar y regular, y no de factores externos, ajenos a él. Mientras que el contrato a término fijo precisamente trata de lo contrario, de la ausencia de estabilidad, el trabajador vive sometido a una permanente zozobra ligada a la incertidumbre de si se le renovará o no el contrato, factor decisivo en la productividad de la empresa, aun también tiene su ventaja, viéndolo desde el punto en que entre mejor rinda, su contrato podrá ser remitido a contrato a término indefinido, logrando que el colaborador mejore su rendimiento y produzca más cada día (Riobó Rubio, 2017). Los contratos verbales, de labor u obra, a destajo y CPS casi nunca se utilizan en este tipo de organizaciones, por diferentes factores tales como: el número reducido de empleados y los gastos de utilizar otro tipo de contrato ajeno al que está

reglamentado en la empresa, acarrea grandes gastos que estas organizaciones no puedan cubrir (ver figura 34).

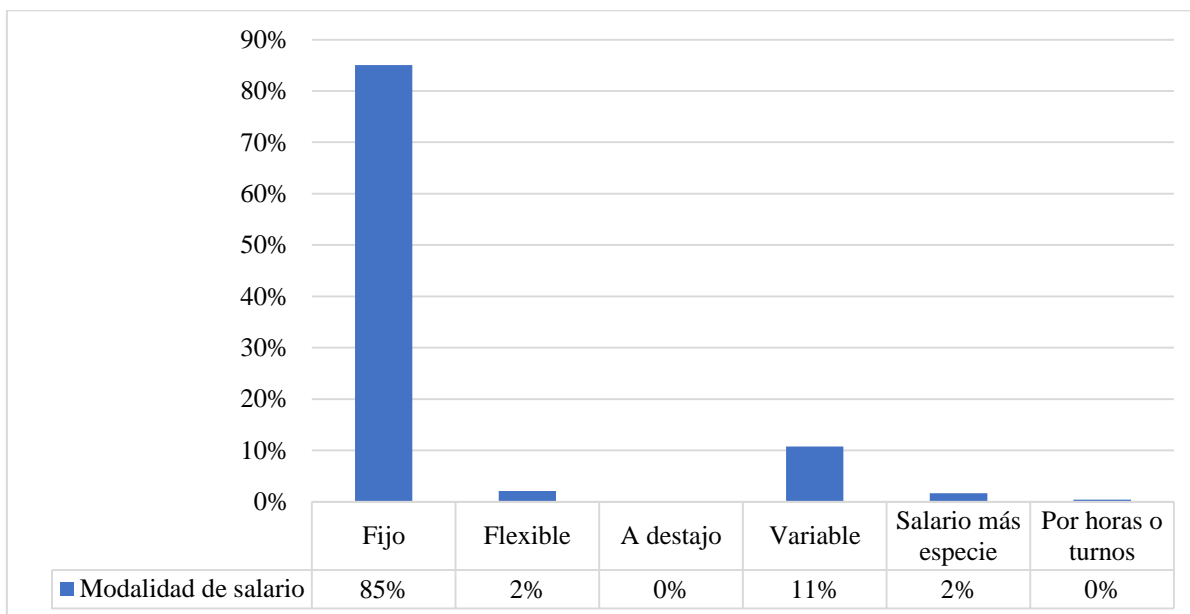


Figura 35. Modalidad de salario promedio para el sector servicios. Fuente elaboración propia.

Para mantener un buen desempeño en el mercado, una empresa debe atraer y retener al personal idóneo. Lo que implica mantener un equilibrio entre el nivel de los salarios y la tendencia del mercado. Es decir, es clave poseer una política de salarios; Política que, como se observa en las nuevas formas de remuneración, debe tener una orientación estratégica. Giro en el que la combinación de remuneración fija con remuneración variable está cobrando mucha importancia. Particularmente en nuestro país, de la mano con el actual y futuro desarrollo competitivo. De igual forma, la modalidad de salario se rige en determinada empresa por lo que mejor le convenga, es así, que para este sector, la modalidad de salario que se maneja con frecuencia es el salario fijo, ya que es el más cómodo para las empresas pertenecientes a este sector. Seguido del salario variable utilizado casi nunca (11%) y de igual forma las otras modalidades de salario como el flexible, salario más especie, a destajo y por horas o turnos que tampoco se utilizan. (Ver figura 35).

Hoy en día muchas de las compañías han optado por pagar vía variable, lo que no está sucediendo en las empresas del sector servicio de Villavicencio, hecho que podría conllevar a una gran falla en cuanto al nivel de competitividad del sector. Es decir, cumplir los objetivos

es la fuente de recursos para materializar esos pagos, no solo pueden identificar desempeños sobresalientes sino que también les sirve para establecer planes de carrera o de sucesión, pues les apuestan a quienes generan un mejor resultado y entienden el aporte que individual o colectivamente hacen a la compañía. La Encuesta Salarial y de Tendencias en Gestión Humana, Total Rewards 2015, elaborada por Human Capital, declara que cada vez más las empresas recurren a otras variables distintas al salario fijo para realizar los mencionados ajustes y pone en evidencia cómo año tras año los esquemas de beneficios (bonificaciones) y la remuneración variable (pago por resultados) toman fuerza en la política salarial. (Acosta, José Manuel, 2015). Esto se utiliza como parte de una estrategia de fidelización de talento que tiene a acrecentar el nivel de productividad de dichas compañías.

De esta manera hoy en día las organizaciones comienzan a evaluar sus estrategias para determinar qué es lo más conveniente en materia de competitividad y sostenibilidad de los negocios, este tema, que resulta clave para las empresas, ha enfrentado grandes cambios en los últimos años.

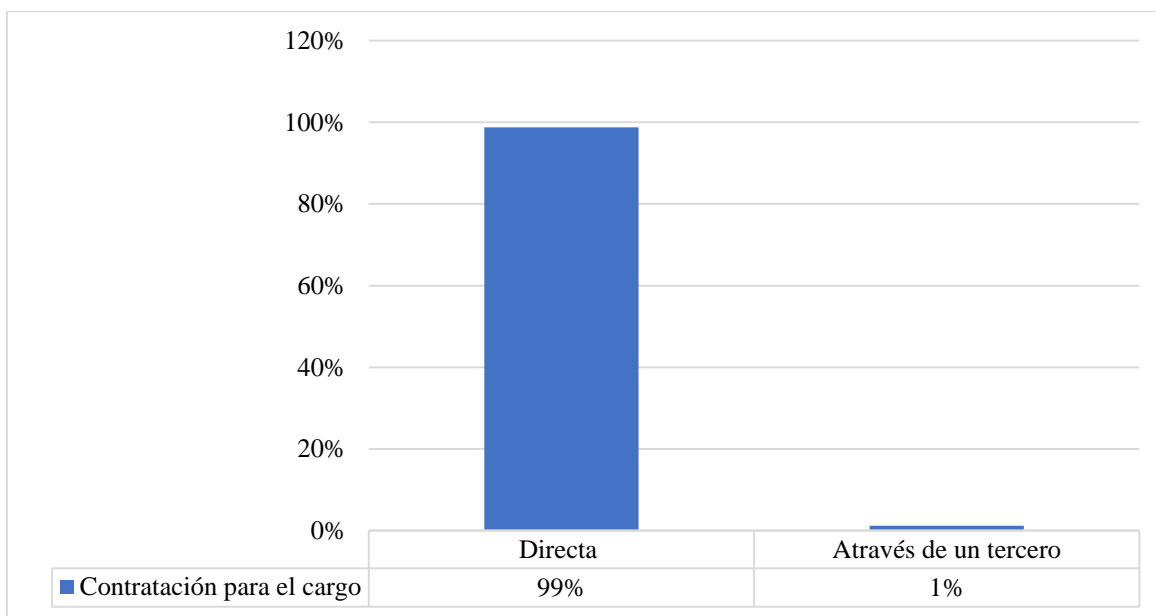


Figura 36. Contratación para el cargo en el sector servicios. Fuente elaboración propia.

A medida que las empresas se desarrollan, están van creciendo y expandiéndose en el mercado, haciendo que con frecuencia se aumente el número de su personal. Los nuevos integrantes deben colaborar con la producción y en definitiva a la mejora general de la

empresa. Contratar empleados temporales y en forma directa tiene ventajas y desventajas tanto para los empleadores como para los colaboradores.

Diariamente vemos que muchas empresas contratan ya sean directamente o a través de un tercero, personal idóneo para las vacantes requeridas, con frecuencia se puede observar que la contratación es directa mientras que casi nunca se desarrolla una contratación a través de un tercero (ver figura 36). Estas empresas optan por esta modalidad porque no cuentan con experiencia sobre el tema de contratar a través de un tercero, porque no les interesa, por falta de dinero o porque simplemente su política se rige en contratar personal directo.

Contratar a través de un tercero, es una tendencia que aumenta la productividad y mejora la operación, facilita que la empresa se centre en su esencia, aporta flexibilidad y permite estar al día en tecnología de servicio (Rodríguez, 2015). Es así que encargar a un tercero la gestión de algunos procesos de negocio es cada vez más común en el mundo empresarial y suele realizarse de dos maneras: externalizando una única actividad de las operaciones diarias, como por ejemplo la contabilidad; o dando a la tercerización una importancia mayor delegando procesos estratégicos de la compañía que tienen gran impacto en el desarrollo del negocio. Normalmente esta modalidad es usada para compañías que tienen muchos cargos de igual magnitud y que no tienen tiempo de preparar toda la cuestión de reclutamiento, selección e inducción de personal; además que es más económico contratar personal a través de un tercero que directamente.

6.2.4. Aspectos salariales del sector servicios en la ciudad de Villavicencio.

En los últimos años se ha reconocido la necesidad de controlar el tema de salarios y sus políticas, debido a esto en la ciudad de Villavicencio en el sector servicios se busca percibir las falencias que se tiene en cuanto a las horas trabajadas a la semana y la importancia que tiene para estas empresas el bienestar de sus colaboradores.

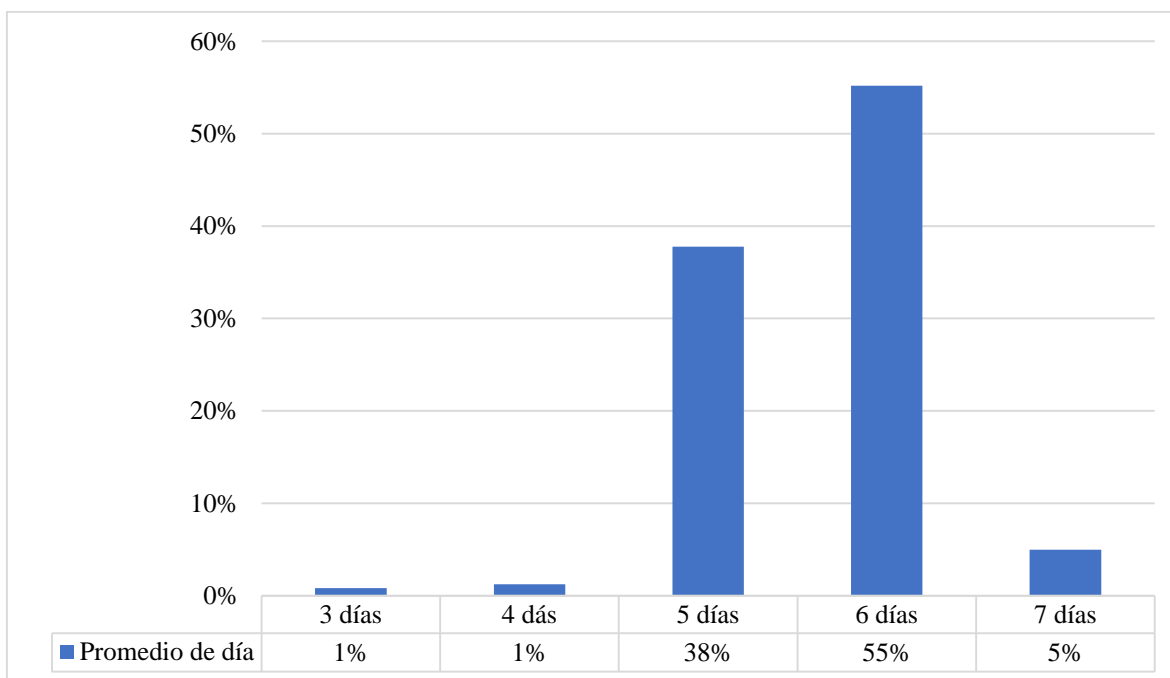


Figura 37. Promedio de días que labora un colaborador en una empresa del sector servicios en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

Hay que considerar la importancia que tiene la intensidad laboral que se desempeña en este sector debido a que las labores asignadas para cada colaborador dependen de los días laborados para así mismo satisfacer las necesidades expuestas por sus superiores.

La duración del trabajo no puede exceder de 8 horas diarias, siendo así para algunas empresas siempre es importante el bienestar de sus empleados, debido a esto no es tanto ya las horas que se trabajen sino el cumplimiento de los objetivos de cada colaborador. Es decir, en la ciudad de Villavicencio en el sector de servicios encontramos que muy pocas veces a los empleados les corresponde trabajar 5 días a la semana, esto se debe a que puede que este porcentaje de los trabajadores cumplen sus metas y objetivos en ese tiempo y las empresas no ven necesario que se tenga que laborar un día más. En cuanto a laborar los 6 días estipulados en el código sustantivo de trabajo que cumple las 48 horas establecidas ocasionalmente en este sector se necesita del tiempo correspondiente para poder desarrollar sus actividades diarias.

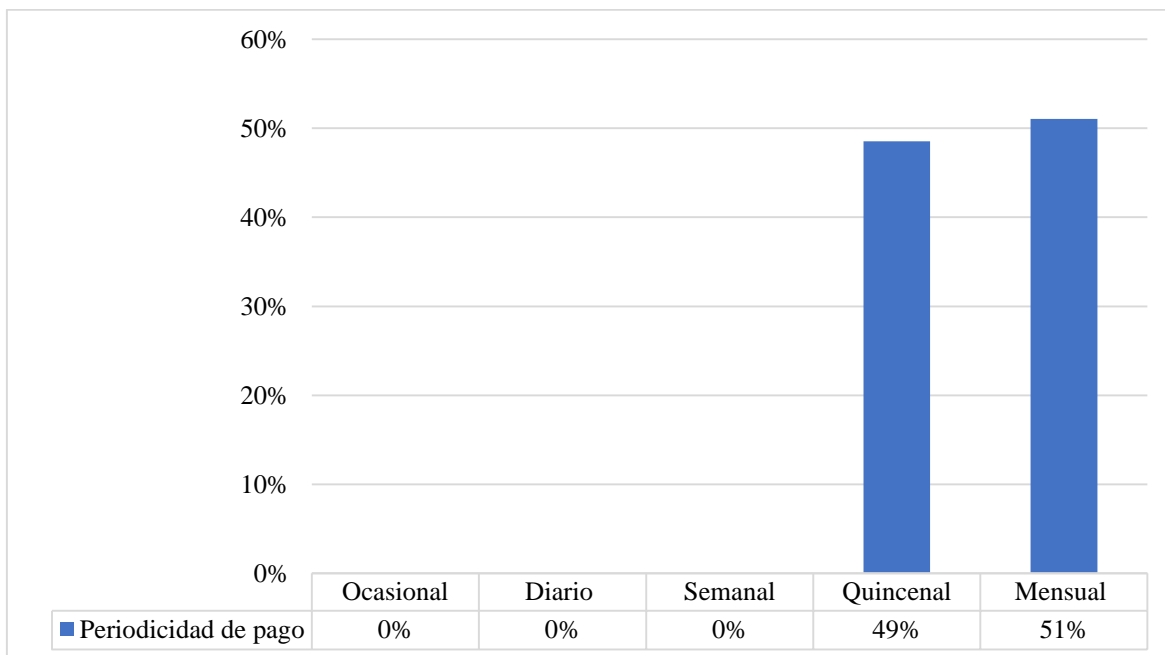


Figura 38. Promedio de la periodicidad en la que se le paga a un colaborador en las empresas del sector servicio en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

Para un trabajador, le es importante conocer cuáles son las fechas exactas en las que recibirá el pago o salario, ya que, luego de eso, podrá organizar mejor sus finanzas, a la postre, un empleado organizado no tendrá problemas económicos ya que sabrá en que tiempo deberá invertir su dinero para que este le alcance hasta el próximo pago.

Las empresas tienen ciertas formas de manejar la periodicidad de pagos que les realizan a sus empleados, pueden existir varios factores que pueden inferir en esto. Si realizan pagos completos es decir, mensual debemos tener mayor organización y responsabilidad porque se puede empezar a gastar en un solo día lo que trabajamos en un mes por el mismo hecho de que no existe una organización. En cambio al recibir dos pagos en un mes, siendo de forma quincenal se puede tener un mejor manejo de las finanzas y organizar el dinero para las cosas necesarias y en el tiempo que se necesitan. Sin embargo, observamos que en la ciudad de Villavicencio la periodicidad de pago es ocasionalmente, siendo más frecuente el pago mensual sobre pasando la mitad de las empresas prestadoras de servicios en la ciudad (ver figura 38).

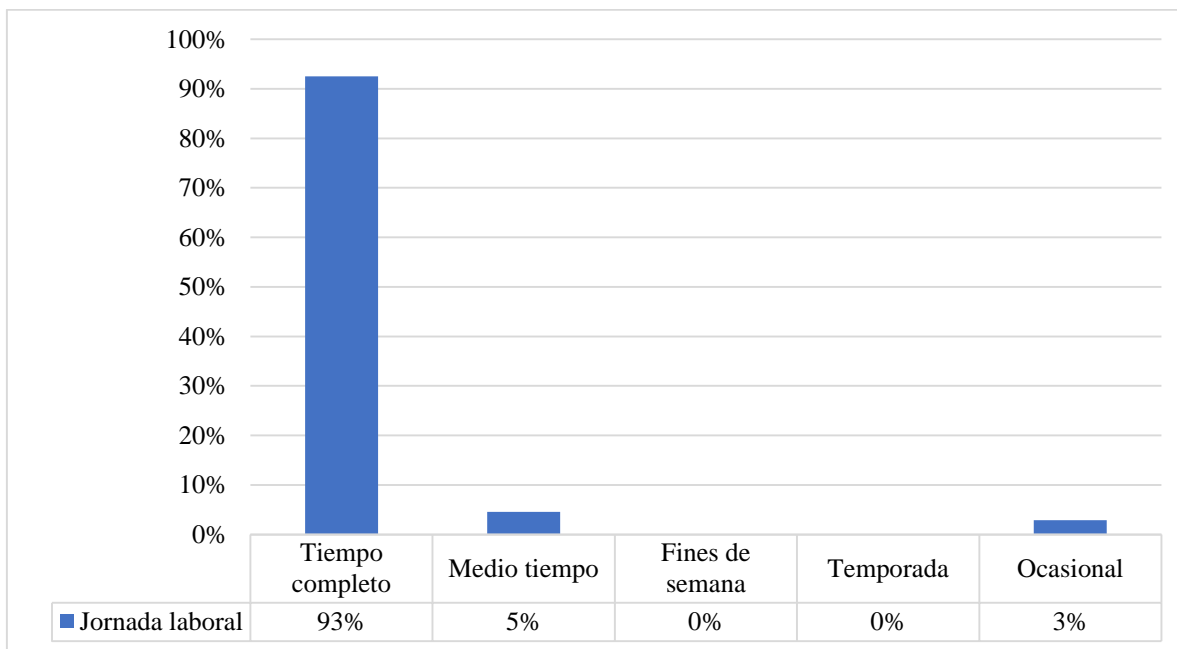


Figura 39. Jornada laboral de un colaborador del sector servicios en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

La jornada laboral de un colaborador es influyente en la productividad de las empresas, debido a esto se debe analizar si es viable el tiempo que utilizan los trabajadores para realizar sus actividades y si cumplen los objetivos en la jornada que manejan. La duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana. Según la figura 40, casi siempre en la ciudad de Villavicencio los colaboradores de las empresas prestadoras de servicios realizan sus labores de tiempo completo y en cuanto al medio tiempo y ocasional casi nunca realizan sus labores en menos de las 8 horas necesarias para trabajar, esto debido a que las labores que prestan estas empresas requieren de cierto tiempo requerido para poder cumplir los objetivos establecidos.

No existe en Colombia una norma que regule la cantidad o la frecuencia con que se realizan los pagos, sin embargo, tenemos que tener en cuenta que lo regula estos pagos el documento que leímos rigurosamente al iniciar a trabajar y en el cual colocamos nuestra firma, el contrato tiene estipulado las fechas de pago y el empleador debe hacer cumplimiento de este. El período salarial no debe ser mayor de una semana para trabajadores diarios y que para trabajadores mensuales debe ser de una vez al mes. Los salarios deben pagarse en moneda corriente en el lugar de trabajo durante la jornada laboral o inmediatamente después

del trabajo. Los salarios deben pagarse directamente al trabajador o a una persona autorizada (por escrito) por el trabajador.

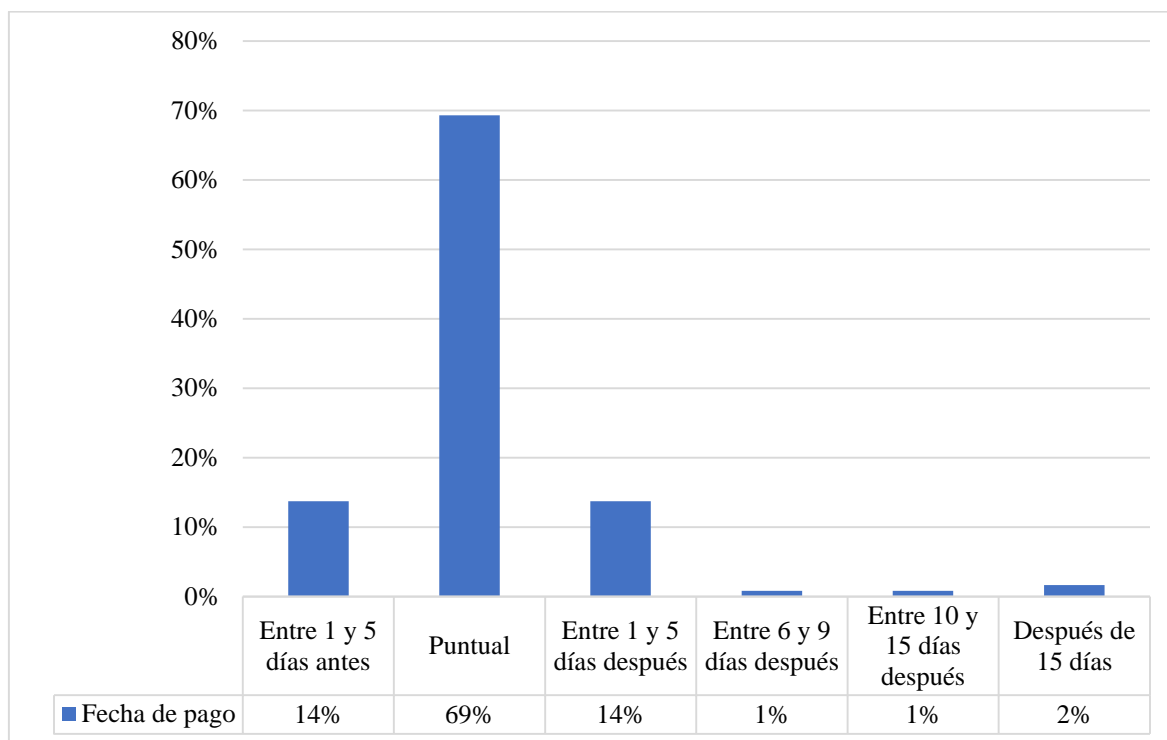


Figura 40. Promedio de la fecha en la que se le paga a un colaborador en las empresas del sector servicios en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

El empleador no puede deducir, retener ni compensar ninguna cantidad de salario sin el consentimiento del trabajador. El empleador está autorizado a deducir de los salarios lo correspondiente a descuentos, cuotas sindicales, cooperativas de ahorro legalmente autorizadas, aportes al seguro social obligatorio y sanciones disciplinarias impuestas en virtud del reglamento aprobado. El empleador y el trabajador podrán acordar por escrito la concesión de préstamos, anticipos, deducciones, retenciones de salarios o compensaciones, indicando la fecha límite para el reembolso gradual de la deuda.

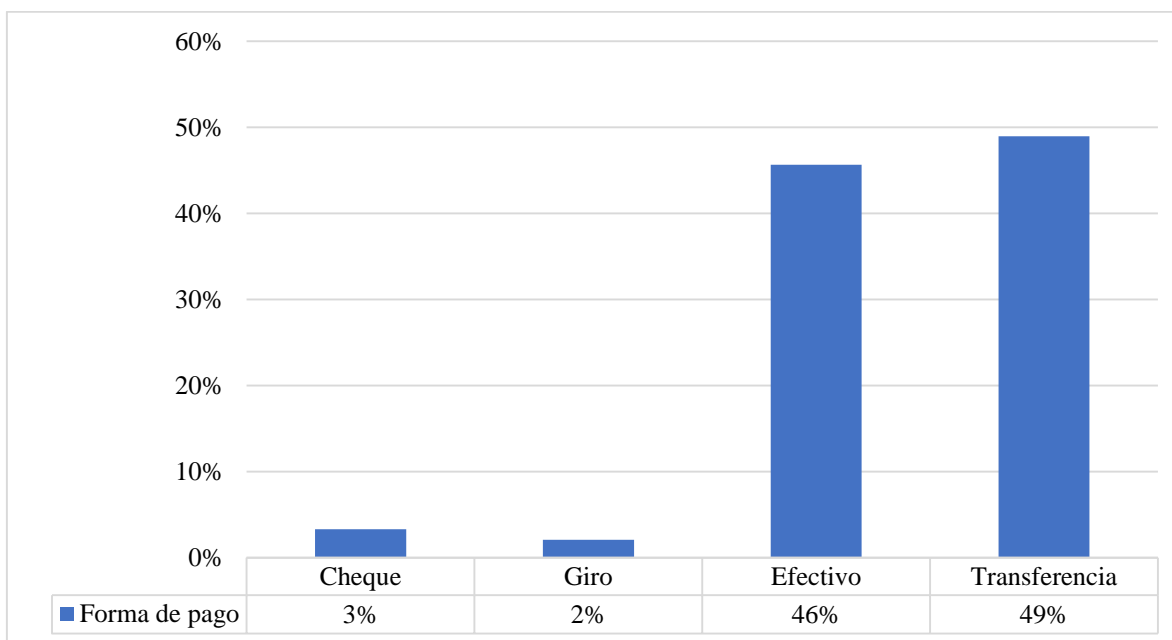


Figura 41. Promedio de la forma de pago a un colaborador en el sector servicio en la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

A los colaboradores les pueden pagar a través de una variedad de maneras, con la tecnología moderna se pueden hacer transferencias, se puede tener una facilidad de mover dinero sin necesidad de ir a un banco. Los métodos de pago actuales hacen sencillo acceder al dinero, en la ciudad de Villavicencio en el sector de servicios es utilizado ocasionalmente el pago en efectivo y la transferencia siendo las formas de pago más usadas, sin embargo con las nuevas tecnologías no hace sencillo todo, el efectivo nos puede generar alguna serie de falencias debido a que este es más complicado de verificar, mientras que casi nunca se utilizan las formas de pago como los cheques y giros. (Ver figura 41).

6.2.5. Políticas de incentivos y aumentos salariales que se realizan a los empleados en las empresas del sector servicios en la ciudad de Villavicencio.

El salario emocional es la compensación que da una empresa para atender las necesidades psicológicas, sociales y afectivas de sus trabajadores como complemento al pago económico por su trabajo. Esto por supuesto incide en su bienestar emocional y al repercutir en su bienestar emocional, mejora su productividad y por tanto la competitividad de la

empresa. Pero no se queda ahí solamente, también hay beneficios para la sociedad porque vamos a tener una población menos enferma y más productiva. (Gomez, Klaudia, 2017). En Villavicencio, para el sector servicio, el salario emocional juega un papel muy importante a la hora de hacer más productiva una empresa, es así que con frecuencia (70%) se utiliza el salario emocional para incentivar al personal, pero por otro lado muy pocas veces (30%) en las organizaciones se utiliza salario emocional. (Ver figura 42).

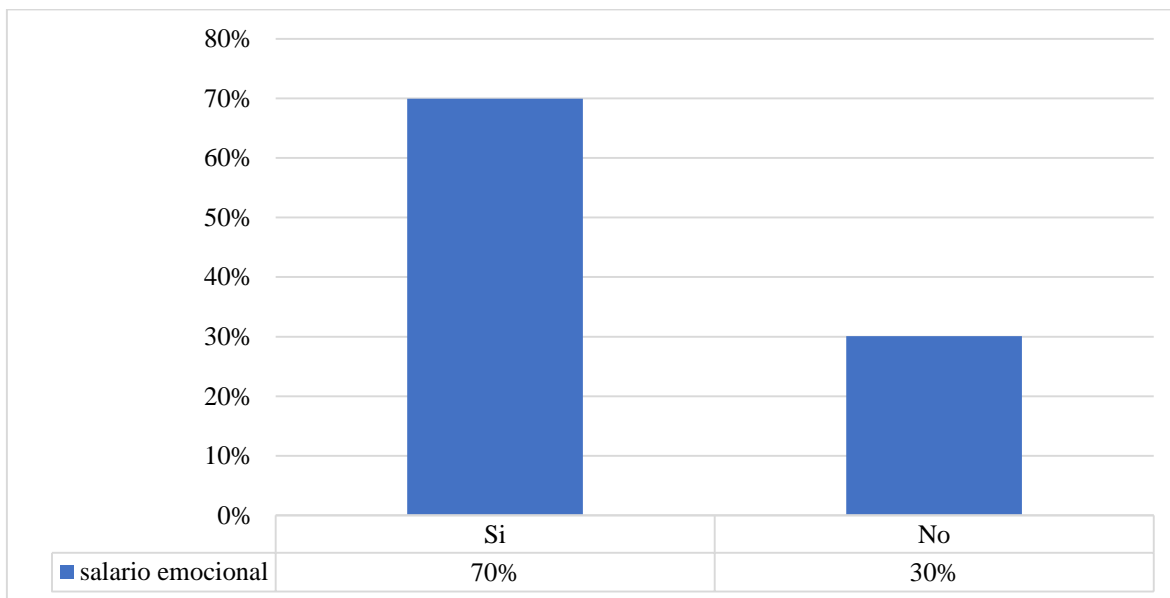


Figura 42. Salario emocional del sector servicios en Villavicencio. Fuente elaboración propia.

En Colombia, según el Ministerio TIC, para el 2011 la misma medida hizo que la productividad aumentara un 23%, mientras que el costo por carga física disminuyó en 18% y el ausentismo lo hizo en 63%, a la vez que los retiros voluntarios se disminuyeron en 25%. Las empresas mejoran su competitividad y pueden tener retornos de inversión mucho más altos cuando aplican salario emocional u otras estrategias para retención de empleados. Es por esto que se recomienda que todas las empresas modifiquen su plan de compensaciones, aplicando salarios emocionales que beneficien tanto al empleador como al colaborador (Nieto, Miguel Angel, 2017). Las organizaciones que no están optando por aplicar retribuciones como el salario emocional, porcentaje (30%) que no podría ser relevante pero que a fin de cuentas podría afectar la productividad del sector; a que de una u otra forma apliquen salario en sus empresas., también hace una recomendación para las empresas que

no ofrecen este beneficio, no es solamente que deberían ajustar los salarios fijos, sino implementar esquemas de compensación variable a través de mecanismos como bonos de desempeño para incentivar a los empleados con el propósito de bajar los índices de rotación y retener al personal valioso.

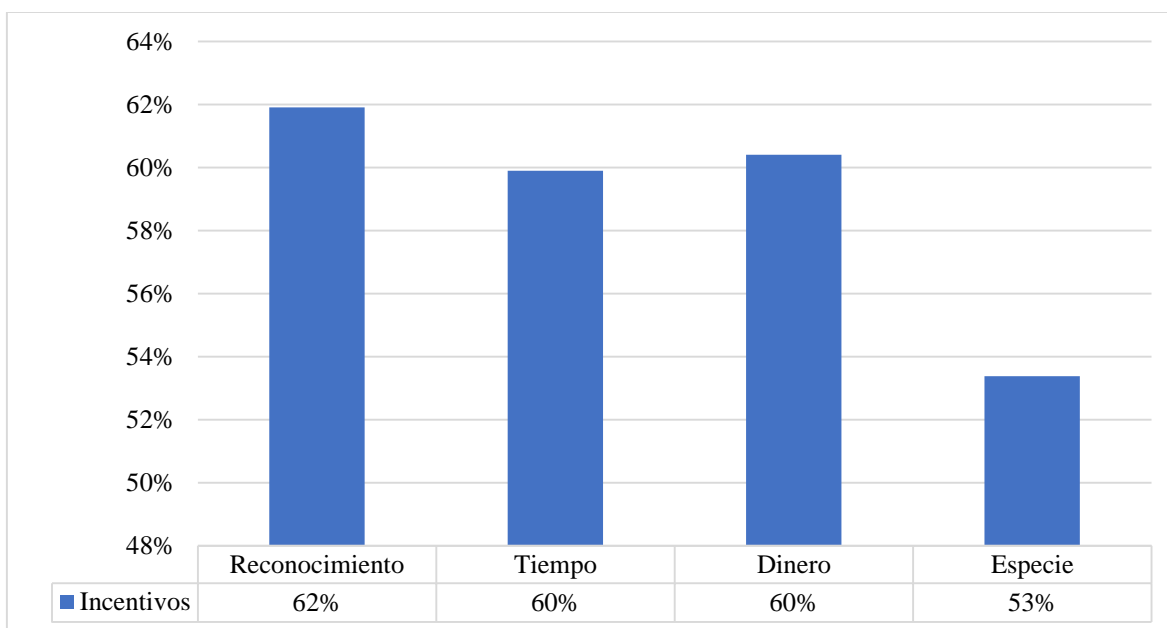


Figura 43. Incentivos en las empresas de servicios en Villavicencio. Fuente elaboración propia.

Estudios han revelado que las empresas utilizan herramientas para atraer, retener y motivar a los empleados. Con ello buscan mejorar la productividad, optimizar los costos y alinear las tareas cotidianas con la estrategia de la organización. Si bien hay varios tipos de programas que una organización puede implementar para atraer, retener y motivar a sus colaboradores como lo son el reconocimiento, tiempo, dinero y especie. (Guihard T. , 2014).

Las organizaciones del sector servicio con frecuencia realizan planes de incentivos como el reconocimiento, puesto que este no genera gastos para la organización, es un incentivo más humano, que hace sentir bien al colaborador y lo alienta a que siga desempeñando de la mejor forma sus funciones. Incentivos como el tiempo, dinero y especie ocasionalmente se ven en las organizaciones, retribuir con estos podría generar un poco de gastos para las organizaciones pero también serían muy satisfactorios para los colaboradores (ver figura 43). Implementar estrategias que mejoren la calidad de vida genera sentido de pertenencia, agradecimiento y orgullo por el lugar en donde se labora.

Los empleados motivados son más productivos. Asisten al trabajo feliz, aprovechan mejor el tiempo, rinden más, haciendo que se obtengan mejores resultados para la compañía. Un claro beneficio tanto para la empresa como para el propio trabajador. Más allá de los sueldos, las pagas extra y los incentivos económicos, existen otras formas de motivar al personal para que se sienta a gusto en su puesto laboral. Crear un clima de trabajo agradable, reconocer los logros o ser flexible en el horario son algunas de las claves para mantener una plantilla entusiasmada y garantizar el éxito de la empresa. (Fernandez, 2013). Está comprobado que la productividad va de la mano con el nivel de satisfacción de los empleados hacia el lugar en el que trabajan. Con apoyo de las cajas de compensación y una buena dosis de creatividad es posible implementar iniciativas que hagan sentir a los trabajadores un activo fundamental de la compañía y contribuyan a cultivar su sentido de pertenencia y a que cada vez estén más orgullosos de la empresa donde laboran. (Especial BBVA, 2014)

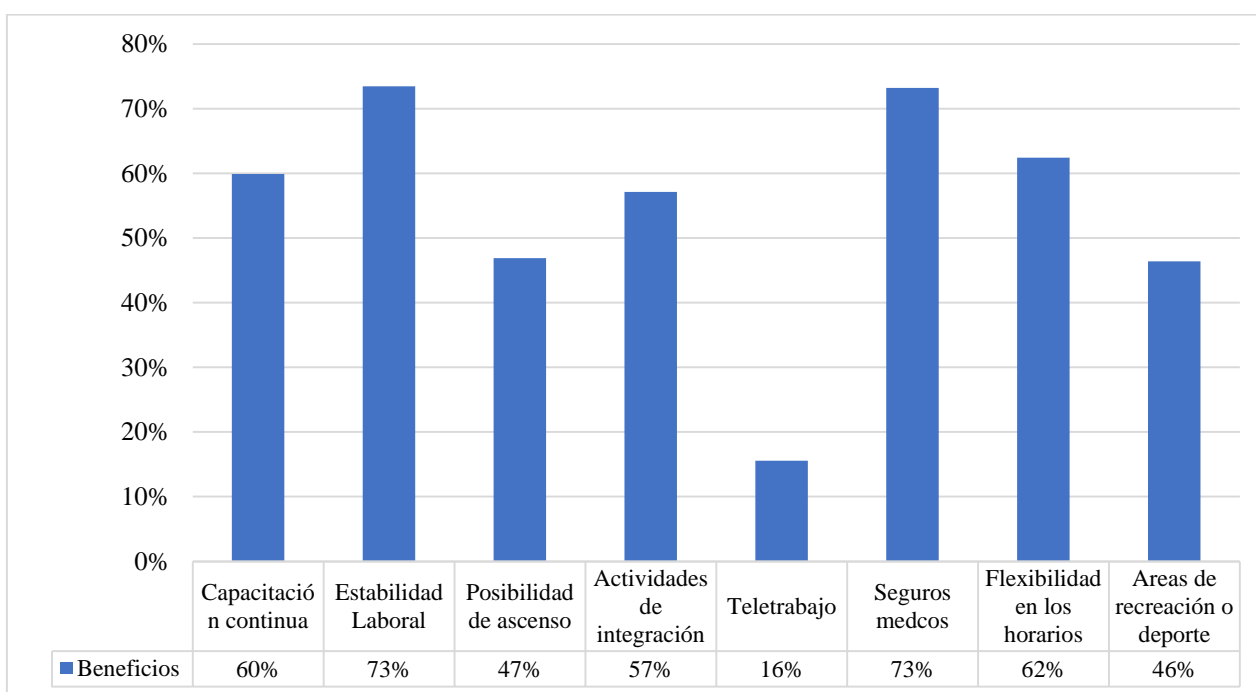


Figura 44. Beneficios sociales en las empresas de servicios en Villavicencio. Fuente elaboración propia.

Diariamente tiende a confundirse en las organizaciones conceptos como beneficios sociales e incentivos. Los beneficios son conocidos como una compensación indirecta y constituyen una parte de la compensación. Los paquetes de beneficios incluyen activos no

monetarios. Mientras que los incentivos, tienen que ver con un premio o motivación para el desempeño. Los incentivos están ligados a resultados y la naturaleza del incentivo ofrecido a menudo dependerá de la performance del empleado en cuestión. (LosRecursoshumanos.com). Beneficios sociales como estabilidad laboral, seguros médicos y flexibilidad en los horarios son los que con frecuencia utilizan las organizaciones para motivar a sus colaboradores; capacitación continua, actividades de integración, posibilidad de ascenso y áreas de recreación son beneficios sociales que ocasionalmente se presentan en las organizaciones del sector servicio; y por último el teletrabajo, un beneficio que ha venido tomando mucha fuerza los últimos años y que poco a poco se ha venido conociendo, casi nunca se utiliza en las organizaciones, ya sea por falta de información o porque los trabajos que se desarrollan tienen que ver mucho con el estar presente en el puesto de trabajo. (Ver figura 44).

Una cultura corporativa que fomente un ambiente positivo en la organización mejora la cuenta de resultados. Además, ayuda a construir una sociedad mejor, porque la calidad laboral tiene un gran impacto social. En un mundo globalizado como el actual, resulta cada vez más difícil atraer y retener el talento. Para la retención del talento, los directivos recurren cada vez más a los beneficios sociales, ya que han demostrado ser una herramienta idónea para motivar a sus empleados optimizando su retribución y mejorando así su calidad de vida. Cuando los beneficios están atados al desempeño, la productividad tiende a aumentar, puesto que una mejora en las condiciones de los trabajadores optimizará su eficiencia dentro de la organización. Las empresas más competitivas buscan atraer y retener a los mejores profesionales para sobresalir entre sus competidores. (RHM Grupo de Comunicación, 2016) Los beneficios sociales se posicionan por lo tanto como una garantía de su éxito. Permiten a las empresas optimizar el salario de sus empleados sin incrementar costes y con una gestión mínima.

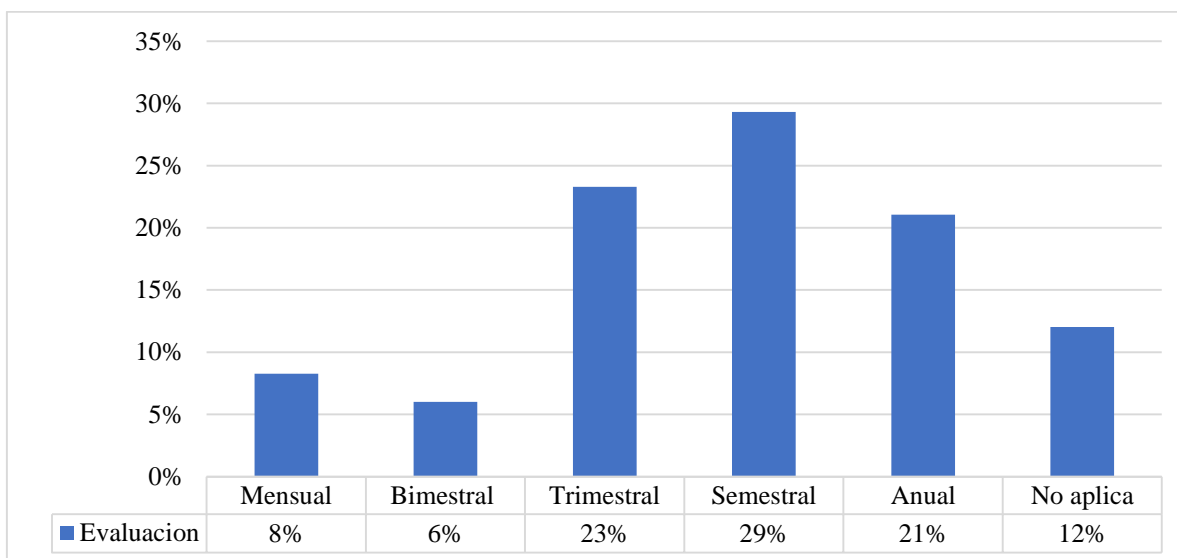


Figura 45. Evaluación de desempeño en las empresas del sector servicios. Fuente elaboración propia.

La evaluación de desempeño que se les hace a los empleados consiste en evaluar la calidad de su trabajo, en la obtención de los resultados que tienen que lograr. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos. La evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. (Montoya, 2009).

En algunas empresas los objetivos de la evaluación del desempeño no pueden lograrse por medio de una evaluación anual. Por tanto, es aconsejable que las evaluaciones se realicen de tres a cuatro veces al año en la mayoría del personal, aunque también se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. En la figura 26 se presentan datos no tan alentadores sobre la periodicidad en la que se realiza la evaluación de desempeño, teniendo en cuenta que muy pocas veces (29%) se realiza evaluación de desempeño en las empresas prestadoras de servicios, por otro lado el 25% de las empresas realizan la evaluación anualmente y el 23% trimestralmente; mientras que casi nunca se realiza bimestral y mensual. Podemos observar que también el 12% de las personas encuestadas respondieron que no se aplicaba evaluación de desempeño en la empresa que laboraban (ver figura 45).

En un país como el nuestro, en donde la mayoría de nuestras empresas son pequeñas y medianas, es común que las organizaciones no posean algún tipo de mecanismo de medición del desempeño y si cuentan con él, no siempre miden lo que realmente deben medir. Gracias a los avances más recientes en tecnología para el manejo de la información, sabemos que la falta de datos no es el problema, sino la capacidad para relacionar los indicadores de desempeño con los objetivos de la organización. (Ramirez Saldaña, 2006). Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados. (Matos, 2013) Promueve el estímulo a la mayor productividad. Por esta y muchas razones más es que se debe aplicar evaluación de desempeño en las organizaciones, también porque con esta podemos medir el nivel de productividad que estamos teniendo, haciendo que este mejore y que la empresa sea más competitiva.

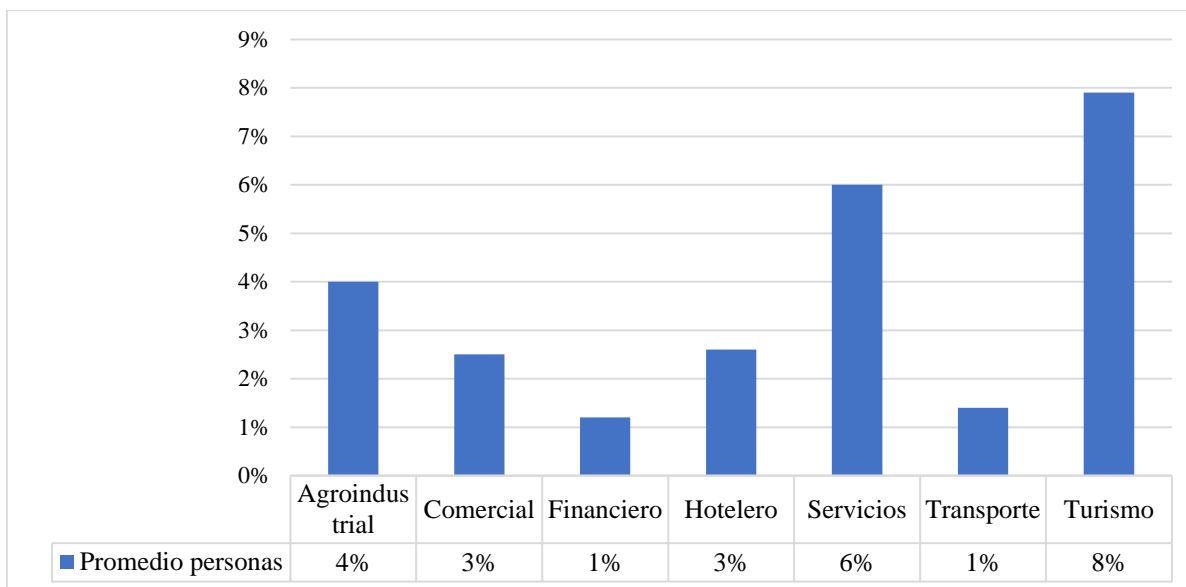


Figura 46. Promedio de personas que desertan en las organizaciones Fuente elaboración propia.

Los colaboradores esperan que se les dé el debido reconocimiento tanto moral como remunerativo, si aplicamos adecuadamente esta estrategia, entonces lograremos retener a los colaboradores más talentosos en nuestra empresa. (Rojas Álvarez, 2018). En general, las personas dejan sus trabajos porque no les agrada su jefe, no ven oportunidades de crecer o

ser promovidos, o les ofrecieron una mejor posición, normalmente con una paga más alta; estas razones no han cambiado en los últimos años. Otros datos revelan factores que no tienen nada que ver directamente con hacer el trabajo. (Puentes, 2016). Normalmente el promedio de personas que se van de las organizaciones en el sector servicio es con frecuencia muy nulo, casi nunca más de una persona renuncia a su puesto. (Ver figura 46).

Las personas no abandonan su puesto de trabajo, sino a sus malos jefes, es por esto que si se quiere conservar a los mejores trabajadores, hay que poner especial atención al trato que se les da, lo que hay que conseguir es que sean ellos los que quieran trabajar para ti. (The Huffington post, 2018).

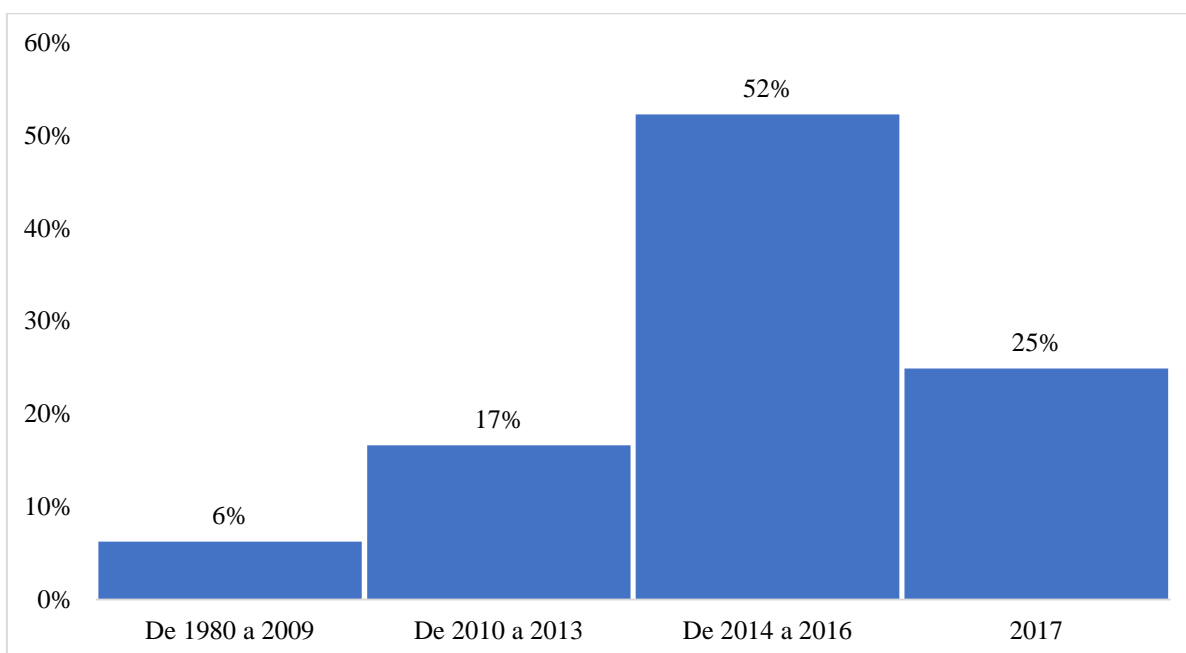


Figura 47. Año de ingreso de colaboradores en el sector servicios de la ciudad de Villavicencio. Fuente elaboración propia.

La cantidad de empresarios que contratará más personal para los últimos días del 2015 y durante el 2016 aumentó, según datos de cuatro encuestas de percepción realizadas por distintas organizaciones privadas y del sector académico. (Baquero, 2015). Así como lo muestra la figura 47 durante los periodos 2014 a 2016 hubo un aumento bastante alto en la contratación del personal para este sector. Mientras que en lo corrido del año 2017 muy pocas veces se contrataron colaboradores.

6.3. Comparación de los factores más relevantes entre los sectores Agroindustrial y de servicios.

Uno de los fenómenos socioeconómicos de mayor relevancia en las últimas décadas es la anexión y, sobre todo, la prevalencia de la mujer en el mercado de trabajo remunerado durante su vida activa. La inclusión de la mujer en el mercado de trabajo puede considerarse como una vía necesaria para avanzar en la igualdad, en la medida que le permite generar sus propios ingresos, aumentando sus niveles de independencia personal y económica. Sin embargo, los puestos de trabajo ocupados por las mujeres suelen concentrarse, mayoritariamente en el sector servicios, y en un número reducido de ocupaciones, existiendo empleos predominantemente considerados “de mujeres” y empleos considerados “de hombres”. (López, 2006) Es el caso de los sectores industrial y agroindustrial; y por otro lado el de servicios. El agroindustrial obedece a la naturaleza de su trabajo pesado por tal razón el sector agroindustrial en gran proporción está representado por personal masculino, el 85% de los colaboradores son de dicho género; Mientras que por lo contrario el sector de servicios está representado en su mayoría por mujeres, el 72% de sus colaboradores son de dicho género (Ver figura 48).

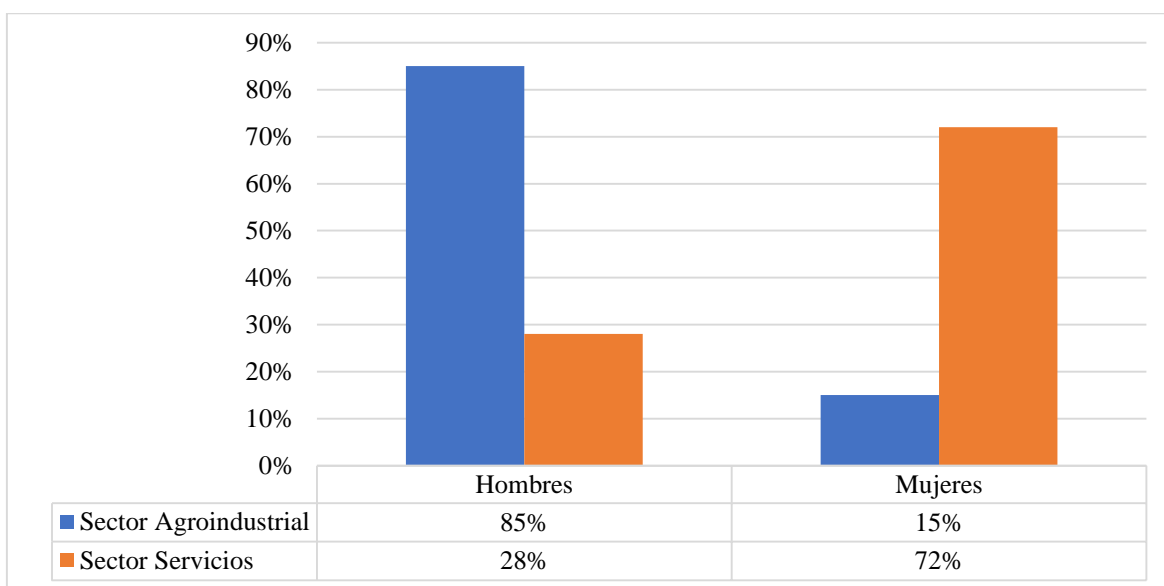


Figura 48. Promedio de colaboradores que labora en las empresas del sector Agroindustrial y de Servicios en la ciudad de Villavicencio.

Muchas personas sin tener títulos profesionales o contar con algún tipo de formación académica son expertos en desarrollar algún tipo de actividad, tienen una gran habilidad en ciertos aspectos, pueden dominar a la perfección una técnica o un arte, o tienen determinada competencia. Dentro del sector agroindustrial podemos observar un caso atípico en donde, entre mejor cargo tenga una persona menos educación requiere para ejercer dicho cargo, estos trabajadores son empíricos, lo cual representa que no requieren ningún nivel de educación para ejercer su cargo u labor dentro de la organización; mientras que caso contrario ocurre dentro de las empresas del sector servicios, puesto que no existe ningún cargo que no requiera educación de algún tipo, ya que el mínimo es que el colaborador sea técnico (ver figura 49).

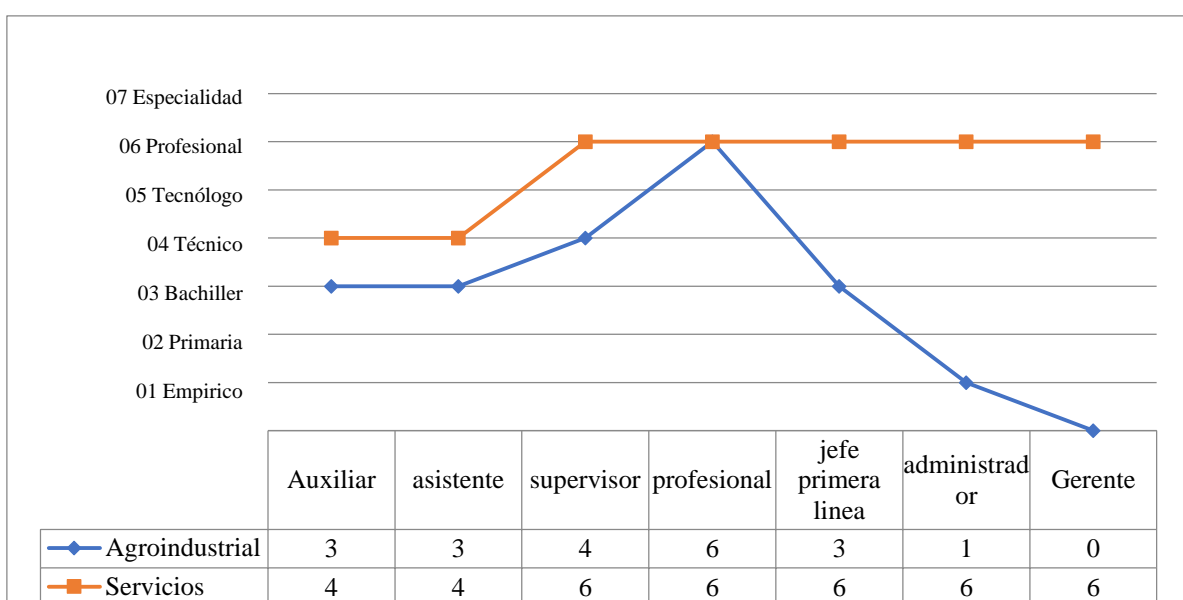


Figura 49. Nivel de educación que requieren diferentes cargos en las empresas del sector Agroindustrial y de Servicios en la ciudad de Villavicencio.

En cuanto a la experiencia requerida en las empresas de los sectores Agroindustrial y de servicios, en la figura 50 podemos notar que el sector servicio requiere más experiencia en cargos como auxiliar, asistente, supervisor, jefe de primera línea, administrador y gerente; mientras que la experiencia para el sector agroindustrial es más baja y poco notoria, más en cargos altos como los son administrador y gerente. Entonces se puede afirmar que las empresas del sector industrial no requieren tanta experiencia en sus cargos, sino que personal realicen adecuadamente sus funciones.

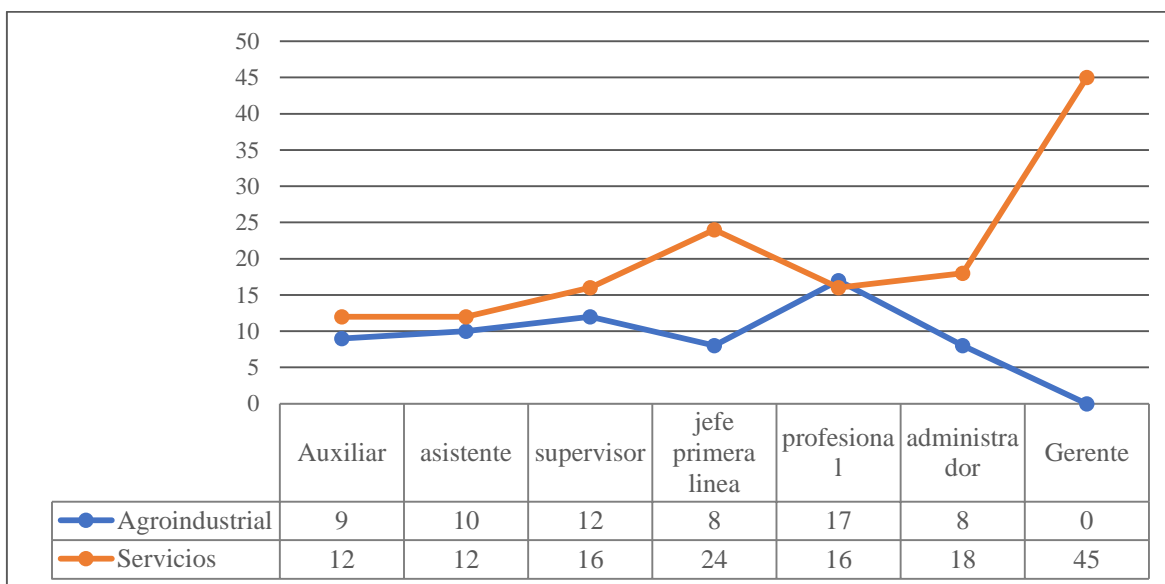


Figura 50. Experiencia requerida en los diferentes cargos de las empresas del sector Agroindustrial y de Servicios en la ciudad de Villavicencio.

Aunque el salario fijo represente que no va a existir una variación en el pago, significa para los colaboradores una cifra estable y con la que van a poder contar al final del periodo laboral en su determinada fecha de pago establecida, el salario fijo dentro del sector agroindustrial es la opción más relevante mientras que por lo contrario el sector de servicios propone otras opciones como salarios variables y en especie (ver figura 51).

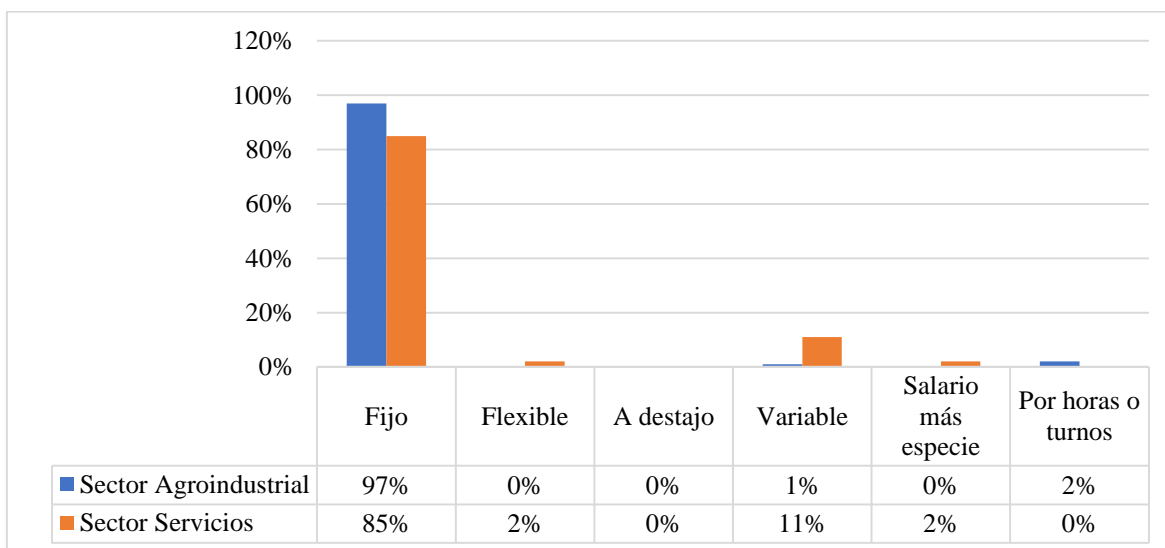


Figura 51. Comparación de la modalidad de salario en los sectores agroindustrial y de servicios.

El sector agroindustrial ofrece una variedad de periodos para el pago del salario de los colaboradores como es ocasional, diario, quincenal y mensual, puesto que su actividad económica demanda a que así se pague, ya que todos los cargos de estas empresas varían según la dificultad y el tamaño de sus funciones; a comparación del sector de servicios que simplemente se acomoda a hacer pago quincenal y mensual, puesto que son cargos relativamente parecidos y que no tienen tanta diferencia como los del sector agroindustrial (ver figura 52).

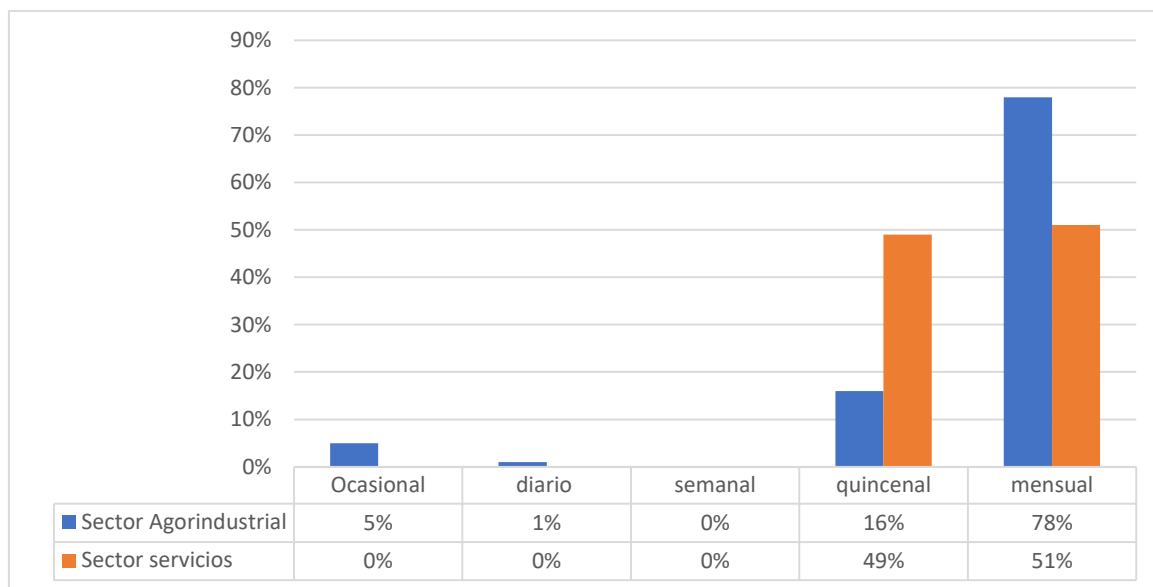


Figura 52. Periodicidad de pago en las empresas de los sectores agroindustrial y de servicios.

El salario emocional es la alternativa que todas las organizaciones del sector agroindustrial aplican, mientras que tan solo el 70% de las empresas de servicios lo hacen y el otro 30% no lo aplican, factor decisivo en el desempeño de sus funciones, ya que entre mejor estén remunerados emocionalmente los colaboradores, mejor rendimiento tendrán en las organizaciones, por eso el sector agroindustrial aplica en su totalidad el salario emocional, porque cualquier error o función mal hecha acarrea costos inimaginables para las empresas (ver figura 53).

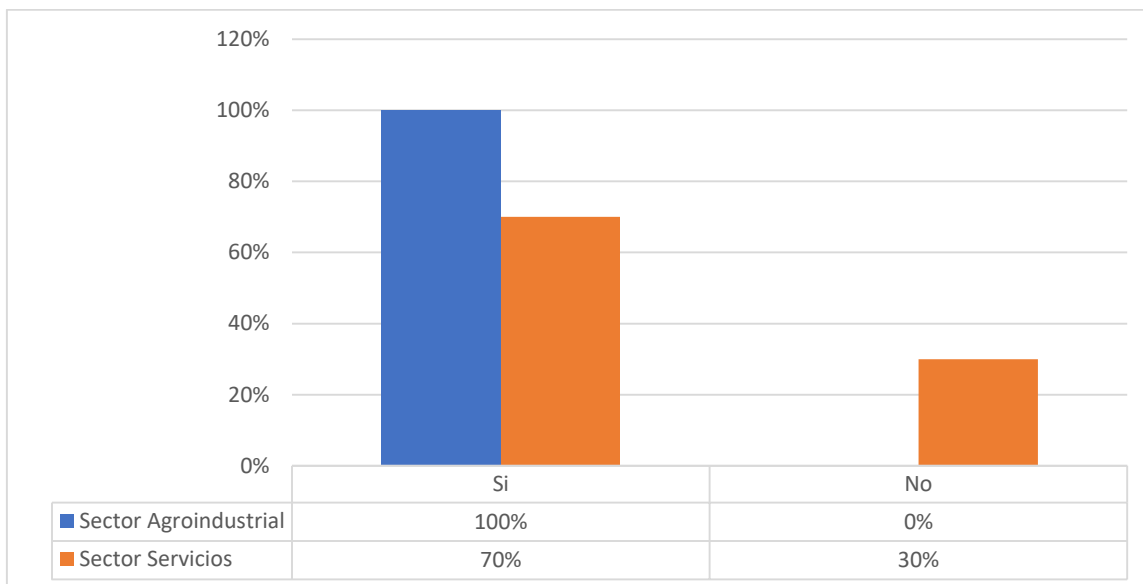


Figura 53. Salario emocional en las empresas de los sectores agroindustrial y de servicios.

Dentro del sector agroindustrial las empresas preferiblemente hacen la evaluación de desempeño anualmente con el fin de reducir costos, mientras que por otro lado en el sector servicios dichas empresas lo hacen semanal, quincenal, mensual, semestral, trimestral y anualmente; también se puede observar que los dos sectores tienen porcentajes de no aplicar evaluación de desempeño, aunque sean bajas estas cifras, es preferible que se aplique algún tipo de evaluación (ver figura 54).

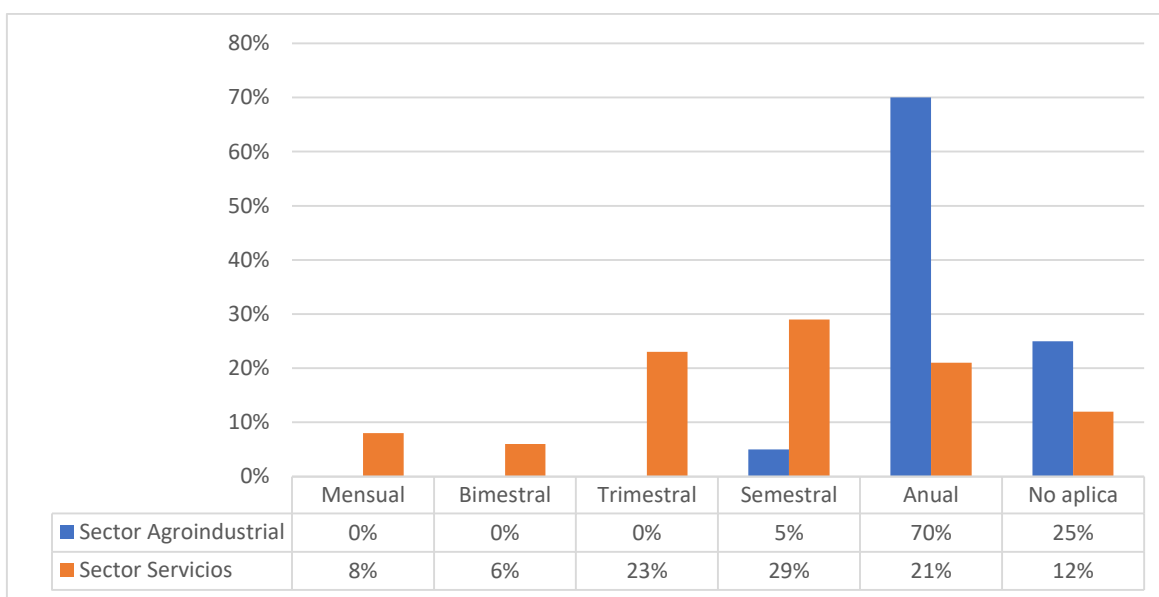


Figura 54. Promedio de la evaluación de desempeño que aplican las empresas del sector agroindustrial y de servicios en la ciudad de Villavicencio.

Lo ideal es hacer evaluación de desempeño al menos 2 veces al año a todo el personal de la empresa, es decir, semestral o anual, (Barrera, 2015) puesto que esto acarrea gastos y tiempo, y para una mayor comprensibilidad estas dos son las mejores opciones tanto para las empresas del sector agroindustrial como para las empresas del sector servicios, ya que funciona para medir la participación de todos los miembros de la empresa, su progreso, su relación con el resto de su equipo de trabajo ya sea directo e indirecto, así como la influencia en el clima laboral de la compañía y su adaptación a la cultura organizacional.

7. Conclusiones

Ocasionalmente los colaboradores de las organizaciones dedicadas a las labores agroindustriales, son personal en donde su cargo u/o labor requieren un nivel de educación técnico. En cuanto a la experiencia que tenga un colaborador dentro de las organizaciones, este no es un factor que sea reconocido y retribuido. En cambio para las empresas del sector servicios, el pago que obtienen los colaboradores son de acuerdo a su nivel de escolaridad y su nivel de experiencia, debido a que es importante que tengan el conocimiento y las habilidades requeridas para los cargos que van a ocupar. Estas empresas manejan los horarios que exige la ley, cumpliendo los requerimientos establecidos.

Las empresas del sector agroindustrial que casi siempre aplican el salario emocional no reconocen el término técnico pero aun así realizan ciertas actividades de dicho tipo de salario. El salario que obtienen los colaboradores de las empresas del sector servicio son de acuerdo a su nivel de escolaridad y su nivel de experiencia, debido a que es importante que tengan el conocimiento y las habilidades requeridas para los cargos que van a ocupar. Las empresas del sector servicios aun cuentan con una gran cantidad de pagos en efectivo debido a que no todas las personas tienen igual manejo de las transacciones tecnológicas, siendo importante poco a poco ir implementando sistemas de pago electrónicos donde se pueda contar con mayor control de los procesos realizados por las empresas.

Las empresas aun cuentan con una gran cantidad de pagos en efectivo debido a que no todas las personas tienen igual manejo de las transacciones tecnológicas, siendo importante poco a poco ir implementando sistemas de pago electrónicos donde se pueda contar con mayor control de los procesos realizados por las empresas. Aunque los beneficios sociales sean un gran recurso para contentar y satisfacer a los empleados, hay que saber gestionarlos y concederlos apropiadamente, sin dejar que los trabajadores se acostumbren a un estilo de vida laboral demasiado tolerante, sobrevalorando su libertad personal.

La compensación al personal permite motivar a los colaboradores de forma que sean eficientes, por tal motivo se puede ver que en la ciudad de Villavicencio las empresas de servicios manejan días y horas de trabajo de acuerdo a lo estipulados por la ley, debido a que así mismo hacen el pago de sus salarios de manera justa, de tal manera, que el nivel de escolaridad y la experiencia sean las adecuadas para el cargo y se obtener mayor productividad.

La medición de personas efectuada por medio de la evaluación de desempeño, nos permitirá tomar decisiones de gestión, acerca del factor más importante de toda empresa. No olvidemos que sin personas no existe organización y si no medimos a las personas no podemos liderarlas, adecuadamente, hacia el logro de la visión.

Los colaboradores de las empresas del sector agroindustrial y de servicios no están bien familiarizados con algunos términos relacionados con el talento humano y esto repercuta a la hora de realizar las encuestas, puesto que si no estaba alguien presente, en algunas ocasiones era complicado llenar dichas encuestas.

Un colaborador bien remunerado y motivado, será una persona que rinda al 100% en la organización generando mayor productividad, pero esto solo depende de que tan importante sea retribuir a la persona dentro de las empresas. Aunque también existe una inequitativa distribución del ingreso, puesto que los sueldos no son muy altos y que la mayoría de los trabajadores tienen que hacer rendir sus ingresos porque estos no alcanzan para cubrir sus necesidades, ni mucho menos mejorar su calidad de vida.

8. Recomendaciones

Las actuaciones de las empresas del sector agroindustrial en cuanto a la compensación por la labor de sus colaboradores deben ir más allá de la dimensión económica y legal o el comportamiento ético frente a lo que la sociedad considera que es justo, debe girar en torno a mantener el bienestar y la calidad de vida de la sociedad y en donde también el desarrollo empresarial sea una combinación equitativa dentro de lo que sea una labor económica y una labor humana.

Las organizaciones son un conjunto de personas que día a día combinan sus capacidades tanto físicas e intelectuales para dar cumplimiento a metas y objetivos; y las personas como eje fundamental deben ser dignificadas así como su labor; es por ello que debe existir un compromiso empresarial que valore, motive, direcciona y día a día enamora a sus colaboradores para que sigan haciendo parte de sus organizaciones y juntos cumplan y se dirijan al éxito.

Debemos recordar que la labor empresarial no sería nada sin el factor humano, y que cada persona representa un mundo complejo y lleno de preocupaciones y necesidades; el hecho de que cada persona sea diferente hace única y rica una organización; y es por ello que se debe apreciar la labor y el desempeño; a través de la motivación y el reconocimiento.

Satisfacción laboral es directamente proporcional a un desempeño óptimo, resultados acertados y alta productividad; un salario justo, equitativo y competitivo son factores que hacen que esa satisfacción sea completa y que haga se dé lo mejor de sí.

Las empresas del sector servicios deberían pensar en la implementación de políticas y planes de evolución del desempeño acorde al tipo y funciones individuales de cada organismo para que llenen las expectativas de las mismas como la de sus miembros. También es de suma importancia aplicar mecanismos de auto evaluación por parte de los evaluados a través de formularios de fácil comprensión. Este método no puede quedar a entera responsabilidad de los mismos, si no luego se debe analizar en conjunto con su superior. Pues algunos jefes cometen errores sin saberlo y hasta que alguien no se lo hace ver, esta cuestión no cambiara.

Hacer capacitaciones continuas de diferentes temas concernientes al talento humano y de significados que tienen mucha importancia en las organizaciones y que son elementales que los colaboradores manejen, tanto para las empresas del sector industrial como para las empresas de servicios.

Aquellas empresas que no ofrecen ningún tipo de beneficio, no solamente deberían ajustar los salarios fijos, sino implementar esquemas de compensación variable a través de mecanismos como bonos de desempeño para incentivar a los empleados con el propósito de bajar los índices de rotación y retener al personal valioso. Ya sea incentivos o beneficios sociales en términos de dinero o especie.

Bibliografía

- Acosta, José Manuel. (2015). ¿Adiós al salario fijo? *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresas/negocios/articulo/tendencia-empresas-fijar-salarios-fijos-variables/213004>
- Adams, S. (2007). *teoria de stacey adams*. Obtenido de Teoría de la equidad: <http://adamssuteoria.blogspot.com.co/2007/10/teoria-de-la-equidad.html>
- Aparicio, S. (2017). *Salario emocional*. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/economia/salario-emocional-mejoraria-la-productividad-las-empresas-la-calidad-vida-del-trabajador>
- Arias, M. (2018). La importancia del salario en los trabajadores y la economía. *Credilike.me*. Obtenido de <https://credilike.me/blog/importancia-del-salario/>
- Baquero, M. (2015). Empresas esperan contratar más personal el próximo año. *La nación*. Obtenido de <https://www.nacion.com/economia/negocios/empresas-esperan-contratar-mas-personal-el-proximo-ano/VTQJK6KWAZA3FPDHU6O23VWTSE/story/>
- Barrera, G. (2015). *¿Con qué regularidad se deben hacer evaluaciones de desempeño?* Obtenido de Evaluar: <http://blogs.evaluar.com/%C2%BFcon-que-regularidad-se-deben-hacer-evaluaciones-de-desempe%C3%B1o>
- Caraballo. (1996). *Plusvalía, salario real y eficiencia del trabajo en el sector manufacturero en Colombia*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-30532014000100003
- Cepeda Rico, L. C., & Torres Flórez, D. (2015). *Estudio salarial de las instituciones prestadoras de salud IPS de 2, 3 y 4 nivel de complejidad*. Villavicencio: Grupo de investigación GYDO - Universidad de los Llanos.

- Chiavenato. (2001). *Administración de Recursos Humanos 5ª edición*. NOMOS S.A.
- Chiavenato, I. (1993). *Beneficios sociales*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/8161/1/TFG-O%20328.pdf>
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. Obtenido de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Congrains Martin, E. (1998). *Incremento por mérito*. Obtenido de http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_PAGO_POR_MERITOS.pdf
- Consejo Privado de Competitividad. (2014). *Informe Nacional de Competitividad 2013-2014*. Obtenido de <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2013-2014/>
- Consulta la Norma. (5 de Agosto de 1950). *CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de [/www.alcaldiabogota.gov.co: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104)
- Cuervo, Camilo. (2010). Formas de contratación en Colombia. *El empleo*. Obtenido de <http://www.elempleo.com/co/noticias/tendencias-laborales/formas-de-contratacion-en-colombia-3786>
- Diez, A. (2014). Siete motivos por los que las empresas deben contar con mujeres en sus plantillas. *20 minutos*. Obtenido de <https://www.20minutos.es/noticia/2076218/0/motivos-empresas/contratar-mujeres-trabajadoras/beneficios-equipos-directivas/>
- Dinero. (11 de Enero de 1993). *Los empleados que mas ganan*. Recuperado el 22 de Febrero de 2018, de [www.dinero.com: http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresia/articulo/los-empleados-ganan/20888](http://www.dinero.com)

Dinero. (2009). Mejores y peores ciudades para vivir en Colombia. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/mejores-peores-ciudades-para-vivir-colombia/86342>

Dinero. (13 de octubre de 2017). *Más que eliminar el efectivo, Colombia necesita alternativas de pago*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de <http://www.dinero.com/http://www.dinero.com/economia/articulo/colombia-necesita-mas-medios-de-pago-para-reducir-el-efectivo/251206>

ELTIEMPO. (8 de Mayo de 2015). *Gobierno prorroga por ocho meses intervención de Saludcoop*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/intervencion-de-saludcoop/15714155>

Especial BBVA. (2014). Empleados felices, empresas más productivas. *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>

Fernández. (2002). *Compensaciones*. Obtenido de http://www.trustplacement.cl/publicaciones/tecnicos/tendencias_compensaciones.pdf

Fernandez, G. (2013). Siete incentivos para motivar a los empleados en el trabajo. *Finanzas.com*. Obtenido de <http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131017/siete-incentivos-para-motivar-2520396.html>

finanzas personales. (2017). *Sueldo mensual vs. Sueldo quincenal*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de [www.finanzaspersonales.co:http://www.finanzaspersonales.co/ahorro-e-inversion/articulo/como-organizarse-cuando-pagan-salario-mensual-salario-quincenal/56367](http://www.finanzaspersonales.co/http://www.finanzaspersonales.co/ahorro-e-inversion/articulo/como-organizarse-cuando-pagan-salario-mensual-salario-quincenal/56367)

Ford, H. (2013). *Teoría de los salarios*. Obtenido de <http://www.iprofesional.com/notas/166515-liderazgo-sueldos-autos-henry-ford-Henry-Ford-el-empresario-que-comprobo-que-es-posible-tener-mejores-salarios>

- Garcillán, M. (2017). *¿Cuáles son los mejores incentivos laborales para tus empleados?* Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/>
- Garelli. (2007). *Competitividad en las empresas*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/854/4942>
- Gerencie. (2017). *Gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/salario.html>
- Godoy, R. T. (02 de 2001). *Desempeño laboral de hombres y*. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/cpa/n17-18/n17a08>
- Gomez, Klaudia. (2017). *¿Qué es el salario emocional y cómo puede mejorar la productividad?* *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/salario-emocional-aumenta-la-productividad/247849>
- Gonzalez, A. (2006). *salarios*. Obtenido de <file:///C:/Users/vanex/Downloads/1015-1-3180-1-10-20120625.pdf>
- Guihard. (2016). *Programas de incentivo laborales*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- Guihard. (2016). *Programas de incentivo laborales*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- Guihard, T. (2014). *Programas de incentivos laborales*. *HSEC*. Obtenido de <http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=448&edi=20&xit=programas-de-incentivos->
- Herzberg, F. (2013). *Teoría de los dos factores de Herzberg* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Hincapie , J., & Valencia, D. (2014). *Incentivos económicos para la desmovilización de la insurgencia en Colombia*. Medellín : Perfil de Coyuntura Económica.

- Hutchinson. (2004). *Modelos de retribucción flexible*. Obtenido de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9359/Tcdp.pdf?sequence=1>
- Industria y turismo, M. (05 de 05 de 2012). *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/imprimir/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande
- Jalet, J. (07 de 05 de 2013). *responsabilidades y deberes de un supervisor*. Obtenido de <http://www.secretodeexito.com/responsabilidades-y-deberes-de-un-supervisor.html>
- Keynes. (2000). *LA ESTRUCTURA LÓGICA DE LA TEORÍA GENERAL DE KEYNES*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722000000200002
- Keynes, J. (2003). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. Obtenido de http://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros-tic/14002996/helvia/aula/archivos/repositorio/250/271/html/economia/11/la_demanda_de_inversion_y_el_mul.htm
- Locke, E. (1968). *La teoria de todas las metas*. Obtenido de <http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-del-establecimiento-de-metas.html>
- Lombana, J., & Silvia, R. G. (2008). Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, No 26. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/854/4942>
- López, M. C. (2006). *LA MUJER Y SU PAPEL*. Recuperado el 23 de 03 de 2018, de [minetad: http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/51.pdf](http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/51.pdf)

- LosRecursoshumanos.com. (s.f.). Diferencias entre incentivos y beneficios. *Los Recursos humanos.com*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/diferencias-entre-incentivo-y-beneficio/>
- Martin Arias. (11 de julio de 2016). *La importancia del salario en los trabajadores y la economía*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de [//credilike.me/blog/importancia-del-salario/](http://credilike.me/blog/importancia-del-salario/): <https://credilike.me/blog/importancia-del-salario/>
- Martínez M, M. C. (2005). *Ajustes y Desajustes Salariales*. Obtenido de <https://www.aporrea.org/actualidad/a14017.html>
- Marx, K. (1867). *El capital*. Obtenido de <https://pendientedemigracion.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/capital1/>
- Marx, K. (1867). *El Capital*. Obtenido de https://nanopdf.com/download/doc-catedra-lavergne_pdf
- Matos, F. (2013). Obtenido de Blog Madeon: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Merca2.0. (7 de Abril de 2016). *Cinco ventajas de contar con líderes de experiencia*. Recuperado el 22 de Febrero de 2018, de www.merca20.com: <https://www.merca20.com/5-ventajas-de-contar-con-lideres-de-experiencia-en-una-empresa/>
- MINISTERIO DEL TRABAJO. (20 de Noviembre de 2013). *DECRETO 2616 DE 2013*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de www.icbf.gov.co: https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_2616_2013.htm
- Montoya, C. A. (2009). Scielo. *Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano*. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082009000100002

- Mora Vanegas, C. (2014). La competitividad de la PYIME en los países en desarrollo. *Degerencia.com*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/la_competitividad_de_la_pyme_en_los_paises_en_desarrollo
- Morales, & Velandia. (1999). *Sistema salarial o de compensaciones*. Obtenido de <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2010/09/salarios-morales-arrieta-capitulo-1-al-4.pdf>
- Mujika. (1998). *Teoria de los neoclasicos*. Obtenido de <http://eco.unne.edu.ar/economia/catedras/micro1/Unidad9.pdf>
- Muñoz. (2007). *Retribución flexible*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/conozca-que-es-el-salario-emocional-en-las-empresas-498913>
- Newstrom, & Davis. (2010). *Resumen Newstrom y Davis*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/133004874/Resumen-Newstrom-y-Davis>
- Nieto, Miguel Angel. (2017). El 84% de las empresas usan el salario emocional. *Vanguardia.com*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/415613-el-84-de-las-empresas-usa-el-salario-emocional>
- Observatorio Laboral Para la Educacion. (6 de diciembre de 2013). *Red de Enlace Profesional*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de www.graduadoscolombia.edu.co: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/article-142271.html>
- Organización Panamericana de la Salud. (2012). *Informe de Situación en las Américas Indicadores Básicos 2012*.
- Pineiro. (1993). *La competitividad*. Obtenido de <http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>

- Portafolio. (2016). *Colombia se estancó en productividad laboral*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/colombia-baja-indices-de-productividad-laboral-500328>
- Portafolio. (9 de Agosto de 2016). *De entrar a la Oede, Colombia sería 'campeón' en horas de trabajo*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/jornada-laboral-en-colombia-499422>
- Portafolio. (23 de febrero de 2017). *Cómo ha cambiado el mercado laboral en Colombia*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de www.portafolio.co: [//www.portafolio.co/economia/empleo/mercado-laboral-en-colombia-para-2017-503619](http://www.portafolio.co/economia/empleo/mercado-laboral-en-colombia-para-2017-503619)
- Porter, M. (1991). *Teoría de la ventaja competitiva*. Obtenido de <http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>
- Puentes, A. L. (2016). ¿porqué las personas renuncian a sus trabajos? *El Heraldo*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/tendencias/por-que-las-personas-renuncian-sus-trabajos-293269>
- Ramirez Saldaña, D. I. (2006). *Redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517920002>
- RCNRADIO. (2015 de Octubre de 2015). *Fue intervenido el Hospital Departamental de Villavicencio*. Obtenido de <http://www.rcnradio.com/locales/fue-intervenido-el-hospital-departamental-de-villavicencio/>
- Recursos Humanos. (2013). *Salario Basado en el Puesto de Trabajo*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de administracion-de-rr-hh.blogspot.com.co: <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com.co/2013/06/salario-basado-en-el-puesto-de-trabajo.html>
- Redacción . (2009). Villavicencio cuestionada por ofrecer baja calidad en las condiciones de vida a sus habitantes. *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-6653848>

- Redacción El Tiempo. (2009). Villavicencio cuestionada por ofrecer baja calidad en las condiciones de vida a sus habitantes. *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-6653848>
- Revista Logistec. (18 de Diciembre de 2014). *El peso de la experiencia laboral*. Recuperado el 22 de Febrero de 2018, de www.revistalogistec.com/index.php/logistica/rrhh/item/979-el-peso-de-la-experiencia-laboral
- RHM Grupo de Comunicación. (2016). Las empresas apuestan por los beneficios sociales. *RHM Grupo de comunicación*. Obtenido de <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=1279>
- Ricardo, D. (1900). *Teoría de la subsistencia*. Obtenido de <http://www.ehu.es/Jarriola/Docencia/EcoMarx/salario,%20precio%20y%20ganancia.pdf>
- Riobó Rubio, A. (2017). ¿Cuál es mejor, el contrato de trabajo celebrado a término fijo, o el convenido a término indefinido? *Gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/cual-es-mejor-el-contrato-de-trabajo-celebrado-a-termino-fijo-o-el-convenido-a-termino-indefinido.html>
- Rivera, G. (7 de Abril de 2016). *Cinco ventajas de contar con líderes de experiencia*. Recuperado el 22 de Febrero de 2018, de www.merca20.com/https://www.merca20.com/5-ventajas-de-contar-con-lideres-de-experiencia-en-una-empresa/
- Rodríguez, F. (2015). Razones para contratar procesos de negocios con terceros. *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/razones-contratar-procesos-negocio-terceros-39438>
- Rojas Álvarez, W. (2018). Recursos humanos y evaluación de desempeño. *Impacto humano Perú*. Obtenido de <http://consultoresimpacto.com/recursos-humanos-y-evaluacion-de-desempeno/>

- Romero, A., & Pico, L. (23 de Marzo de 2012). *agenciadenoticias.unal*. Obtenido de <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/insatisfaccion-laboral-en-el-sector-salud.html>
- Semana. (9 de Mayo de 1988). *Cuanto gana la gente*. Recuperado el 22 de Febrero de 2018, de www.semana.com: <http://www.semana.com/especiales/articulo/cuanto-gana-la-gente/10664-3>
- Semana. (1 de Octubre de 2017). *Por qué los Millennials no duran en sus trabajos*. Recuperado el 22 de Febrero de 2018, de www.semana.com: <http://www.semana.com/educacion/articulo/como-mantener-a-un-buen-empleado/511819>
- Sepúlveda, W. (2014). *El manejo de personal*. Obtenido de Blogs Mintecon: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/27/el-manejo-del-personal/>
- Significados. (2013). *Diferencia entre sueldo y salario*. Recuperado el 22 de Febrero de 2018, de www.significados.com: <https://www.significados.com/diferencia-entre-sueldo-y-salario/>
- Smith. (1723). *Teoria de los ingresos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-salario-teorias-economicas-normatividad-y-administracion/>
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=aMPZDAAAQBAJ&printsec=frontcover&q=riqueza+de+las+naciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjv7-vr57nVAhWGYiYKHb03CEYQ6AEIJDA#v=onepage&q=riqueza%20de%20las%20naciones%20%20ingresos&f=false>
- sociales, P. (2015). *PRESTACIONES A CARGO DEL EMPLEADOR*. Obtenido de http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/tecnicos_oei/leg_laboral/contenido_u4.pdf

- Soport Minitab. (2017). *Qué son cuartiles*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de support.minitab.com: <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/graphs/how-to/boxplot/interpret-the-results/quartiles/>
- Stuart Mill, J. (1848). *La teoría del fondo de salarios*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/la-teoria-del-fondo-de-salarios.html>
- Superintendencia Nacional de Salud. (2013). Obtenido de <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=FIeYK2lnAJA%3D&tabid=782&mid=2312>
- The Huffington post. (2018). ¿porqué buenos empleados dejan su trabajo? *E&N*. Obtenido de <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/923717-330/por-que-buenos-empleados-dejan-su-trabajo-9-razones-de-peso>
- Tiempo, E. (16 de febrero de 1997). *El Tiempo*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-582303>
- Torres Flórez, D. (2016). *Modelo de medición de procesos de gestión humana en PYMES*. Villavicencio: Grupo de investigación GYDO - Universidad de los Llanos.
- Trabajando. (30 de Octubre de 2014). *Formación Profesional v/s Experiencia Laboral*. Recuperado el 22 de Febrero de 2018, de [blog.trabajando.pe: http://blog.trabajando.pe/consejos/842-formacion-profesional-vs-experiencia-laboral](http://blog.trabajando.pe/consejos/842-formacion-profesional-vs-experiencia-laboral)
- Trabajo. (2017). Ranking de los trabajos mejor y peor pagados en Colombia durante el 2017. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/pais/articulo/ranking-de-trabajos-mejor-pagados-en-colombia-segun-acrip/248430>
- turismo, M. d. (05 de 05 de 2012). *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/imprimir/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande

Universia. (23 de Febrero de 2012). *El 66% de los colombianos no trabaja en su área de formación académica*. Recuperado el 22 de Febrero de 2018, de [noticias.universia.net.co: http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2012/02/23/913586/66-colombianos-no-trabaja-area-formacion-academica.html](http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2012/02/23/913586/66-colombianos-no-trabaja-area-formacion-academica.html)

Universia Chile. (7 de 09 de 2016). *5 ventajas de estudiar una carrera técnica*. Obtenido de <http://noticias.universia.cl/educacion/noticia/2016/09/07/1143352/5-ventajas-estudiar-carrera-tecnica.html>

Universia Colombia. (30 de 8 de 2017). *Qué destrezas buscan las empresas en sus empleados*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de [/noticias.universia.net.co: http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2012/07/20/952377/que-destrezas-buscan-empresas-empleados.html](http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2012/07/20/952377/que-destrezas-buscan-empresas-empleados.html)

Universidad externado de colombia. (agosto de 2017). *boletín del observatorio del mercado de trabajo y la seguridad social n.º 16*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de [www.uexternado.edu.co: https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/01/Boletin_16.pdf](https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/01/Boletin_16.pdf)

Vega Barbosa, C., & Camacho, C. X. (2015). *Mujeres ganan terreno en el mercado laboral*. *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/mujeres-ganan-terreno-el-mercado-laboral-articulo-543844>

Villanueva, & Gonzáles. (2005). *Las recompensas*. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf

Villanueva, & González. (2005). *Beneficios sociales*. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf

Vroom, V. (2012). *ANÁLISIS DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VÍCTOR VROOM*. Obtenido de

<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/527/1/Analisis%20de%20la%20teoria%20de%20las%20expectativas%20de%20victor%20vroom.pdf>

Zayas, P. (2010). *Fundamentos teórico metodológicos de la selección*. Obtenido de Recuperado de <http://www.eumed.net/>

Anexos

Encuesta general, MP05a Compensaciones

Modelo de medición de procesos de gestión humana en PYMES

El grupo de investigación GYDO de la Universidad de los Llanos a través del Profesor Dagoberto Torres Flórez, adelanta el estudio de la medición de procesos de gestión humana en las PYMES de Villavicencio, con el fin de conocer el estado de desarrollo de los enfoques y valoración de procesos. Con su participación contribuirá para poder brindar como academia elementos y propuestas de mejora para las PYMES.

EMAIL _____

SECTOR ECONÓMICO:

Actividad inmobiliaria de inmuebles, call center		Entretenimiento, cultura y deporte	
Actividades informativas		Hotelería, turismo y provisión de comidas preparadas	
Administración pública, policía, organizaciones sociales		Industria manufacturera	
Agricultura, silvicultura, pesca		Minería, industrias extractivas	
Comercio al por mayor		Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua.	
Comercio al por menor		Servicios de seguridad y limpieza	
Construcción, asesoramiento técnico		Servicios financieros, banca, seguros	
Cuidado de la salud, trabajo social, servicios personales		Área de la salud	
Edición, artes gráficas, medios de comunicación		Transporte, logística y comunicaciones	
Educación, investigación		Otro ¿Cuál?	

SECTOR:

PUBLICO PRIVADO SIN ANIMO DE LUCRO MIXTA OTRA ¿Cuál?

¿APLICA USTED SALARIO EMOCIONAL A SUS COLABORADORES?

SI NO

¿REALIZA AUMENTO SALARIAL?

SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES NUNCA

¿CUÁLES DE LOS SIGUIENTES INCENTIVOS APLICA LA EMPRESA?

Reconocimiento:	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Tiempo:	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Dinero:	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Especie:	siempre		Casi siempre		A veces		nunca	

¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES BENEFICIOS SOCIALES APLICA EN SU ORGANIZACIÓN?

Capacitación continua:	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Estabilidad laboral:	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Posibilidad de ascenso:	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Actividades de integración:	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Teletrabajo:	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Seguros médicos:	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Flexibilidad en los horarios:	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Áreas de recreación o deporte:	siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	

¿CADA CUANTO APLICA EVALUACION DE DESEMPEÑO?

Mensual		Bimestral		Trimestral		Semestral		Anual		No aplica	
---------	--	-----------	--	------------	--	-----------	--	-------	--	-----------	--

NÚMERO TOTAL DE COLABORADORES:

Hombres _____ Mujeres _____

¿CUÁL ES EL PROMEDIO DE PERSONAS QUE SE VAN DE LA MENSUALMENTE?

ORGANIZACIÓN

Encuesta específica, MP05b compensaciones detalle cargo

Modelo de medición de procesos de gestión humana en PYMES

El grupo de investigación GYDO de la Universidad de los Llanos a través del Profesor Dagoberto Torres Flórez, adelanta el estudio de la medición de procesos de gestión humana en las PYMES de Villavicencio, con el fin de conocer el estado de desarrollo de los enfoques y valoración de procesos. Con su participación contribuirá para poder brindar como academia elementos y propuestas de mejora para las PYMES.

Nombre del cargo					
Categoría del cargo	01 Auxiliar, 02 Asistente, 03 Supervisor, 04 Profesional, 05 Jefe primera línea, 06 Gerente, 07 Asesor				
Personas a cargo					
Salario del cargo					
Educación mínima para el cargo					
Experiencia mínima para el cargo					
Modalidad del salario	01 Fijo, 02 flexible, 03 A destajo, 04 Variable, 05 Salario más especie, 06 Por horas o turnos, 07 Otro ¿Cuál?				
Tipo de contrato	01 Indefinido, 02 Fijo, 03 Verbal, 04 Labor u obra, 05 Destajo, 06 CPS				
Contratación para el cargo	01 Directa, 02 A través de un tercero, 03 Otro ¿cuál?				
Año de ingreso					
Promedio de días a la semana					
Jornada laboral frecuente	01Tiempo completo, 02 Medio tiempo, 03 Fines de semana, 04 Temporada, 05ocasional, 06 Otro ¿cuál?				
Periodicidad de pago	01Ocasional, 02quincenal, 03Diario, 04 mensual, 05 semanal, 06 Otra ¿Cuál?				
Fecha de pago	01 Entre 1 y 5 días antes, 02 Puntual, 03 Entre 1 y 5 días después, 04 Entre 6 y 9 días después, 05 Entre 10 y 15 días después, 06 Después de 15 días				
Forma de pago	01 Efectivo, 02 Cheque, 03 Giro, 04 Transferencia, 05 Otra ¿cuál?				

