INCIDENCIA DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN SALARIAL EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y EN LAS EMPRESAS DE LA LOCALIDAD DE USAQUÉN DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ, D.C.

CAROLINA GOMEZ ARIAS
LUZ ADRIANA TORRES SANCHEZ
ANDREA FERNANDA SARMIENTO GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS
BOGOTA, D.C.
2005

INCIDENCIA DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN SALARIAL EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y EN LAS EMPRESAS DE LA LOCALIDAD DE USAQUEN DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ, D.C.

CAROLINA GOMEZ ARIAS
LUZ ADRIANA TORRES SANCHEZ
ANDREA FERNANDA SARMIENTO GONZÁLEZ

Trabajo de Grado para optar al título
de Administrador de Negocios

Asesor
Orlando Barragán Cortés
Coordinador Práctica Profesional y Empresarial

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS
BOGOTA, D.C.
2005

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
Firma del Presidente del Jurado

_____
Firma del Jurado

_____
Firma del Jurado

BOGOTÁ, D.C. 28 DE OCTUBRE DE 2005

A mis padres autores de mi existencia, por enseñarme el valor del esfuerzo e inculcarme la importancia de formarme tanto en valores como en conocimiento. Y a Leonardo Sánchez Torres por estar siempre presente en los pasos más alegres y difíciles de este camino hacia mi formación profesional.

Carolina Gómez Arias

A mis padres que son el motor de mis iniciativas y socios en el emprendimiento de todos mis proyectos, por acompañar y apoyar mi sendero hacia la formación superior, como paso seguro al éxito.

Adriana Torres Sánchez

A mi madre y a mi esposo Francisco por el gran amor que les tengo y como forma de reconocer el agradecimiento que siento con Dios, con la vida y con ellos por tenerlos a mi lado y recibir todo su apoyo incondicional.

Andrea Fernanda Sarmiento

Agradecemos a Dios por no dejarnos desfallecer ante los obstáculos que se presentan durante el tránsito por el camino infinito de la formación en el conocimiento.

CONTENIDO

pag.

INTRODUCCIÓN 10

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 12

2. JUSTIFICACIÓN 15

3. OBJETIVO GENERAL 17

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 17

4. MARCO TEORICO 18

4.1 EFECTO MOTIVACIONAL DEL SISTEMA DE COMPENSACION 23

5. MARCO REFERENCIAL 29

5.1 OBJETIVOS DE LA COMPENSACIÓN 30
5.2 SISTEMAS DE COMPENSACIÓN TRADICIONALES 32
5.3 SISTEMAS MODERNOS DE COMPENSACIÓN SALARIAL 34
5.4 COMPENSACIÓN FLEXIBLE 36
5.5 COMPENSACIÓN VARIABLE 46
5.6 COMPENSACION POR BENEFICIOS 57
5.7 TENDENCIAS DE COMPENSACIÓN 72

6. MARCO LEGAL 81

6.1 APORTES VOLUNTARIOS A PENSION 82
6.2 CHEQUES CANJEABLES DE ALIMENTACION 83
6.3 MEDIOS DE TRANSPORTE/MOVILIZACION 85
6.4 PLAN EDUCATIVO - PLAN SALUD 86
6.5 MODALIDAD DE AUXILIO MONETARIO 87
6.6 MODALIDAD DE PLAN CAPACITACION 87
6.7 MODALIDAD DE PAGOS INDIRECTOS 87

7. DISEÑO METODOLOGICO 91

7.1 POBLACIÓN 91
7.2 MUESTRA 92
7.3 RESULTADOS ESTADISTICOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A EMPLEADOS 93
7.4 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS 100

7.5 RESULTADOS ESTADISTICOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A EMPLEADOS 109
7.6 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS 114
8. CONCLUSIONES 123

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

LISTA DE GRÁFICOS

pag.

Gráfico 1. Modelo básico de motivación. 23
Gráfico 2. Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad. 23
Gráfico 3. Jerarquía de las necesidades humanas. 24
Gráfico 4. Factores higiénicos y motivacionales. 25
Gráfico 5. Recomposición del salario. 39
Gráfico 6. Composición de cesantías, intereses y prima legal. 41
Gráfico 7. Objetivos estratégicos del negocio. 49
Gráfico 8. Nivel de utilización de esquemas de compensación variable. 50
Gráfico 9. Comparativo empresas nacionales versus multinacionales. 50
Gráfico 10. Distribución de las empresas colombianas con sistemas de compensación variable a largo plazo. 52
Gráfico 11. Ciclo comercial y su conectividad con los modelos de compensación variable para la fuerza de ventas. 54
Gráfico 12. Incentivos a la fuerza de ventas. 55
Gráfico 13. Tipos de beneficios 58
Gráfico 14. Periodicidad primas extralegales en salarios ordinarios. 60
Gráfico 15. Periodicidad primas extralegales en salarios integrales. 61
Gráfico 16. Distribución del destino de los aportes patronales. 62
Gráfico 17. Preferencias del beneficio plan médico. 63
Gráfico 18. Modalidad de crédito como beneficio. 64
Gráfico 19. Frecuencia de auxilios. 65
Gráfico 20. Distribución de las modalidades del auxilio de transporte. 65
Gráfico 21. Distribución de las modalidades del auxilio de alimentación. 66
Gráfico 22. Distribución de las modalidades del auxilio de educación. 67
Gráfico 23. Destino del auxilio de educación. 67
Gráfico 24. Distribución de las modalidades de asignación de vehículo. 68
Gráfico 25. Distribución de las modalidades del examen médico adicional. 69
Gráfico 26. Ventajas del pago variable. 72
Gráfico 27. Valoración de cargos. 73

LISTA DE ANEXOS

Pag.

Anexo A. Tabla de retención en la fuente AÑO 2005. 125
Anexo B. Paralelo esquema de pago de compensación flexible versus esquema tradicional. 129
Anexo C. Artículos13, 43 y 128 del Código Sustantivo del Trabajo. 130
Anexo D. Articulo 17 de la Ley 344. 131
Anexo E. Sentencia del Consejo del Estado de Octubre 5 de 2001. 143
Anexo F. Artículo 16 y 53 de la Constitución Nacional. 143
Anexo G. Formulario de Encuesta Empleado 144
Anexo H. Formulario de Encuesta Empresa 148

RESUMEN

Actualmente, el desarrollo socioeconómico del país presenta una serie de situaciones coyunturales relacionadas con los acuerdos comerciales internacionales, donde las empresas se están preparando para asumir la toma de decisiones de alto impacto para el corto y largo plazo. Dentro de ellas se ha entendido que el Talento Humano debe ser considerado como un potencial que genera productividad y no como un gasto más de la operación, haciendo obligatorio el diseño de estrategias que generen rentabilidad, y a la misma vez mantengan motivado su recurso humano para evitar la pérdida del personal clave, ya que éste es determinante a la hora de ser competitivas.

Es muy interesante el hecho de que las empresas se estén preocupando por mantener a sus mejores empleados como estrategia para su competitividad, esto nos permite pensar que al Talento Humano se le está dando la importancia merecida y se está determinando como un factor que genera utilidades y no solo gastos. La búsqueda de las organizaciones por alternativas de compensación que no desmejoren las condiciones de trabajo del empleado, es un tema que genera inquietud ante la perspectiva de que la economía no es nada favorecedora en materia de mantener elevada la motivación de los empleados en términos de remuneración.

Pero igualmente surge la inquietud acerca de sí todas esas opciones de compensación son verdaderamente motivantes y no desmejoran la calidad de la remuneración de los trabajadores, dedicándose solo a generarle opciones de disminución de gastos por nomina a las empresas. A continuación se enuncian brevemente los diferentes sistemas de compensación que se aplican actualmente en las empresas colombianas.

COMPENSACIÓN FLEXIBLE: Es una modalidad de retribución en la que se combina el pago de un salario y el reconocimiento de una “Plantilla de Beneficios” extrasalariales para satisfacción de las necesidades individuales del talento humano.

COMPENSACIÓN VARIABLE: Sistema de remuneración que compensa con base en la consecución de objetivos individuales, de unidad y/o empresa, encaminado a lograr una mayor eficiencia y eficacia organizacional a través de la generación de valor y el desarrollo del potencial por parte de las personas, fundamentado en una relación gana-gana que permita atraer, motivar y retener el mejor talento humano.

COMPENSACION POR BENEFICIOS: La compensación por beneficios sociales son un medio para complementar el paquete de compensación, de los empleados, de naturaleza no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el empleador al empleado, por si o por medio de un tercero y que tiene como objeto mejorar la calidad de vida de los mismos y/o de su familia.

INTRODUCCIÓN

Progresar en la empresa, tener responsabilidades de alto impacto y visibilidad, generar mayores ingresos, y dejar una huella en el largo plazo son objetivos que deben estar en la mente de los profesionales que tienen el reto de liderar una organización. ¿Cómo lograrlos? No hay fórmulas mágicas, pero la experiencia muestra que unos cuantos factores críticos determinan el éxito. Se requiere persistencia detrás de un objetivo, pero también flexibilidad y pragmatismo para adaptarse a las circunstancias; capacidad analítica, pero acompañada por inteligencia emocional para evaluar las propias debilidades y fortalezas dentro de la organización; rapidez para aprender las nuevas habilidades que se necesitan en cada etapa, junto al don de olvidar esquemas que sirvieron en el pasado, pero ya no tienen utilidad.

Este trabajo integra elementos básicos que permiten comprender la importancia de revisar constantemente las estrategias de la administración del recurso humano, con el fin de atraer, motivar y retener el personal clave para dinamizar los resultados de la empresa y lograr un alto nivel de competitividad en un mundo globalizado como el actual. Se presentan ocho capítulos que de manera integral hacen posible identificar la incidencia de los sistemas de compensación salarial en el desarrollo del talento humano y en las empresas de la localidad de Usaquén de la ciudad de Bogotá, D.C. Por lo anterior, se presentan dos propósitos claros: por un lado, documentar el tema para facilitar la comprensión de las personas interesadas en conocer las diferentes estrategias que surgen en el campo de la administración de los negocios; por otro lado, analizar el grado de aceptación y expectativas que tienen los empleados y la empresa misma ante la adopción de un nuevo sistema de compensación salarial.

Durante el desarrollo de este trabajo de grado, se presentaron diversas dificultadas, entre ellas: la obtención de fuentes bibliográficas debido a la escasa literatura que documenta el tema dada la novedad del mismo; y por otro lado, la aplicación del instrumento utilizado para la recolección de la información necesaria para el análisis, en razón del difícil acceso a las empresas de la muestra, que por su magnitud organizacional impide que su personal disponga de tiempo, además de manejar con mucha confidencialidad el tema de sus estrategias empresariales.

Finalmente, queremos expresar nuestra gratitud a la Universidad de San Buenaventura, en donde nos formamos como administradoras de negocios durante los últimos cinco años. Un reconocimiento y agradecimiento a la firma consultora en recursos humanos Human Capital Consulting S.A., la cual nos

facilitó el acceso a parte de su información valiosa y confidencial sobre sus estudios en el tema.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En Colombia, desde 1991 a la fecha, la gestión de Compensación ha adquirido una importancia cada vez mayor. Con la apertura económica las empresas colombianas han venido experimentando una reducción sustancial de las posibilidades económicas para el alza de los salarios de sus empleados; esto se ha visto reflejado desde aquellos tiempos hasta hoy en una pérdida del poder adquisitivo del ingreso real de los colombianos. Dada esta situación muchas organizaciones optaron por soluciones como los recortes de personal o la congelación de los salarios, ya que hasta ese momento la Compensación había sido vista solo como una función administrativa de pago de salarios, cuya única exigencia era dar cumplimiento a la legislación laboral y tributaria.

Según Germán Montes, director y consultor de Avance Organizacional firma dedicada a la búsqueda de talento humano de nivel gerencial para las empresas, "en los últimos cinco años se ha experimentado una crisis general con alto impacto sobre la vida económica y empresarial. Este hecho está obligando a las compañías a crear estrategias que les permitan obtener mejores resultados y por ende, sobrevivir. Ese reto se traslada también a cada empleado de la organización". [1]

En los tiempos actuales es mínimo el número de personas que gozan de estabilidad permanente con respecto a su salario. En el entorno colombiano, es posible identificar y caracterizar tres tipos de Sistemas de Compensación, que describen la realidad actual y permiten pronosticar cómo se continuará desarrollando esta función remuneratoria. Dentro de los sistemas que se han observado en los últimos años están la Compensación variable, "que hace referencia a la Compensación atada al cumplimiento de objetivos individuales, grupales y de empresa, donde prima una relación gana – gana entre empleados y empresa con un factor de productividad"; la Compensación Flexible "que es el Sistema de pago que integra el ingreso mensual en una porción salarial y una

[1] http://www.clickempleo.com/Bancoconocimiento/c/compensacionpordesempenno/compensacionpordesempenno.asp Por: **clickempleo.com** 13-03-2005 1:20 pm

plantilla de beneficios de connotación extrasalarial con miras a mejorar la calidad de vida, satisfacer necesidades individuales y optimizar costos laborales" y la Compensación por Beneficios que le permite al empleado seleccionar de un menú de opciones, los beneficios que más se ajusten a sus necesidades y busca integrar los beneficios con la política de Compensación, facilitando de esta manera la atracción, motivación y retención del capital humano valioso."[2].
Estos sistemas han incentivado a las compañías a realizar revisiones de sueldos como parte de los ciclos de funcionamiento empresarial. Los mismos fueron adoptados por empresas nacionales grandes y medianas a partir de las experiencias de las casas matrices de empresas multinacionales, para luego ser incorporadas de igual manera a PyMES y microempresas de cualquier sector de la economía.

El Estudio de The Economist Intelligence Unit (EIU),"Motivating and Rewarding Managers", acerca de las formas en que las empresas motivan y compensan a sus directivos muestra una significativa aceptación de estos sistemas. "Las organizaciones líderes ponen mucha atención a la motivación de su Talento humano y a la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños; pero a la vez muestra que utilizar dinero como único motivador no es una solución cien por cien confiable al problema de la motivación del Talento Humano".[3] A la misma vez, los resultados del Estudio de la firma de consultoría en Recursos Humanos Human Capital Consulting S.A., indican que actualmente el cuarenta y seis por ciento de las empresas Colombianas presentan una clara tendencia a adaptarse a este tipo de sistemas de Compensación. Dichas empresas están enfocando sus esfuerzos hacia la satisfacción de su personal más que a

---

[2] http://www.humancapital.com.co/articulo.pdf -. 1 de marzo de 2005 4:00 pm.

[3] - "Motivating and rewarding managers" En: Human Resource Management International Digest, Vol. 7 No. 3, 1999

cuestiones de tipo estratégico o de otra índole, por esto desarrollan modelos de Compensación que impulsen a los empleados a dar un mayor rendimiento. Un elemento a favor de este tipo de Compensación es la reducción significativa en los costos laborales en que incurren las empresas, muy probablemente todas las firmas y los esquemas laborales de las naciones giren hacia esta forma de pago, además, este ahorro puede invertirse en actividades que generen mayores rendimientos, tanto para la firma como para el empleado.

Actualmente, el desarrollo socioeconómico del país presenta una serie de situaciones coyunturales relacionadas con los acuerdos comerciales internacionales, donde las empresas se están preparando para asumir la toma de decisiones de alto impacto para el corto y largo plazo. Dentro de ellas se ha entendido que el Talento Humano debe ser considerado como un potencial que genera productividad y no como un gasto más de la operación, haciendo obligatorio el diseño de estrategias que generen rentabilidad, y a la misma vez mantengan motivado su recurso humano para evitar la pérdida del personal clave, ya que éste es determinante a la hora de ser competitivas.

Es delicado especificar cuál o cuáles son los mecanismos claves a la hora de buscar la máxima motivación del Talento Humano en una empresa. Según algunos autores el dinero lo puede todo, otros opinan que es mejor darle mayor importancia al clima organizacional, ¿Cuál genera mejores resultados? A ciencia cierta no se sabe; pero más allá de saber si es bueno o no, vincular las compensaciones al desempeño es asunto de un cambio de paradigma cultural. Se duda poco que estos sistemas de Compensación sean favorables para las empresas y seguramente se vean reflejados en mayores niveles de eficiencia y rendimiento. De lo que sí se puede dudar es de sí los empleados de una empresa están dispuestos a renunciar a los sistemas tradicionales de pago, por acogerse a un Sistema de Compensación en donde su salario se puede ver representado de diferentes formas y/o si no se obtienen resultados no se gana.

Otro elemento de discusión se centra en qué tan benéficos pueden llegar a ser los Sistemas de Compensación y qué tanto poder de mejora en el rendimiento se le puede atribuir a estos sistemas cuando, por lo general, su ejecución está condicionada a una serie de reformas en la filosofía y las políticas de la empresa, además de un gran esfuerzo estratégico de la compañía para luchar contra la resistencia al cambio.

2. JUSTIFICACIÓN

Con este trabajo de grado se busca analizar la Incidencia de los Sistemas de Compensación Salarial en el desarrollo del Talento Humano y en las empresas de la localidad de Usaquén de la ciudad de Bogotá, D.C., debido a que actualmente el enfoque de las organizaciones es dedicar sus esfuerzos hacia la satisfacción de su personal de modo que permitan potencializar sus objetivos estratégicos y los resultados globales de la empresa.

El recurso más importante de la empresa es precisamente el Talento Humano, de ahí parte la importancia de crear un clima organizacional apropiado, que influya de manera positiva en los resultados de la empresa, incrementando su productividad y al mismo tiempo logre satisfacer las necesidades de los empleados y su entorno.

Este análisis se considera significativo debido a que actualmente se vive en un mundo en constante proceso de cambio, y las empresas deben estar preparadas para afrontar los nuevos desafíos de una economía globalizada. Para enfrentar de forma competitiva estos retos las compañías están implementando estrategias como la adopción de diferentes Sistemas de Compensación Salarial de tipo Variable, Flexible y/o por Beneficios, que le permitan motivar, retener y atraer el potencial humano para dinamizar los resultados de la Empresa.

Por otra parte, se quiere evidenciar si la implementación de estos Sistemas de Compensación Salarial representa una disminución por la condición extrasalarial de sus componentes en los costos laborales e impositivos. También, se considera importante analizar la incidencia del nivel de pago con respecto a la imagen que proyecta la empresa en el mercado laboral.

Se conoce que la satisfacción en el trabajo puede estar determinada por el tipo de actividades que una persona realiza; es decir, que dentro de las responsabilidades que este desempeñe pueda mostrar sus habilidades y que a la misma vez le represente cierto grado de desafío para que exista interés. Pero además, los empleados también esperan recibir justas remuneraciones que les permitan no solo suplir sus necesidades fisiológicas y de seguridad, si no también generar condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

Los profesionales de las áreas de recursos humanos, son quienes habitualmente deben tomar decisiones y dar las directrices sobre cómo pagar, en qué nivel, con qué sueldo contratar, cómo dar aumentos de sueldos, cómo recompensar los desempeños sobresalientes y cómo generar un sistema de incentivos; por lo

anterior, se considera que el aporte que se hace desde nuestra disciplina con el desarrollo de este estudio es importante y valioso para la organización en la cual nos desempeñamos.
También para nosotros como profesionales de negocios, es importante conocer mas a fondo cual ha sido el desarrollo o la evolución de los sistemas de compensación para la aplicación de nuevos métodos que permitan flexibilizar la gestión del recurso humano en las empresas.

Al analizar la incidencia de los Sistemas de Compensación Salarial se busca establecer los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el Talento Humano, hallando evidencias sobre el efecto motivacional que pueden generar estos modelos (flexible, variable, por beneficios) sobre las personas, y en qué medida contribuye a su desarrollo personal y profesional.

Por último, se considera que ante la escasez de información específica al respecto del análisis, hace de esta investigación una buena fuente de consulta para las organizaciones en el momento de verse involucradas con el tema, porque les permitirá adentrarse en un plano claro y de esta manera identificar si estos Sistemas son favorables o desfavorables para su desarrollo.

3. OBJETIVO GENERAL

Analizar la Incidencia de los Sistemas de Compensación Salarial en el Desarrollo del Talento Humano y en las Empresas de la localidad de Usaquén de la ciudad de Bogotá, D.C.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1.1 Identificar las fortalezas y debilidades del Sistema de Compensación Tradicional para establecer el motivo que ha generado la búsqueda de Sistemas alternativos de Compensación.

3.1.2 Identificar el grado de aceptación o incertidumbre que surge en un empleado ante la posibilidad de que se implemente al interior de la empresa un nuevo Sistema de Compensación salarial.

3.1.3 Conocer experiencias tanto a nivel empresarial como a nivel individual directamente relacionadas con la adopción de un nuevo Sistema de Compensación al interior de la organización.

3.1.4 Identificar las condiciones mínimas que requieren las empresas objeto del análisis, para la implementación de un nuevo Sistema Compensación.

3.1.5 Identificar los factores que deben variar al interior de la organización con respecto a la administración del Talento Humano, una vez implementado el nuevo Sistema de Compensación.

3.1.6 Conocer que aspectos en la calidad de vida del Talento Humano han mejorado después de haber implementado un nuevo sistema de compensación.

4. MARCO TEORICO

A mediados del siglo XIX los terratenientes eran los poseedores de grandes extensiones de tierra que habían mantenido el poder económico y político durante la primera parte del siglo. Explotaban sus tierras con mano de obra asalariada de indios y mestizos y en algunos casos con mano de obra esclava. Los terratenientes no estaban interesados en un cambio en las leyes relacionadas con la propiedad agraria, ni en que se aboliera la esclavitud.

En 1851, se produjo por mandato del presidente José Hilario López la abolición de la esclavitud, el gobierno declaro libres a los pocos esclavos que subsistían en el país, dando inicio a la clase asalariada colombiana. Cuando estos esclavos libertos pasaron a formar parte del grupo de trabajadores agrícolas asalariados junto con los indígenas que fueron desalojados de sus tierras con la disolución de los resguardos, pasaron a formar parte de los peones asalariados en las grandes haciendas ahora propiedad de grandes terratenientes.

El salario como tal tiene sus orígenes con la aparición del dinero, el cual fue uno de los grandes avances de la civilización en toda su historia. Antes de que el dinero existiera los intercambios entre las personas eran en cierto modo complicados pues estos se realizaban a través del trueque. Así mismo mediante éste se remuneraba el trabajo de una persona intercambiando horas de trabajo por cantidades de algún producto que se convenía por las partes y que se supone simbólicamente igualaba el valor del trabajo. Para poder realizar estos intercambios se presentaba un problema ya que debía existir una doble conciencia de deseos y necesidades de intercambio, lo cual era muy difícil de encontrar.

En vista de lo anterior, se hizo evidente la necesidad de crear o encontrar algún medio que sirviera para valorar tanto las mercancías como el tiempo de trabajo mismo de los hombres y que fuera igualmente, aceptado por todos los trabajadores y comerciantes como forma de pago.

Existieron muchas mercancías que buscaban cumplir con el propósito de remunerar a los trabajadores por su labor pero siempre se encontraban inconvenientes al usarlas; se intentó utilizar el ganado, pero no se podía dividir en pequeñas partes; el aceite de oliva el cual era muy divisible pero de difícil utilización; así mismo se paso por la cerveza, el vino, los cigarrillos y algunos metales. Éstos últimos fueron los que se acomodaron más a las necesidades, pues eran fáciles de dividir, tenían belleza propia, eran resistentes y poseían un valor propio por ser escasos.

Por diversas razones el uso de los metales fue transformado hasta llegar al uso del papel moneda hoy conocido como billete, medio de pago principal utilizado hoy mundialmente para remunerar por el trabajo.

Desde la aparición del dinero y con el surgimiento de la clase asalariada, Colombia ha venido legislando en materia de salario y condiciones laborales, notándose gracias a factores como el desempleo, el sindicalismo, entre otros, un ánimo de sostenimiento de garantías mínimas para el asalariado.

El concepto del salario ha evolucionado con el progreso y hoy constituye uno de los problemas más complejos de la organización económica y social. Los desequilibrios de salarios son capaces de provocar las más graves perturbaciones (huelgas, alzamientos y revoluciones). Más de los dos tercios de la población mundial dependen, para su existencia, de las rentas que el trabajo por cuenta ajena les proporciona.

No hay nada más justo que ganar dinero en la misma proporción como se trabaja. Muchas veces el esfuerzo del talento humano no se ve recompensado como debería ser y esto causa una gran desmotivación en cada uno de los trabajadores. Una nueva tendencia mundial es la que tiene que ver con ganar un salario por desempeño o por resultados y no por antigüedad o rango en una empresa.

Hoy en el código sustantivo del trabajo se pueden encontrar regulados conceptos básicos para la clase asalariada, como lo son el salario mínimo mensual legal vigente, la jornada máxima de trabajo diaria, los tipos de contratación y las garantías de protección social a través de las prestaciones sociales del trabajador, entre otras.

Hay dos leyes que han sido fundamentales en materia de salarios en Colombia, la Ley 50 de 1990 que eliminó la retroactividad de las cesantías lo cual condujo a una significativa reducción de los costos de contratación de mano de obra; y la ley 100 de 1993, que contrarrestó con creces la ley 50 de 1990 con el aumento de los aportes para la seguridad social.

Históricamente la compensación fue vista sólo como una función administrativa de pago de remuneraciones, propia de contadores y cuya única exigencia era dar cumplimiento a la legislación laboral y tributaria; incluso hoy se comprueba que existen dificultades para acceder a una formación profesional de compensaciones, por lo que ello se logra en la práctica o en estudios de post-grado.

Una nueva tendencia mundial es la que tiene que ver con ganar un salario por desempeño o por resultados y no por antigüedad o rango en una empresa. En algunas organizaciones se está implementando este sistema en el cual se

establecen criterios que deben ser cumplidos para poder ganar dinero. Dichos criterios se basan en la variabilidad y en el cumplimiento de objetivos no sólo individuales sino colectivos y empresariales, lo que determinará cuánto será el salario.

El pago por mérito se ha venido abriendo campo a través de las empresas de los países industrializados, seguido de los países tercermundistas. Países como Francia y el mismo Japón llevan implementando dicha tendencia con gran éxito, logrando un mayor compromiso por parte de los empleados y un mejor desarrollo al interior de las empresas.

Para esto es importante que las compañías se esmeren por capacitar más a sus empleados afianzando sus conocimientos y, paralelamente, logren que ellos se identifiquen y compartan plenamente los objetivos de la organización. Esto dará como resultado un mayor grado de compromiso y lealtad hacia la empresa; y si existe lo anterior, el trabajo será mayor y mejor, y los salarios serán proporcionales a los logros cumplidos. En este caso no existen perdedores y los beneficios tanto para los empleados como para la organización serán grandiosos.

En muchas empresas, la antigüedad de una persona le garantizaba estabilidad y buenos ingresos. Ahora el permanecer en una compañía será tarea de los mismos empleados, sus conocimientos y habilidades les permitirán ayudar a la compañía y así mismos. Otros elementos que prevalecerán son los que tienen que ver con la creatividad, el dinamismo, el entendimiento de la visión y misión de la empresa y todo acto que genere buen ambiente en el sitio de trabajo.

Por todo esto, es importante que las empresas garanticen a sus trabajadores todo lo que esté a su alcance para capacitarlos en las nuevas tendencias y pensamientos que están generando un mejor ambiente laboral que se verá reflejado tanto en ganancias para la empresa como para los trabajadores.

Aquellos individuos que no se quedan en el pasado son los que tienen el éxito en sus manos. Los que miran los cambios no como un problema sino como una oportunidad, serán los mejor preparados para aportarle mucho a la empresa y así mismo recibir su recompensa que puede ir más allá de ganar dinero.

Como se puede apreciar, con el esfuerzo mutuo de empresa y trabajador, se pueden alcanzar grandes beneficios para unos y otros. Para el trabajador en la parte económica y emocional; y para la empresa en mejores actividades y resultados. La idea es que exista ganancia en todo sentido y se logre un compromiso grande entre las dos partes.

Es preciso aclarar que el dinero es un gran agente motivador, sin embargo, la satisfacción de realizar bien un trabajo y saber que se está haciendo algo importante y con gran expectativa de crecer, hará que el esfuerzo sea mayor y se logren muchos beneficios en todo sentido.

Es muy interesante el hecho de que las empresas se estén preocupando por mantener a sus mejores empleados como estrategia para su competitividad, esto nos permite pensar que al Talento Humano se le está dando la importancia merecida y se está determinando como un factor que genera utilidades y no solo gastos. La búsqueda de las organizaciones por alternativas de compensación que no desmejoren las condiciones de trabajo del empleado, es un tema que genera inquietud ante la perspectiva de que la economía no es nada favorecedora en materia de mantener elevada la motivación de los empleados en términos de remuneración.

Según Diego Prieto, experto en compensación y expresidente de ACRIP(Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personal), "hoy los ciclos económicos son cada vez más cortos y las empresas requieren flexibilidad para sortear con éxito el comportamiento del mercado. Eso explica en buena parte el porqué de la modernización en los modelos para remunerar el trabajo"[4].

Otra de las causas principales de la adopción de nuevos Sistemas de Compensación Salarial se encuentran en las nuevas disposiciones contenidas en las reformas tributarias de los últimos años y la laboral aprobada en el 2002 (Ley 789). A partir de las normas señaladas, se impusieron nuevas obligaciones a las empresas que han elevado los costos de la nomina. Para mermar esos efectos, se han implementado sistemas donde se reduce la base salarial (para disminuir los costos fiscales, parafiscales y prestacionales) y a cambio se ofrecen una serie de beneficios a los trabajadores que por su naturaleza extrasalarial, no aumentan esos rubros.

Los resultados de la más reciente investigación en materia salarial, elaborada por ACRIP, así lo demuestra: pese a que cuarenta y ocho de cada cien empresas todavía mantienen esquemas tradicionales de pago, se evidencia el crecimiento

[4] Por **clickempleo.com** 15 de abril de 2004. 10-Sep-2005 12:40 p.m.

de formas tan alternativas como novedosas. Así, por ejemplo, el 38 por ciento de las organizaciones ha implementado ya el sistema de pago variable (asociado a los resultados), y un 14 por ciento de las compañías se desenvuelven entre la flexibilización salarial. Diego Prieto afirma “que primero hay que estructurar y generar unas condiciones mínimas para abordar un esquema de esa magnitud porque trae consecuencias directas sobre el bienestar y la calidad de vida de las personas sujetas al mismo”.

Pero igualmente surge la inquietud acerca de sí todas esas opciones de compensación son verdaderamente motivantes y no desmejoran la calidad de la remuneración de los trabajadores, dedicándose solo a generarle opciones de disminución de gastos por nomina a las empresas.

Colombia es un país que se ha visto obligado a poner el pecho descubierto a un grave problema cuando sus empresas se enfrentan al interrogante sobre **¿Cómo hacer para recompensar y retener el talento clave de una empresa, en un entorno tan desfavorable como el Colombiano, donde lo único que no hay es dinero para aumentar el valor de la nómina?**

Como posible respuesta a la pregunta se exponen diferentes propuestas como: La compensación atada a resultados o variable, compensación flexible y los paquetes de beneficios; todos afirmándose como modelos en los cuales gana tanto el empleado como el empleador, que adicionalmente ofrecen una ventaja única ya que ayuda a la empresa a enfrentar los cambios que sufre el ambiente económico donde se desarrollan, sin representar ningún riesgo para las organizaciones que los implementen ni para los colaboradores.

Sin embargo, hay que darles el beneficio de la duda a los postulantes y defensores de éstos modelos, ya que en países como Los Estados Unidos, las empresas han implantado un componente variable en la compensación hasta del 75 por ciento, en cambio en Colombia pensar siquiera en un 30 por ciento parece muy arriesgado.

Colombia lleva aproximadamente de tres a cuatro años experimentando unos incrementos salariales que no superan por más de 2 puntos el índice de inflación, situación preocupante para todos, especialmente para los jóvenes que están en plena edad laboral y de desarrollo profesional. Los empresarios colombianos en busca de la reducción de los costos, han optado por iniciativas tan dañinas y equivocadas como reducciones exageradas de personal y congelamiento de los salarios por largos periodos; pero actualmente se están presentando varias alternativas que aunque por novedosas podrían llegar a ser experimentales, son menos riesgosas para las empresas y aparentan ser muy benéficas para los empleados de una organización a todo nivel, ya que hay que considerar que una

reducción del talento humano clave de una empresa afecta significativamente su competitividad y por ende su supervivencia en el mercado.

Además, de beneficios para los empleados en materia de aumento del salario real, las nuevas tendencias en compensación proponen opciones para todos aquellos empleados que se ven gravemente afectados por el impuesto de retención en la fuente.

4.1 EFECTO MOTIVACIONAL DEL SISTEMA DE COMPENSACION

El núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre la persona y la organización. Si se asume que esta relación se establece en la medida en que la persona aporte su trabajo a cambio de algo valioso que recibir en retribución, se puede ver que el concepto de compensación lejos de jugar un rol meramente instrumental se constituye más bien en un factor determinante de la existencia misma de la organización.

Es necesario comprender las compensaciones y sus efectos motivacionales en las personas como antecedente causal del fomento de desempeños laborales, ya que si se les brinda la motivación necesaria y ellos saben asimilarla, los incentivará a su crecimiento profesional y personal dentro de la empresa, alineados con las metas organizacionales.

Todas las personas son diferentes: como las necesidades varían con el tiempo de individuo a individuo, reflejando diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varíen, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

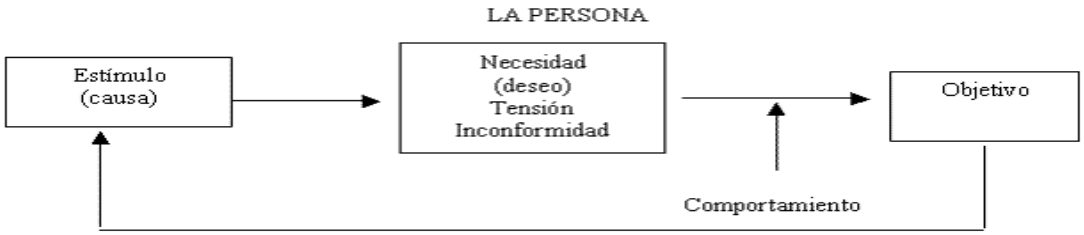
- El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

- El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual, ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar los "motivos" del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en el un objetivo implícito o explícito.

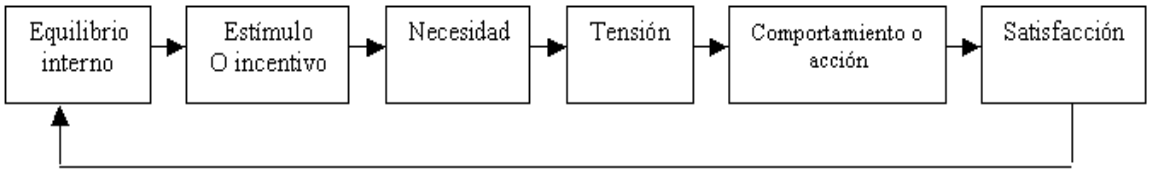
Gráfico 1 Modelo básico de Motivación



4.1.1 Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfacerá la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente Ver gráfico 1.

Grafico 2 Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad



En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse.

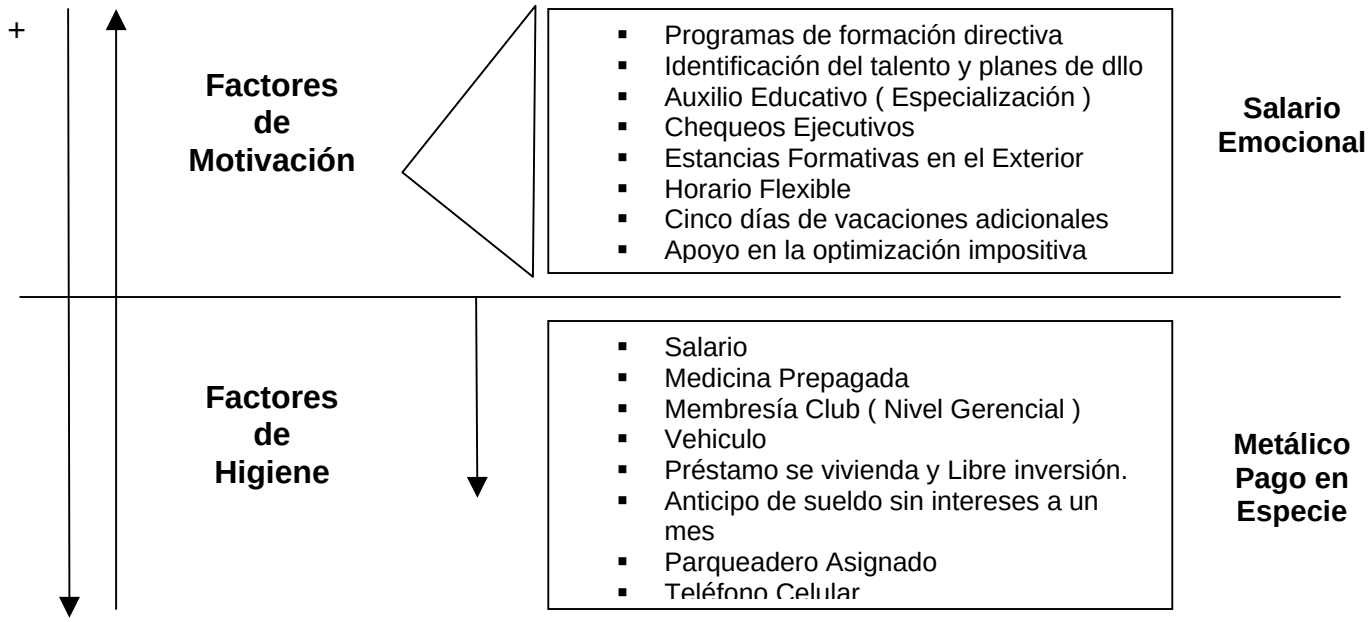
La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo. Ver gráfico 2.

Las teorías mas conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas; Al relacionar el desarrollo de las teorías motivacionales de Maslow, Herzberg, Mc Gregor y Vroom con los efectos que tienen las compensaciones, sin duda, es la teoría motivacional de Herzberg la que explica de mejor manera las aplicaciones organizacionales de la motivación, y permite visualizar los factores higiénicos y motivadores del trabajo. A pesar que el termino "compensación" no fue acuñado hasta mucho tiempo después, se podría argumentar que la aproximación a este concepto fue desarrollada después de los estudios realizados por Frederick Herzberg en 1959. Con la excepción conceptual respecto que la compensación tiene un doble sentido: Higiénico como satisfactor de necesidades básicas y motivante con relación al logro de metas y el reconocimiento asociado a ello. Sin embargo es importante hacer referencia a la teoría de Maslow y su desarrollo principal - La Pirámide de necesidades -.

Grafico No. 3 Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow

Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Él concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras mas elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Ver grafico 3

Grafico 4 Factores Higiénicos y Motivacionales



Según la teoría de Herzberg, un buen salario es un factor que no motiva, pero que si no existe desmotiva, por eso a la hora de la motivación se considera que es importante y más efectivo buscar factores que satisfagan al personal en algunas necesidades mas que en las básicas, por ejemplo, en las de poder, autonomía, autorrealización o por lo menos en las de seguridad y aceptación; Estos seguramente reflejaran sus efectos en el empleado por medio de un mejor desempeño, lo que por ende generará un incremento de la productividad de la organización.

Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores. Ver Grafico 4.

- **Factores Higiénicos.** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabajan; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otras. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión “higiene” refleja con exactitud su carácter

preventivo y profiláctico, y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, como amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logran elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

· Condiciones de trabajo y comodidad
· Políticas de la empresa y la administración
· Relaciones con el supervisor
· Competencia técnica del supervisor
· Salarios
· Estabilidad en el cargo
· Relaciones con el colega

- **Factores Motivacionales.** Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; produce un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de satisfacción. Constituye el contenido del cargo en sí e incluyen:

  · Delegación de la responsabilidad
  · Libertad de decidir como realizar un trabajo
  · Ascensos
  · Utilización plena de las habilidades personales
  · Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos
  · Simplificación del cargo (por quien lo desempeña)
  · Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

Para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (Job Enrichment), que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

En la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas, a favor de los factores de insatisfacción, en tentativas por elevar el desempeño y la satisfacción del personal. En cierta medida, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow, en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de la vida es elevado.

5. MARCO REFERENCIAL

Debido a la crisis económica de impacto social y empresarial por la que atravesó Colombia durante la década de los 90´s, muchas organizaciones optaron por soluciones como los recortes de personal y/o la congelación de los salarios; convirtiéndose éstas en el eje central de las estrategias de control de costos. Posteriormente ante la necesidad de retención del talento clave, las empresas se vieron en la obligación de crear estrategias que les permitieran a la misma vez reducir costos y mantener el personal clave con desempeños competentes. Siendo este el momento donde surge la adopción de nuevos sistemas de compensación salarial como estrategia alternativa.

La compensación del talento humano se integra por dos partes fundamentales:
La primera de estas dos partes, corresponde al sueldo, las prestaciones y los incentivos, cuando existen en la empresa. A este componente de la compensación, generalmente, se la suele identificar como el "paquete de compensación total", aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso (dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.

La segunda parte de la compensación, corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. A este segundo componente de la compensación, generalmente, se la conoce como el clima laboral. Algunas veces se piensa que la empresa debe tener un buen clima para que los empleados "estén a gusto o se sientan contentos" en su trabajo. Esta es una visión incorrecta del clima laboral. Cuando se habla del clima, nos referimos a en qué medida la empresa cuenta con las condiciones para maximizar el potencial de desempeño de las personas, los equipos de trabajo y la organización en su conjunto; hasta dónde la empresa promueve el compromiso y la satisfacción de los empleados con su trabajo; y en qué medida impera en la empresa un estilo de dirección y unos principios gerenciales justos o equitativos. Cuando existe un clima laboral con estas características, no se tiene duda que ese lugar de trabajo también es una parte significativa de la compensación del personal.

El concepto de **sueldo** se utiliza para designar la remuneración mensual en efectivo que los empleados reciben, normalmente, sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos en efectivo y periódicos, que el empleado recibe y resulta crucial que la empresa

tenga elementos técnicos para determinar el "nivel de sueldos" de su personal, entre otros motivos, porque dicho nivel de pago es lo que le permite atraer, conservar y motivar al personal que exige el negocio de la empresa. También debe mencionarse que, en estricto sentido, con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado.

El concepto de **prestaciones** se utiliza para designar, tanto los pagos en efectivo (prima de navidad, prima de vacaciones, por ejemplo), adicionales al sueldo, que recibe el personal, como los servicios o beneficios que se reciben en especie, tales como seguros médicos o de vida, entre otras prestaciones en especie que reciben los empleados. En este sentido, desde el punto de vista de la administración de la compensación, generalmente se habla de prestaciones en efectivo y prestaciones en especie o beneficios. Desde otra perspectiva, por ejemplo desde la legal, se puede hablar de prestaciones de ley, u obligatorias, y prestaciones de empresa, o discrecionales.
A diferencia de los sueldos y los incentivos que premian el desempeño, las prestaciones, aunque no cabe duda que influyen sobre el desempeño del personal, en realidad son de mayor eficacia para despertar el compromiso y el sentido de pertenencia del personal con su empresa; características éstas que, sin lugar a dudas, tienen un efecto muy importante sobre el desempeño general de la empresa.

El concepto de **incentivo**, se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos empleados reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados. A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados a futuro y moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa; por ejemplo, un cierto estilo gerencial o ciertos hábitos de trabajo en su personal. Lo importante es que los incentivos estimulan desempeños futuros.

5.1 OBJETIVOS DE LA COMPENSACIÓN

La compensación busca lograr unos objetivos específicos dentro de la organización, los cuales son:

5.1.1 Equidad interna. El concepto de equidad interna tiene su fundamento en el precepto legal que establece que "a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder también salario igual[i]" y, como consecuencia racional, "a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario." De este precepto, resulta indispensable que la empresa pueda medir, por una parte, "que tan grande es un trabajo de las personas", que técnicamente se conoce como la valoración de los cargos y, por el otro lado, cuáles y cuántos son los resultados que la persona aporta a la empresa; es decir, que la empresa también tenga la posibilidad de medir el desempeño de su personal.

En otras palabras, la equidad interna es un equilibrio que percibe la persona entre sus aportes a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a estos aportes, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor. En la medida que el personal percibe una discrepancia entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente injustamente tratado y, en esas condiciones, es prácticamente imposible que canalice su energía en el trabajo; además que con esa insatisfacción contamina a las personas que trabajan a su alrededor, deteriorando de manera general la productividad y el clima organizacional, antes de abandonar la empresa.

5.1.2 Competitividad externa. Es un hecho que diferentes empresas compiten por conseguir del mercado laboral el talento humano que exige su estrategia de negocio. Por tal motivo, independientemente de como sea la equidad interna de sus prácticas de compensación, las empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de pago tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que necesitan para conseguir los resultados que se plantean en su estrategia de negocio. Esta situación es la que ocasiona que las empresas tengan que decidir un nivel de pago a su personal que sea competitivo con el nivel de pago que tienen otras empresas dentro de su entorno. En estricto sentido, el nivel de compensación al personal que debe establecer una empresa depende, en buena medida, de las características del sector económico en que compite la empresa y por la disponibilidad del tipo de personal (directivo, gerencial, técnico y operativo) que se requiere para estar en condiciones de competir eficazmente con ventajas en dicho sector.

Por consiguiente, para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa, se requiere hacer un benchmarking de las prácticas de compensación de dicha empresa con las del conjunto de empresas que constituyen su mercado laboral de

referencia. En efecto, para administrar la competitividad de la compensación, la empresa necesita tener información de encuestas de compensación del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita.

5.1.3 Estimular niveles superiores de desempeño en el personal. Llevar a cabo un proceso de administración de la compensación al personal sin tener presente este objetivo como fundamental, carece de sentido. Un interrogante que deben plantearse las organizaciones es, ¿cuáles son los aspectos críticos que hay que tener en cuenta para que el proceso de administración de la compensación maximice el potencial para estimular niveles superiores de desempeño en el personal? Sin duda, los anteriores objetivos de la compensación hacen parte de la respuesta a este interrogante, pero no menos importante, es fundamental que la empresa cuente con un procedimiento de medición del desempeño que le permita estimular mejores niveles de desempeño del personal. Sólo de esta manera la empresa estará en las mejores condiciones para administrar eficazmente al único recurso inteligente que tiene: las personas.

5.2 SISTEMAS DE COMPENSACIÓN TRADICIONALES

Si la situación general de las empresas es querer retener el mejor talento humano, es importante que cada empresa analice previamente cuáles son para ella los mejores profesionales. Una empresa dedicada a los sistemas de información con dos mil personas seguramente necesitará unos perfiles “mejores” diferentes a una empresa del sector farmacéutico y con un tamaño más reducido. Esto muestra que cada empresa es diferente y sus necesidades y valores distintos.

Cualquiera de estos planteamientos es inútil si el direccionamiento de la empresa no está involucrado ni alineado con estos conceptos. Por esto se debe tener una propuesta de valor para el empleado superior a la que ofrecen los competidores, y, en un entorno como el actual, tendría que estar compuesta por algo más que la simple retribución dineraria. Un estudio publicado por la organización

WorladtWork[5] para captar y fidelizar a sus empleados, entre 2.554 organizaciones, demostró:

- Que el 62.3% ajustaron los salarios al mercado, incrementando el salario base.
- Que el 59.6% pagaron un bono a las nuevas contrataciones.
- Que el 47.8% tomaron acciones en relación con el entorno de trabajo.

En estas medidas estaba la implementación de horarios flexibles, semanas de trabajo comprimidas, vestimenta informal, entre otras. Pero, es importante resaltar que una de cada dos empresas ha puesto en funcionamiento diferentes sistemas basados en el equilibrio de la vida profesional con la laboral.

En sus formas más simples, la compensación y los beneficios han supuesto pagos en efectivo y con bienes, y todavía lo siguen siendo en muchas ocasiones. El empleado presta un servicio y la empresa le recompensa con dinero y determinados beneficios a cambio.

Tradicionalmente los sistemas de compensación estaban diseñados para que sirvieran a toda la organización. Las estructuras salariales eran simplemente rígidas y estrictas, y los programas de beneficios sociales, en caso de que existieran, estaban diseñados para dar respuesta a las necesidades de todos los empleados, iguales para toda la plantilla.

Adicionalmente, los sistemas de compensación tradicionales se caracterizaban por la retribución por status y permanencia, los incrementos salariales garantizados y la evaluación subjetiva de la actuación individual.

Hoy en día todas las empresas están en procesos de transformación, pero no siempre se abordan los cambios considerando el impacto en las personas. Es por esto, que muchas organizaciones continúan aplicando sistemas de compensación pasados de moda; por ejemplo, bandas salariales estrechas y limitadas, programas de retribución que continúan premiando valores tradicionales como el

[5] WorldatWork's 2000-2001-Total Salary Increase Budget Survey. WorldatWork es una a sociación professional especializada en compensación, beneficios y compensación total.

ámbito de responsabilidad o el número de personas a cargo; en lugar de aplicar otras más acordes a nuestros tiempos, como evaluar el desempeño por competencias y habilidades.

Los profesionales de hoy en día quieren trabajar en empresas excepcionales y el salario y otras formas de compensación es lo que analizan para decidirse a trabajar en ellas.

Los sistemas de compensación tradicionales, como se explicó anteriormente, originan una serie de problemas que afectan tanto a la organización como a los empleados; en un entorno absolutamente cambiado y cambiante, donde prima la individualización, la personalización, la flexibilidad y su dinamismo. Algunas de las razones por las cuales los sistemas de Compensación tradicionales no funcionan serian:

- **Existe una visión fragmentada de la compensación.** El primer y gran culpable de esto es la propia empresa; ya que no existe una comunicación de la compensación total de los empleados, perdiendo la oportunidad de que cada empleado conozca el costo total de su compensación; generando esto una insatisfacción injustificada en términos de competitividad externa e incluso de equidad interna dependiendo de las condiciones laborales de una persona.

- **Desvinculación de la evolución del salario a la productividad.** Por lo general, las organizaciones vinculan los incrementos salariales a la inflación con independencia de los resultados empresariales, productividad y crecimiento conseguido, entre otras. Vincular las revisiones de salarios sólo a la inflación y no a la productividad puede provocar una falta de motivación en los empleados.

- **Falta de participación del empleado.** Es muy importante la participación de los empleados en la estrategia retributiva permitiendo al empleado decidir de forma voluntaria y flexible, cómo quiere percibir sus beneficios sociales.

5.3 SISTEMAS MODERNOS DE COMPENSACIÓN SALARIAL

Se consideran modernos ya que en los últimos años se ha observado una tendencia clara a la implementación de sistemas de compensación, que describen

la realidad actual y permiten pronosticar cómo se continuará desarrollando esta función administrativa.

5.3.1 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

- **Principio de Competitividad.** En un mercado laboral con fuerte tensión entre oferta y demanda existe la necesidad de configurar de forma atractiva una política de retribución, donde existe un verdadero desarrollo humano.

- **Principio de Personalización.** En un entorno profesional donde el empleado es el aportador de valor hacía las compañías, es necesario tratarlo individualmente para producir el mayor efecto particular en cuanto a su motivación y fidelización. En este sentido las empresas deben considerar como beneficios no sólo aquellos que ofrecen para cubrir las necesidades personales y familiares de sus empleados sino también los facilitadores de vida tales como lavanderías, gimnasios, guarderías, que facilitan la vida profesional y la vida personal.

- **Principio de Creación de Valor.** Empresarialmente el enfoque de la gestión por compensaciones debe buscar resultados alineados con los intereses de los accionistas. La estrategia empresarial y la estrategia de compensación deben estar claramente definidos ya que la compensación es solo una herramienta para apoyar una estrategia previamente definida.

A continuación se tratarán los diferentes sistemas de Compensación salarial modernos. La fuente de información en la cual se baso gran parte de este capítulo es la Encuesta Salarial 2004 – 2005 y 2005 – 2006 elaborada por la Empresa de consultoría Human Capital Consulting S.A.

La Encuesta Salarial realizada por esta firma, es un estudio que recoge información salarial de más de 400 compañías líderes en Colombia, de 17 sectores de actividad económica y reuniendo 350 cargos. La información se presenta de una manera fácil y efectiva para que se pueda realizar rápidos análisis salariales.

Los 17 Sectores de la Economía Colombiana que recoge la Encuesta son:

- Alimentos y Bebidas
- Alta Tecnología y Telecomunicaciones
- Automotores y Maquinaria
- Comercializadoras
- Consumo Masivo
- Educación
- Hidrocarburos, Energía y Gas
- Industrial

- Producción y Comercialización Agropecuaria
- Químico Farmacéutico
- Salud
- Logística, Transporte Aéreo y de Carga
- Servicios
- Hoteles
- Bancos
- Otras Compañías Financieras

5.4 COMPENSACIÓN FLEXIBLE

Es una modalidad de retribución en la que se combina el pago de un salario y el reconocimiento de una "Plantilla de Beneficios" extrasalariales para satisfacción de las necesidades individuales del talento humano.

El esquema de "Compensación Flexible" surge como una alternativa para retribuir económicamente el servicio que prestan los empleados a la Compañía, otorgándole a la empresa la posibilidad de incrementar los niveles de pago posiblemente afectados por el aumento de cargas laborales y el efecto inflacionario sobre la remuneración. Frente a la inquietud de cuánto significa para la empresa cada punto de incremento salarial, la alternativa de compensación Flexible ofrece la ventaja de un significativo ahorro, que se origina en la condición extrasalarial de sus componentes.

Desde el punto de vista de su naturaleza, la reforma laboral orientada por la Ley 50 de 1990, Art. 15, abrió el espacio necesario para plantear alternativas de remuneración sin efecto prestacional, dando paso a la denominada "recomposición del ingreso", que se consolida en el acuerdo expreso de las partes de que determinados beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador no tengan incidencia salarial; situación que ha sido avalada por el orden jurisdiccional en reiterados pronunciamientos.

El término "recomposición salarial o del ingreso" no significa nada distinto a desligar de cualquier connotación salarial una porción del ingreso del empleado, garantizando al mismo:

- Que en ningún caso el ingreso mensual y anual del empleado sufra detrimento alguno.
- Que el esquema no se presente a los empleados en forma discriminatoria o excluyente, obviamente se ofrezca como un plan voluntario y su tránsito se lleve a cabo sin vicios del consentimiento ni desconocimiento o atropello de los derechos fundamentales.

- Que los resultados en el ingreso futuro garanticen al menos proteger del efecto inflacionario el ingreso actual.

Todos los aspectos colaterales que se derivan del salario son manejados mediante mecanismos compensatorios que permiten garantizar la no afectación de variables tan importantes como: las prestaciones sociales legales (prima legal, cesantías e intereses de cesantías), la pensión de vejez, invalidez o muerte, indemnizaciones por retiro, vacaciones, futuras variaciones del ingreso, entre otros.

Además, las personas que deseen ingresar al sistema también deben tener en cuenta aspectos como:

- **Momento Pensional:** La constante preocupación por evitar que la pensión se vea deteriorada, el procedimiento establecido en el ISS (Instituto de Seguros Sociales) para determinar el Ingreso base liquidación (IBL) que sugiere como base el promedio de los últimos años y a su vez la imposibilidad de efectuar aportes voluntarios que nos permitan incrementar la cotización voluntaria, hacen que el esquema no resulte conveniente para las personas que coticen al régimen estatal y que se encuentren a menos de 10 años de cumplir con los requisitos para ser pensionados.

- **Régimen de Cesantías:** Los parámetros de liquidación de las cesantías para las personas que no se encuentran bajo el régimen de la Ley 50 de 1990, hacen que resulte imposible su vinculación al esquema, ya que no existe una forma eficiente para garantizar la compensación del impacto de la desalarización en la liquidación de la retroactividad de las cesantías.

- **Convenciones Colectivas:** Las implicaciones que tienen este tipo de acuerdos para los empleados convencionados, hacen que la implementación del esquema no se pueda realizar mediante una modificación individual del esquema de compensación, sino que exige la adecuación de la convención colectiva directamente. Por esta razón si bien es posible implementar el esquema, el momento de hacerlo debe coincidir con el momento de la negociación de la convención colectiva.

5.4.1 Objetivos de la compensación flexible

La implementación del esquema, propone:

- Lograr una optimización de los costos laborales de la empresa, que se traduce en una mayor eficiencia presupuestal y del gasto.

- Incrementar el poder adquisitivo del empleado, pagándole más pero constándole menos a la empresa.

- Mantener un beneficio gana – gana, la empresa debe garantizar que los ahorros se generen en aspectos que no vulneren las condiciones actuales del empleado.

5.4.2 Ventajas de la compensación flexible

Para la empresa:

- Competitividad en el medio de pago porque les permite atraer y motivar al personal calificado que necesitan.

- Tendencia a disminución en los índices de rotación y consecuentemente mayor estabilidad del personal al igual que menores costos de entrenamiento y aprendizaje, ocasionados generalmente por dicha rotación.

- Fomento del sentido de pertenencia, mejora en el clima organizacional e incremento de la productividad.

- Disminución de costos laborales, ya que disminuye la base para los aportes fiscales y parafiscales.

CONCEPTO	% EMPLEADO	% EMPLEADOR
PARAFISCALES (SENA, ICBF, CAJA COMPENSACION)	0%	9%
ARP	0%	0.522 %-6.96 % (De acuerdo al nivel del riesgo)
SALUD	4%	8%

*Los aportes a pensión no se incluyen en la tabla ya que estos en ningún caso generan ahorro para la empresa.

Para los empleados

- Personalización del medio de pago, permitiendo satisfacer necesidades individuales y familiares.

- Mejora la calidad de vida del empleado porque tiene la posibilidad de acomodar su compensación a su proyecto de vida.

- Aumento del ingreso real del empleado, ya que disminuye la base para el descuento por aportes fiscales.

CONCEPTO	RANGO INGRESOS	% EMPLEADO
SALUD		4%
FONDO SOLIDARIDAD SOCIAL	>= 4 SMLMV	1%
FONDO SUBSISTENCIA	>= 16 SMLMV < 17 >= 17 SMLMV < 18 >= 18 SMLMV < 19 >= 19 SMLMV < 20 >= 20	0.2% 0.4% 0.6 % 0.8% 1%
RETENCION EN LA FUENTE (Anexo 1)		SEGUNLA BASE DE INGRESOS GRAVABLES

- Disminución de las cuotas moderadoras de las EPS y acceso a los subsidios de vivienda familiar de las cajas de compensación familiar.

NIVEL SEGÚN IBC	RANGO IBC	VR. CUOTA MODERADORA
I NIVEL	> 2 SMLMV	$ 1.500
II NIVEL	> = 2 SMLMV < 5	$ 5.900
III NIVEL	> = 5 SMLMV	$ 15.500

- Disminución de la base para retención en la fuente.

RETENCION EN LA FUENTE

TOTAL INGRESOS GRAVABLES
<PAGOS NO CONSTITUTIVOS DE INGRESO>

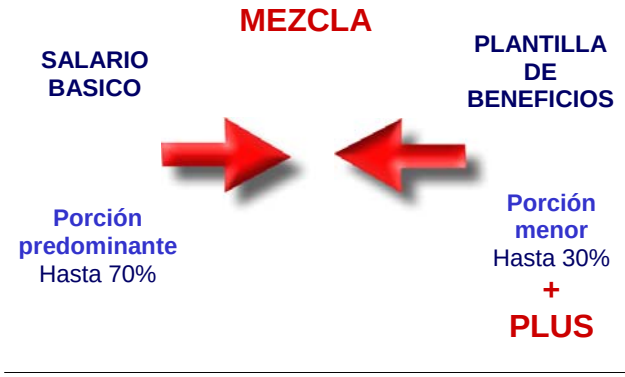
INGRESOS GRAVADOS
<INGRESOS EXENTOS>

BASE GRAVABLE
<DEDUCIBLES>

BASE PARA RETENCION EN LA FUENTE

El sistema de Compensación Flexible no es de uso exclusivo de los salarios altos o de los salarios integrales, por el contrario, la forma en la que está definido permite llevarlo a cualquier nivel de ingresos, respetando siempre los topes mínimos de ley (salario mínimo legal y salario mínimo integral), en donde por obvias razones no se tiene espacio alguno para desalarizar.

Gráfico 5 Recomposición del Salario



PLUS

DEFINICION
Monto de dinero reconocido *mensualmente* a los empleados, con el fin de compensar económicamente y de forma *anticipada* la incidencia prestacional de los pagos que se efectúen bajo la porción de la plantilla de beneficios. (30%)

MANEJO DEL PLUS
- Incrementar el flujo de caja mensual.
- Crear una cuenta de ahorro programado, con el fin de obtener rentabilidad y condiciones especiales de retiro.
- Crear una cuenta de ahorro en un fondo voluntario de pensiones, y así obtener un beneficio fiscal.

No existe una explicación teórica del porqué la mezcla que se presenta en el gráfico 5, pero tal vez la mas acertada sea la racionalidad con la ley que lo cobija, ya que esta no permite exceder en pagos no salariales el 30% del salario del empleado, además de las condiciones del mercado.

La tendencia más generalizada es llevar este tipo de compensación a salarios iguales o superiores a $1.090.000. Este salario se ha determinado por la implicación económica que puede traer para una empresa el proponer llevar a salarios inferiores

a un esquema como el planteado, ya que por ejemplo, un salario de 1.000.000 hoy supera los 2 SMLMV en Colombia, pero si lo recomponemos en un esquema de 70-30, el 70% estaría por debajo de este límite y automáticamente generaría para la empresa la obligación de pagar al empleado el subsidio legal de transporte y dotación. Si esto se presenta, seguramente el costo de estas nuevas obligaciones resulta superior al ahorro en las cargas fiscales y parafiscales que genera la desalarización, razón por la cual puede en muchos casos resultar inoperante en términos de ahorro incluir a estas personas.

PRESTACIONES SOCIALES

SPM = 100	SPM = 70
Prima Mensual = 100 x 8,33%	Prima Mensual = 70 x 8,33%
Cesantía Mensual = 100 x 8,33%	Cesantía Mensual = 70 x 8,33%
Intereses Mensuales = 100 x 1%	Intereses Mensuales = 70 x 1%

(SPM = Salario Promedio Mensual)

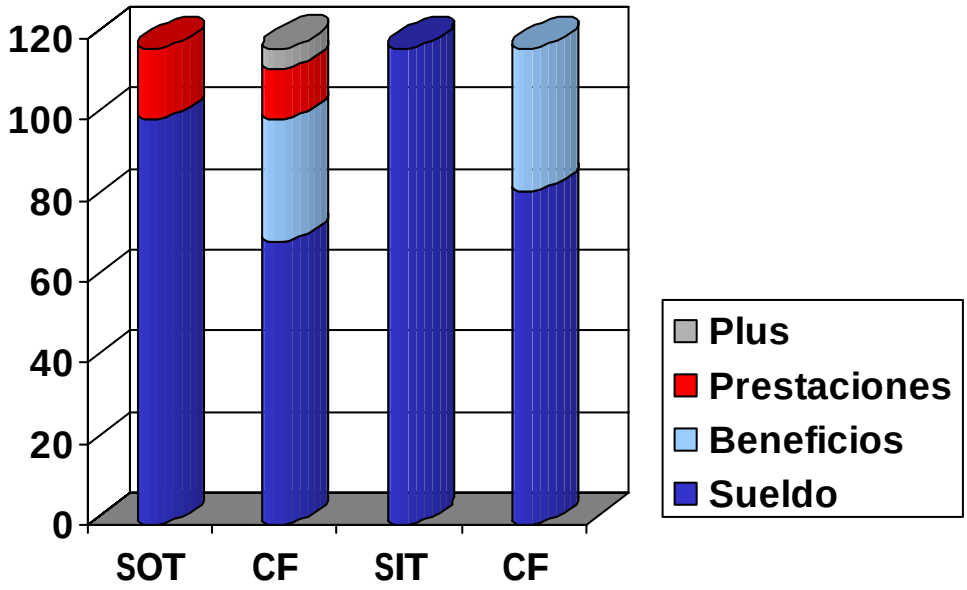
DIFERENCIA = 30 ⇒ **PLUS**

Prima Mensual = 30 x 8,33%	Prima Legal 8,33%
Cesantía Mensual = 30 x 8,33	Cesantías 8,33%
Intereses Mensuales = 30 x 1%	Intereses 1,00%
	17,66%

(En el Anexo 2 se ilustra un ejemplo)

Gráfico 6 COMPOSICION DE CESANTIAS, INTERESES Y PRIMA LEGAL

SOT: Salario Ordinario Tradicional
CF: Compensación Flexible
SIT: Salario Integral Tradicional



En el grafico 6 se puede observar la composición de los diferentes tipos de salario dentro del Sistema de Compensación Flexible.

5.4.3 Aspectos generales de la compensación flexible

- **INDEMNIZACIONES:**

Se liquidan sobre la porción salarial. Adicionalmente se pagará una Bonificación por retiro equivalente a un porcentaje del salario básico.

Factor = Porción no salarial / Porción salarial x 100
Factor = 42.86% (bonificación por retiro)

- **VACACIONES**

En Tiempo
Porción salarial + Porción no salarial, es decir las vacaciones se pagan sobre el 100% de la compensación.

En Dinero
100% Efectivo = Vacaciones + Bonificación
Factor = Porción no salarial / Porción salarial x 100
= 42.86% (bonificación)

- **CONSTANCIAS LABORALES**

Se certifica el 100% del ingreso, como asignación mensual, representada en una porción salarial y una plantilla de beneficios de connotación extrasalarial, se excluyen los gastos directos de Empresa**.**

- **INCAPACIDADES TEMPORALES**

Se reconocerán a los empleados bajo las mismas condiciones que hoy tiene la empresa, sobre el 100%.
La empresa asume el costo sobre la plantilla de beneficios del 30%, ya que la EPS solo reconoce sobre la porción salarial que es del 70%.

- **PERMANENCIA Y CAMBIOS**

Estas políticas no son de obligatorio cumplimiento, pero se sugiere que sean impuestas por la Empresa, con el fin de optimizar la funcionalidad del Sistema:

- La permanencia dentro del esquema es obligatoria hasta el siguiente cambio salarial.
- Las modificaciones a la plantilla de beneficios se realizan en el momento de los incrementos salariales

5.4.4 Plantilla de beneficios

El paquete de beneficios del sistema de “Compensación Flexible”, está conformado por una serie de productos de diversa naturaleza, que se han clasificado así:

- **Beneficios al Empleado con Alivio de Retención en la Fuente:** Gastos laborales no constitutivos de ingreso gravable o exentos para el trabajador.

- **Beneficios al Empleado sin Alivio de Retención en la Fuente:** Gastos laborales constitutivos de ingreso gravable para el trabajador.

- **Gastos directos de empresa:** Gastos operacionales en cabeza de un tercero asociados a la operación generadora de renta de la Empresa, no constitutivos de ingreso para el empleado.

- **MODALIDADES DE LOS BENEFICIOS**

    - **LÍNEA DE AHORRO**

Aporte Voluntario Institucional
Es un aporte patronal en cabeza del empleado al fondo voluntario Institucional de pensiones.

- 3.75% de la porción no salarial que es asumido por el empleado de su porcentaje de salario flexibilizado (30%)
- Restricción de disponibilidad del ahorro.
- Aplica para todos los empleados
- Con alivio de retención en la fuente

Aporte Voluntario Adicional
Es un aporte patronal adicional en cabeza del empleado.

- Consolida un excedente de la pensión futura
- Con alivio de retención en la fuente
- Rentabilidad
- No hay restricción de retiro ni de fondo de pensiones
- Aplica para todos los empleados con capacidad de ahorro

    - **LÍNEA DE CONSUMO**

Vales de Canasta
Son vales canjeables para compra en almacenes de cadena o consumo en restaurantes.

- Con alivio de retención en la fuente
- Salarios ordinarios <= 5.722.500 (correspondiente al 70%)
- Salarios integrales <= 7.439.250 (correspondiente al 70%)
- Montos por debajo del tope de 2 SMLMV ($763.000)

Vales de Gasolina
Es una herramienta de trabajo para sufragar la necesidad de movilización relacionadas con las funciones del cargo (gasolina y mantenimiento).

- Gasto directo de empresa
- Requiere definir un mapa de cargos para identificar los empleados que por sus actividades requieren movilizarse fuera de la empresa

Plan Salud – Auxilio Monetario
Auxilio en efectivo para sufragar gastos de salud, planes complementarios de salud, medicamentes, entre otros, del empleado y su núcleo familiar.

- Sin alivio de retención en la fuente
- Efectivo 100%
- Aplica para todos los empleados que necesitan liquidez
- No tiene tope
- No requiere legalización

Plan Educación – Auxilio Monetario
Auxilio en efectivo para sufragar gastos de matrícula, donaciones, pensión, útiles, uniformes, transporte y alimentación derivados de educación del empleado y su núcleo familiar.

- Sin alivio de retención en la fuente
- Efectivo 100%
- No tiene tope
- Aplica para todos los empleados que necesitan liquidez
- No requiere legalización
- Sobre este valor no se realizan aportes fiscales

Gastos de Representación
Reconocimiento de un monto mensual para sufragar gastos de representación, son conceptos que posean directa relación de causalidad con la operación. Además requiere una legalización.

- Gasto directo de empresa
- Tarjeta corporativa
- Restaurantes, celular
- Viajes

- **LÍNEA DE INVERSION**

Plan de Capacitación
Pagos directos de la empresa a un tercero para la capacitación del empleado relacionada con el cargo que se ocupa. Su naturaleza es gasto corporativo.

- Gasto directo de empresa
- Aplica para empleados con planes de estudio en el corto plazo
- Si el empleado necesita el dinero ahorrado o se retira de la empresa se entrega como una bonificación gravada

Leasing de Computador
Contrato de leasing entre la Empresa y la compañía de financiamiento para adquisición de computador.

- Gasto directo de empresa
- Equipos definidos de acuerdo a necesidades generales (portátiles, equipos de escritorio)
- Optimización del costo de las tasas de leasing
- Opción de compra y plazo según la capacidad de pago del empleado

Leasing de Vehículo
Contrato de leasing entre la Empresa y la compañía de financiamiento para adquisición de vehículo.
La población elegible se define de acuerdo al mapa de cargos.

- Gasto directo de empresa
- Optimización del costo de las tasas de leasing
- La población elegible se define de acuerdo al mapa de cargos
- Opción de compra y plazo según la capacidad de pago del empleado

5.5 COMPENSACIÓN VARIABLE

Los programas de compensación variable ligados a la consecución de resultados y programas de incentivos individuales o de equipos por cumplimiento de metas y objetivos se han convertido en una estrategia para las organizaciones que quieren involucrar y hacer participes a los empleados de los resultados de la organización bajo una premisa muy clara: Facilitar el camino para que los empleados reconozcan su nivel de aporte a la organización y tengan claro que a través de un alto desempeño pueden generar valor y alinear los esfuerzos con una visión estratégica del negocio.

Según Human Capital Consulting, Compensación Variable es “El Sistema de remuneración que compensa con base en la consecución de objetivos individuales, de unidad y/o empresa, encaminado a lograr una mayor eficiencia y eficacia organizacional a través de la generación de valor y el desarrollo del potencial por parte de las personas, fundamentado en una relación gana-gana que permita atraer, motivar y retener el mejor talento humano”.

Un análisis detallado de las partes de la definición permite tener un acercamiento del alcance de la metodología en su aplicación:

- **Sistema de Remuneración**

  La Compensación Variable es un sistema donde lo que se busca es generar a través de recompensas la interacción adecuada entre empresa y empleado hacia el logro de objetivos comunes; hace parte del gran concepto de Compensación de una Organización y por lo tanto, se puede afirmar que es el ingrediente que complementa la estructura de costos fijos y permite movilizar los costos laborales a través de la conjugación con el cumplimiento de metas.

- **Objetivos**

  El sistema de medición establecido es el soporte principal que garantiza el éxito de un modelo de compensación variable, en el diseño de los objetivos e indicadores está la clave que permite que los empleados comprendan el alcance del sistema y puedan visualizar la forma que tienen para influenciar los resultados y por lo tanto, establecer el tamaño del incentivo.

- **Eficiencia y Eficacia Organizacional**

  La eficiencia está representada en la posibilidad de flexibilizar los costos laborales de la organización y poder atar un porcentaje de estos al desempeño individual y grupal de los empleados, y la eficacia se evidencia en la posibilidad que tiene la empresa para motivar desempeños sobresalientes que alineados con los factores clave de éxito de la Organización posibiliten y maximicen los resultados esperados.

- **Gana – Gana**

  La relación ganar-ganar es el principio de confianza que fundamenta la construcción de un Sistema de Compensación Variable, a través de mecanismos claros de comunicación, el empleado debe estar en la posibilidad de conocer detalladamente el funcionamiento del programa y poder tener garantías de que el proyecto desde un punto de vista de proporcionalidad es llamativo y definitivamente tomar el riesgo vale la pena teniendo en cuenta de que existe la posibilidad de ganar más. La hipótesis que subyace en una relación de esta

naturaleza es que “empleado-empleador” no son las partes enfrentadas en una relación de competencia, sino los socios en un proyecto que tiene un objetivo en común. De esta manera, la estrategia ganar-ganar genera un marco para el desarrollo de relaciones de largo plazo, minimizando las condiciones para el surgimiento de conflictos, proveyendo un contexto de confianza mutua en un escenario estable y duradero.

- **Mejor talento humano**

Definitivamente a través de un programa de compensación variable la empresa podrá evidenciar el desempeño de sus empleados y tener criterios claros que permitan identificar el talento clave en el cuál es necesario concentrar la atención para poder establecer un ambiente de desarrollo que disminuya los niveles de rotación y consolide un equipo altamente calificado y motivado que facilite los logros empresariales. Bajo otra óptica identificar aquellas personas que definitivamente no se alinean con la estrategia y planes organizacionales para promover su salida y posibilitar la consolidación de equipos de alto rendimiento.

Existe una diversidad de razones que justifican desde el punto de vista organizacional el montaje y puesta en marcha de Sistemas de Compensación variable; estas razones constituyen una herramienta esencial que facilita en el desarrollo de los esquemas conocer cuales son las motivaciones y poder enfocar un proceso que encamine el logro de los resultados esperados con el sistema y coloque a las Organizaciones en su estado deseado.

El estudio de casos, la opinión de expertos y la experiencia de HUMAN CAPITAL CONSULTING en el montaje de diversos esquemas de pago variable permiten establecer la justificación del modelo desde varios ángulos, así:

- **Competencia Global**

Debido a la competencia global, actualmente, las empresas de diferentes sectores no tienen poder de negociación en sus precios y se ven incapaces de satisfacer a sus clientes sin incrementar sus costos laborales. Los aumentos en los salarios base en esta situación representan para las organizaciones un costo irrecuperable que afecta directamente los beneficios del negocio. Como resultado algunas compañías han encontrado en la compensación variable la alternativa para hacer incrementos teniendo en cuenta el ambiente competitivo en el que se desenvuelven.

- **Estilo de dirección**

Cada vez es más difícil que las compañías sobrevivan a los rigores que imponen los mercados internacionales sin involucrar a sus empleados de todos los niveles; este hecho fundamenta que los tradicionales estilos autocráticos de dirección son demasiado lentos para la dinámica impuesta y están siendo reemplazados por

sistemas de gerencia basados en la participación y el trabajo en equipo. Estos cambios culturales dejan entrever que los sistemas tradicionales de compensación están quedando obsoletos y no son los adecuados para soportar los procesos de transformación; en otras palabras la compensación variable es una práctica que permite alinear la estrategia empresarial y las nuevas filosofías de dirección.

- **Relación Empleado – Empresa**

El mundo de hoy exige que las compañías tengan cada vez un mejor desempeño, esto, sumado con los permanentes avances tecnológicos y los cambios en la forma de hacer las cosas han generado alteraciones en la relación entre empleados y empleadores, donde sobresalen específicamente dos:

- Paso de una relación laboral relativamente permanente a una más transitoria
- Transferencia de poder de los empleadores a los empleados

Definitivamente las empresas despiden y continuarán despidiendo personas, los trabajadores tienen menos estabilidad laboral y cada vez tienen que preocuparse más por prepararse y desarrollar habilidades; sin embargo, existe un número de empleados cada vez mayor que tienen la ventaja frente a sus relaciones con las empresas y esta ventaja depende de que posean y desarrollen las habilidades y conocimientos que necesitan las organizaciones.

De esta manera para las Organizaciones obtener, desarrollar, mantener y motivar el capital humano para que sea una fuente importante de ventaja competitiva es una estrategia que apunta directamente a la eficiencia, siempre y cuando se planee y organice de manera que los resultados se traduzcan en un desempeño superior.

Adicionalmente, si las empresas desean atraer y retener al talento humano sobresaliente y ser las mejores deben estar dispuestas a pagar de una forma estratégica, y es allí donde los sistemas de compensación variable adquieren gran importancia frente a la necesidad de alinear a las personas con los objetivos estratégicos del negocio.

Gráfico 7 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL NEGOCIO

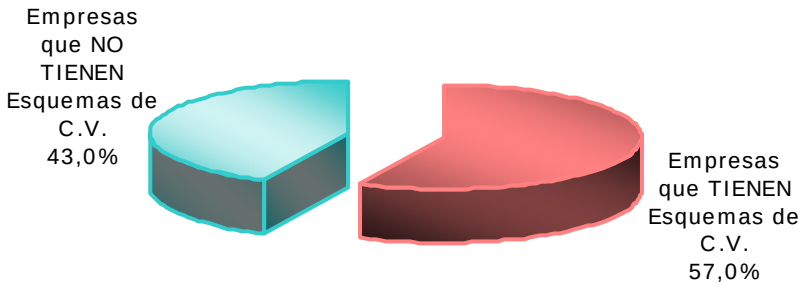
OBJETIVO PRIMARIO	CALIFICACION PROMEDIO
Mejorar el desempeño financiero de la Organización	4,40
Mejorar los desempeños individuales y la productividad	4,10
Incrementar la productividad de forma global	4,10
Crear una Compensación Total más competitiva frente al mercado de referencia	3,90
Optimizar la gestión de los costos laborales	3,60
Promover la participación de los empleados	3,50
Promover el sentido de pertenencia	3,20
Mejorar el reconocimiento a la contribución de los empleados	3,00
Soportar el cambio de cultura	2,80
Reducir la rotación de personal	2,40

La potencialización de los resultados del negocio, entendido, como un apalancamiento de los resultados financieros de la Organización, es el principal objetivo que persiguen las empresas cuando se involucran en temas relacionados con compensación variable. (Ver gráfico 7). Generalmente esa gestión financiera tiene asociado una serie de indicadores de resultado total de negocio que están relacionados con las utilidades de la empresa.

De igual manera, existen otros objetivos primarios que también son muy importantes, los cuales esta enfocados a mejorar la productividad y el desempeño de las personas e incrementar la productividad en forma global. Se hace evidente también cómo las Organizaciones ven a través del montaje de esquemas de compensación variable la posibilidad de crear una compensación total más competitiva frente al mercado y optimizar la gestión de los costos laborales al integrar el éxito organizacional directamente con los niveles de retribución.

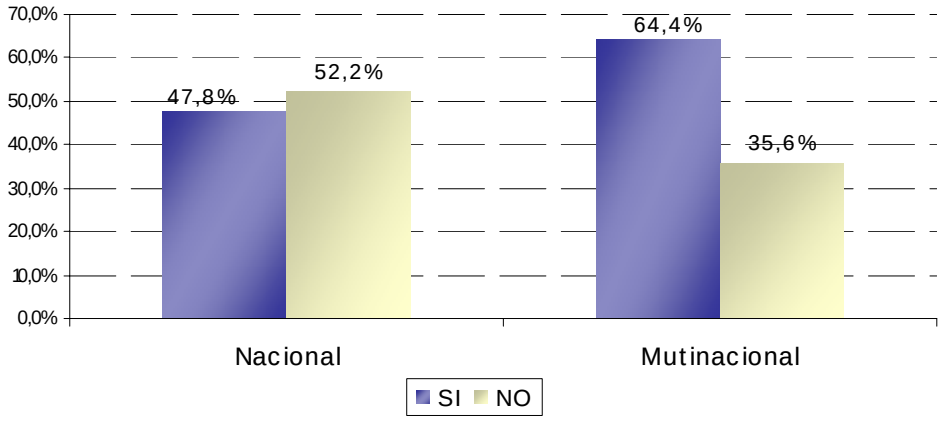
Hay otros objetivos menos importantes para las empresas al momento de implementar un sistema de compensación variable como lo son el soportar cambios de cultura y la reducción de los índices de la rotación de personal, especialmente este último, dado que las empresas consideran que es más un efecto que un fin para establecer los esquemas.

Gráfico 8 NIVEL DE UTILIZACIÓN DE ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN VARIABLE



Según la consulting S.A. a las empresas Colombianas en el año 2005, frente a la utilización de esquemas de compensación variable, muestra que el 57 por ciento tienen implementado algún modelo, ya sea bonos de resultados, esquemas de compensación de corto plazo y/o largo plazo, y esquemas para fuerzas de ventas. Ver gráfico 8.

Gráfico 9 COMPARATIVO EMPRESA S NACIONALES VS MULTINACIONALES



Así mismo, se evidenció que las empresas Multinacionales son las que más han desarrollado tienen este tipo de compensación en el país, dado que tradicionalmente, son estas empresas las que homologan prácticas exitosas en otros países para difundirlas en toda la red donde tienen campo de acción. Ver gráfico 9.

5.6.1 Modelos de compensación variable

La compensación variable puede implementarse de diversas formas de acuerdo a las políticas de la compañía y a sus objetivos estratégicos, lo que da origen a los siguientes modelos:

- **Bono por resultados**

Los bonos por resultados describen cualquier plan en el cual el pago está ligado a los resultados globales de la compañía obtenidos a través de alguna medida de beneficios o retorno sobre la inversión los cuáles se reconocen generalmente de forma anual. Es la forma más tradicional y antigua de programas de pago variable.

La utilización de este tipo de bonificaciones por resultado anual, conserva una conectividad con el alto impacto organizacional en los esquemas dirigidos a cargos gerenciales y ejecutivos de la empresa, los cuáles en determinado momento conservan una cercanía notoria con el resultado total de la compañía y por ende pueden ser medidos a través de una gestión global.

- **Compensación Variable de Corto Plazo**

Cuando se hace referencia a los programas de compensación variable de corto plazo, generalmente son aquellos esquemas que se conciben para ser medidos, evaluados y liquidados en períodos de tiempo inferiores a 1 año. Los esquemas de compensación variable de corto plazo generalmente asocian a los cargos y áreas de la organización con el cumplimiento de unos objetivos específicos definidos acorde con la generación de valor, la contribución a los resultados de la compañía y la eficiencia y eficacia de los procesos. Lo anterior busca comprometer a los empleados de una organización para que se involucren en una cultura de mejoramiento continuo y desempeño sobresaliente.

La tendencia general de los programas Compensación por Objetivos es aplicarlos en cargos de Gerencia, Gerencia Media y Nivel Profesional de las Organizaciones, dado que es en esos cargos que traducen las estrategias y directrices en objetivos y acciones concretas enfocadas hacia el logro de resultados.

Para que el funcionamiento o puesta en marcha de un programa de compensación variable de corto plazo, basado en objetivo sea exitoso este debe asegurar:

- Que los empleados involucrados entiendan el alcance del proyecto y cómo a través de su contribución al negocio y del cumplimiento de unos objetivos impacta los resultados globales, esto, se consigue a través de una estrategia de comunicación y formación que sea constante, transparente y efectiva.
- El alineamiento estratégico es fundamental dado que se requiere que todos y cada uno de los objetivos definidos en las áreas, equipos y cargos estén alineados con la estrategia organizacional.
- El mejoramiento continuo es el tercer eslabón que asegura el funcionamiento del programa, dado que la permanente actualización y revisión del esquema son necesarias, pues el plan establecido debe ser cada vez más motivante y efectivo.

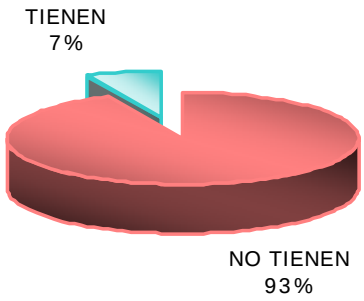
Frente a los riesgos que se presentan en la implementación y puesta en marcha son todos aquellos que surgen por falta de control en el proceso metodológico y se pueden resumir en:

- Objetivos e indicadores definidos de forma que no se correlacionan con el desempeño de los cargos y grupos o áreas de trabajo
- Falta de comunicación y formación en el proceso (no participativo)
- Resistencia al cambio
- No revisar el sistema de forma permanente con el fin de establecer un proceso de mejoramiento continuo

- **Compensación Variable de Largo Plazo**

Los modelos de compensación variable de largo plazo, constituyen una de las tendencias de avanzada en la materia, están dirigidos a niveles estratégicos de la organización y buscan establecer mecanismos que permitan el desarrollo del negocio en el largo plazo en períodos de tiempo superiores que oscilan generalmente entre 3 y 5 años.

Gráfico 10 DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS CON SISTEMAS DE COMPENSACION VARIABLE A LARGO PLAZO



Según la encuesta salarial de Human Capital Consulting S.A., esta es una práctica que en las Empresas Colombianas que implementaron Sistemas de Compensación Variable es poco utilizada. Ver gráfico 10.

Dentro de las alternativas encontradas en el mercado para el desarrollo de este tipo de modelos se encuentra las siguientes:

- **Bonos de Largo Plazo***:* Se comportan de forma similar a las bonificaciones por resultados anuales, sin embargo, en este caso las organizaciones suelen consolidar los pagos de forma anual de acuerdo con los resultados obtenidos, pero el incentivo para el ejecutivo es entregado en su totalidad una vez cumpla el plan estratégico diseñado para el área y la organización (3 a 5 años).

- **Stock Options***:* las opciones sobre acciones son una forma de retribución variable en la que la empresa ofrece a todos o a algunos de sus directivos una opción de compra sobre un número determinado de acciones de la empresa (o del grupo) en una fecha futura (o en un periodo hasta la fecha de vencimiento), a un precio de ejercicio.

- **Acciones Fantasma***:* Esta herramienta de compensación está diseñada exclusivamente para los ejecutivos con capacidad de influir en el éxito de la compañía. Permiten pasar la misma recompensa financiera a los ejecutivos sin incurrir en ninguno de los riesgos asociados a las opciones sobre acciones, en especial los relacionados con el tema de la propiedad de la empresa. No es necesario cotizar en bolsa y generan el mismo lucro que tendrían para un accionista convencional.

- **Compensación para la fuerza de Ventas**

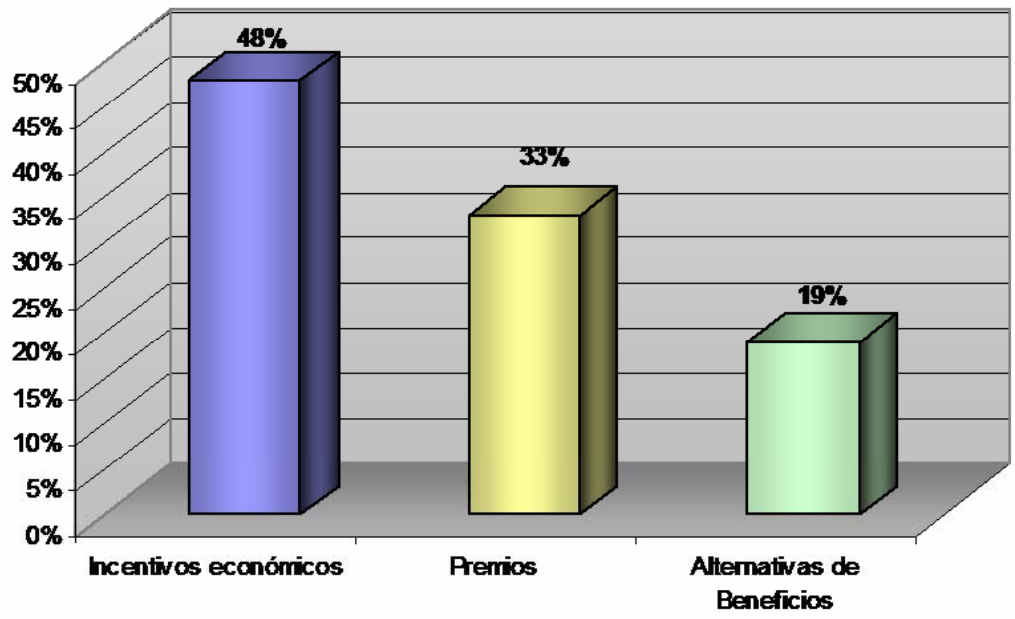
Por tendencia general, en el montaje y desarrollo de sistemas de compensación variable, se le da un tratamiento especial a los modelos diseñados para la fuerza de ventas de las organizaciones; similar que los bonos por resultados, los esquemas de compensación para la fuerza de ventas constituyen una de las formas más tradicionales de remuneración variable, especialmente representado por los esquemas de comisiones.

Gráfico 11 CICLO COMERCIAL Y SU CONECTIVIDAD CON LOS MODELOS DE COMPENSACION VARIABLE PARA LA FUERZA DE VENTAS

Sin embargo, las tendencias actuales sugieren a los gestores de las áreas comerciales que trabajen en pro de diseñar esquemas que vayan mucho más allá de la venta y que identifiquen la forma como las personas que integran la fuerza comercial impactan en el ciclo de ventas del negocio que puede ir desde la gestión de mercadeo hasta el servicio postventa, incluyendo en algunos casos la gestión de cartera. Ver Gráfico 11.

Las personas que ocupan cargos comerciales dentro de las empresas tienen una alta orientación hacia los resultados y ven en los modelos de pago ligado a resultados una oportunidad para crear una compensación competitiva y diferenciadora.

Gráfico 12 INCENTIVOS PARA LA FUERZA DE VENTAS



Los incentivos económicos representados en dinero efectivo son los que más prevalecen como alternativa para compensar a las personas, adicionalmente las organizaciones también pueden montar planes de premios por el logro de determinados niveles de metas, los cuáles se reconocen en viajes, electrodomésticos, entre otros. Una opción que reemplaza los incentivos económicos en algunos casos es entregar el incentivo en beneficios de diferente índole como vales de canasta o consumo, leasing de vehículo, planes de salud, seguros, opciones de ocio, entre otros. Ver gráfico 12.

5.6 COMPENSACION POR BENEFICIOS

La compensación por beneficios sociales son un medio para complementar el paquete de compensación, de los empleados, de naturaleza no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el empleador al empleado, por si o por medio de un tercero y que tiene como objeto mejorar la calidad de vida de los mismos y/o de su familia.

Pueden estar representados de múltiples maneras como prestaciones extralegales, auxilios de diferente modalidad o productos orientados a satisfacer diversidad de necesidades.

Existen ciertos criterios básicos por los cuales las compañías incluyen plantillas de beneficios con productos lo suficientemente atractivos para sus empleados:

- Competitividad externa
- Satisfacción de las necesidades de los empleados
- Optimización de los costos laborales, generando mayor impacto en sus empleados
- Responsabilidad social
- Establecimiento de políticas salariales alineadas con las directrices de Casa Matriz (en caso de ser compañías multinacionales)

Estos beneficios son financiados total o parcialmente por la empresa constituyendo un medio de motivación para los empleados y así lograr reducción de rotación y ausentismo y elevación de la moral y productividad.

Además existen ciertos principios que la empresa puede tomar en cuenta para determinar los planes de beneficios a implantar o desarrollar:

Principio del retorno de la inversión
Todos los beneficios deben traer contribución a la organización, de modo que sean iguales a sus costos, o al menos estén destinados a compensarlos o reducirlos trayendo algún retorno.

Principio De La Responsabilidad Mutua
El costo de los beneficios sociales debe ser de responsabilidad mutua, es decir, deben ser compartidos entre la organización y los empleados beneficiados.
Se recomienda que los beneficios tengan algún costo para los empleados ya que de lo contrario, los pueden considerar como obligatorios o de calidad inferior.

5.6.1 Ventajas de un plan de beneficios sociales

Los beneficios procuran traer ventajas, tanto para la organización como para los empleados y también extenderse a la comunidad.

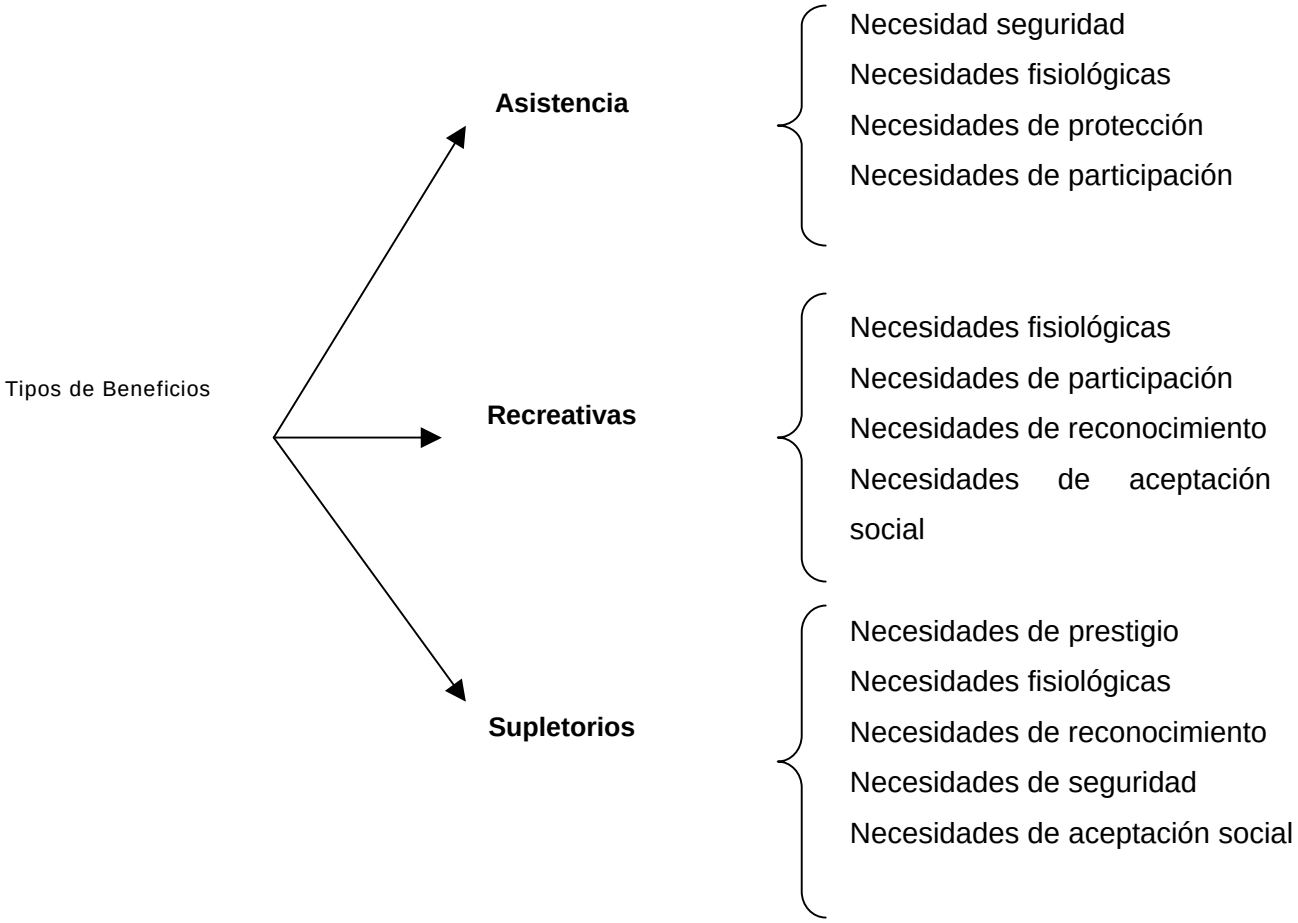
- **Para la organización:**
  - eleva la moral de los empleados
  - reduce la rotación y ausentismo
  - eleva la lealtad del empleado
  - aumenta el bienestar del empleado
  - facilita el reclutamiento y retención del empleado
  - aumenta la productividad y disminuye el costo unitario el trabajo
  - demuestra las directrices y propósitos de la empresa hacia los empleados
  - reduce molestias y quejas
  - promueve relaciones publicas con la comunidad

- **Para los empleados:**
  - ofrece ventajas no monetarias
  - ofrece asistencia para solucionar problemas personales
  - aumenta la satisfacción en el trabajo
  - contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual
  - ofrece medios para mejorar las relaciones entre los empleados
  - reduce sentimientos de inseguridad
  - ofrece oportunidades adicionales de asegurar el status social
  - ofrece compensación extra
  - mejora las relaciones con la empresa
  - reduce las causas de insatisfacción

5.6.2 Tipos de beneficios sociales

Los planes de beneficios sociales se relacionan con ciertas necesidades del ser humano tanto higiénicas y ambientales como motivacionales, que las empresas buscan cubrir para sus empleados.

Gráfico 13 TIPOS DE BENEFICIOS.



- **Planes Asistenciales:**

Son beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad. (Ver gráfico 13) Incluyen:

  - Asistencia médica.
  - Asistencia odontológica.
  - Asistencia financiera mediante préstamos.
  - Servicio social
  - Complementación de pensión.
  - Complementación de salarios durante ausencias prolongadas por razones de enfermedad.
  - Seguro de vida colectivo.
  - Seguro de accidentes personales.

- **Planes Recreativos:**

Son los beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo. En algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado. (Ver gráfico 13) Incluyen:

  - Pertenencia a un gremio o club social
  - Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
  - Música ambiental
  - Actividades deportivas
  - Paseos y excursiones programadas.

- **Planes Supletorios:**

Son servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, conveniencias y utilidades para mejorar su calidad de vida. (Ver gráfico 13) Incluyen:

  - Transporte o conducción del personal.
  - Restaurante en el lugar de trabajo.
  - Estacionamiento privado para los empleados.
  - Horario móvil de trabajo.
  - Cooperativa de víveres o productos alimenticios.
  - Agencia bancaria en el lugar de trabajo.

Según La Encuesta Salarial realizada en Colombia por la firma Human Capital Consulting S.A, se puede concluir la tendencia de las empresas a otorgar los siguientes beneficios:

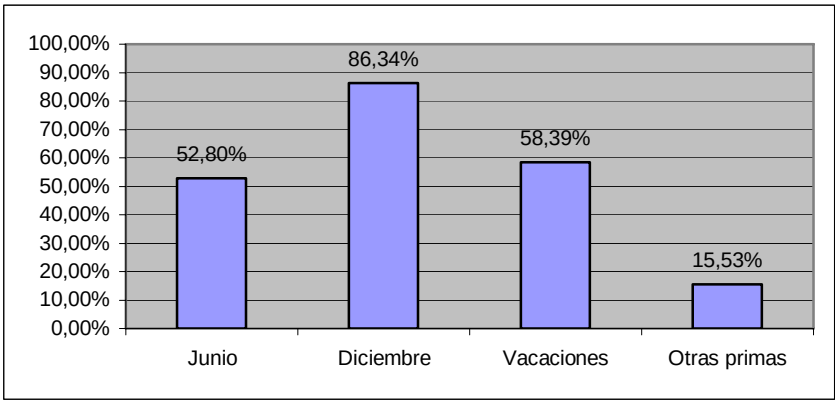
- **PRIMAS EXTRALEGALES**

  Este concepto hace referencia al pago de un monto extraordinario y en efectivo al empleado. La práctica del mercado colombiano consiste generalmente en realizar pagos que coincidan con las fechas de las primas de ley permitiéndole al funcionario contar con un ingreso adicional que complemente su compensación total.
  Este pago adicional, habitualmente se hace en los meses de junio, diciembre o en el período de vacaciones. También se incluye una prima orientada a reconocer la antigüedad del funcionario que se puede otorgar anualmente o por quinquenios.

  El 56 por ciento de las empresas otorgan a sus empleados de salario ordinario días adicionales por concepto de primas extralegales. Se encontró la siguiente asignación de primas extralegales para salarios ordinarios de acuerdo a la época del año o a un momento específico:

SALARIO ORDINARIO	%
Junio	52.80%
Diciembre	86.34%
Vacaciones	58.39 %
Otras primas	15.53%

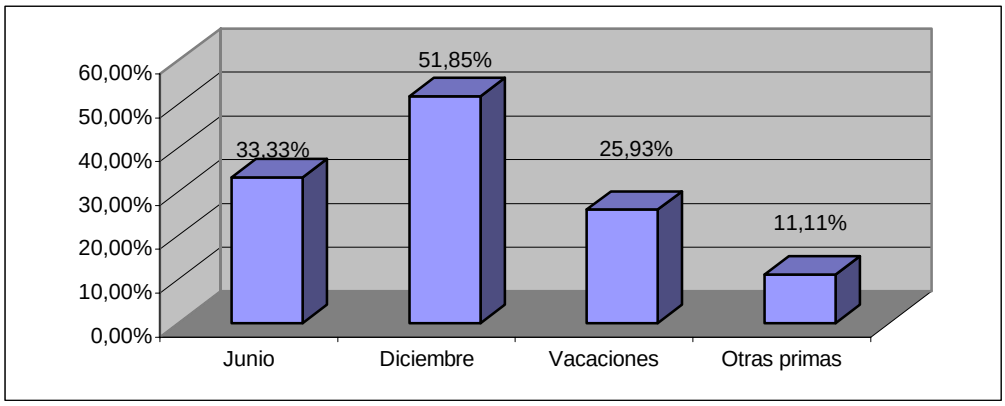
Gráfico 14 PERIODICIDAD PRIMAS EXTRALEGALES EN SALARIOS ORDINARIOS



Del total de compañías solo el 9,31% otorga primas extralegales a los empleados que se encuentran bajo la modalidad de salario integral. A continuación se presenta el número de empresas que otorgan primas extralegales por diferentes conceptos:

SALARIO INTEGRAL	%
Junio	33.33%
Diciembre	51.85%
Vacaciones	25.93 %
Otras primas	11.11%

Gráfico 15 PERIODICIDAD PRIMAS EXTRALEGALES EN SALARIOS INTEGRALES



- **APORTES PATRONALES**

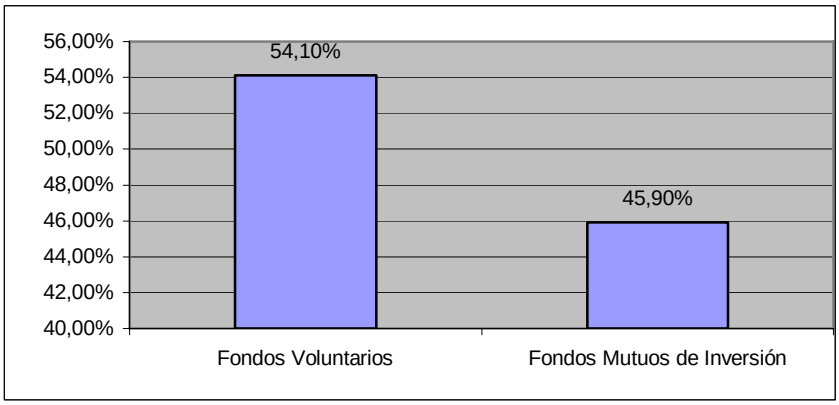
El 21.03 por ciento de las empresas concede este beneficio, el cual consiste en un aporte contributivo que realiza la empresa y el empleado ya sea a un fondo de pensiones voluntarias o a un fondo mutuo de inversión, los cuales son administrados por fondos voluntarios de pensiones.

El objetivo de estos fondos es fomentar el ahorro a mediano y largo plazo, construir un capital para la pensión y crear un mecanismo de alivio de retención. Para su funcionamiento, el empleado debe realizar un aporte cuyo monto máximo es definido por la empresa el cual oscila entre el 3 y el 10 por ciento de su salario. De igual forma, la empresa aporta un monto que corresponde a un porcentaje del valor del aporte realizado por el empleado, que en promedio es del 50 por ciento.

El empleado puede disfrutar del capital ahorrado una vez cumpla una serie de condiciones las cuales están dadas por la naturaleza misma del beneficio. Dichas condiciones permiten retirar el dinero ahorrado una vez el empleado cumpla un número de años de antigüedad en la empresa. En caso de que el empleado se retire antes de dicho plazo, según la política que se haya definido, puede perder el valor de los aportes realizados por la empresa o solo recibir un monto proporcional. Estos plazos pueden definirse como un número mínimo de años para ser acreedor del total de los ahorros en el momento del retiro o una consolidación parcial de estos, por ejemplo, cada quinquenio.

TIPO DE GASTOS	%
Fondos Voluntarios	54.10%
Fondos Mutuos de Inversión	45.90%

Gráfico 16 DISTRIBUCION DEL DESTINO DE LOS APORTES PATRONALES



- **SEGURO DE VIDA Y ACCIDENTES**

Es un beneficio en el que la compañía proporciona al empleado un seguro por muerte natural o accidental, que en caso de fallecimiento, entrega a sus beneficiarios una suma representada en un determinado número de salarios o en una cantidad fija de dinero.

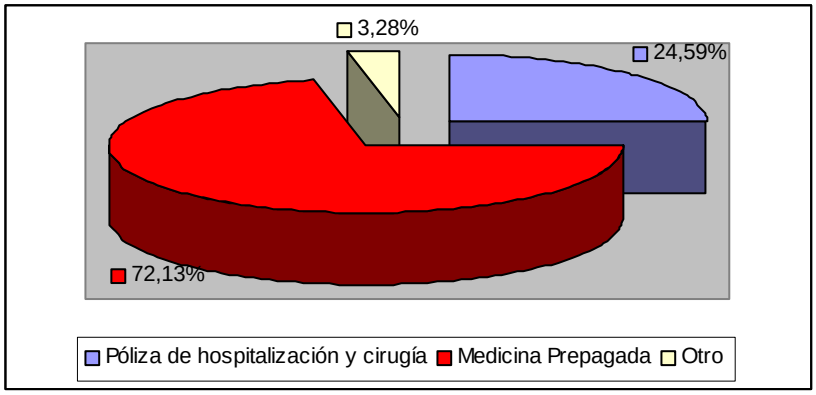
El 67,24 por ciento de las empresas concede seguro de vida para sus empleados con un porcentaje mínimo de cubrimiento de la prima mensual del 50% y un máximo del 100 por ciento, siendo mayor la tendencia a cubrir la totalidad de la cuota.

- **PLAN MÉDICO**

El 63,1 por ciento de las empresas, ofrece a sus empleados planes complementarios de salud, donde ésta asume total o parcialmente los costos de la prima mensual, medicamentos, exámenes, entre otros.

De las empresas que otorgan el beneficio de plan médico, el 72,13 por ciento ofrece a sus empleados planes de medicina prepagada, el 24,59 por ciento presenta la opción de póliza de hospitalización y cirugía y el 3,28 por ciento manejan otras opciones dentro de las que se encuentran reembolsos de gastos médicos, medicamentos o la prestación del servicio a través de un médico de la compañía.

Gráfico 17 PREFERENCIAS DEL BENEFICIO PLAN MEDICO



Dentro del grupo de empresas que otorgan el beneficio, el 39,34 por ciento ofrece un plan médico para familiares en primer grado o dependientes del empleado como beneficio.

- **PRÉSTAMOS**

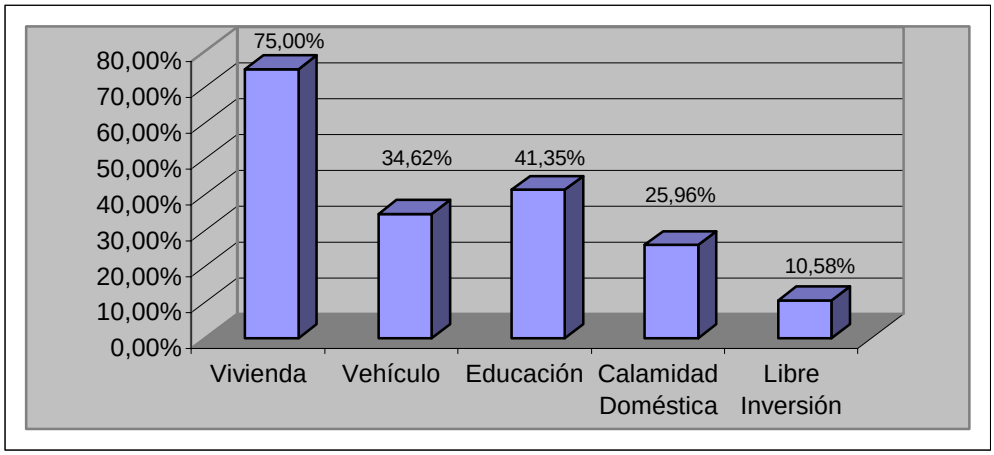
Como beneficio, los préstamos son montos de dinero que pueden obtener los empleados a tasas de intereses blandas y/o con condiciones de concesión más flexibles y rápidas que en el mercado financiero.

Las compañías otorgan préstamos a bajo interés para rubros tales como Vivienda, Automóvil, Educación y Calamidad Doméstica, entre otros.

El 35,86 por ciento de las empresas consultadas otorga algún tipo de préstamo a sus empleados con diferentes destilaciones

TIPO DE PLAN	%
Vivienda	75,00%
Vehículo	34,62%
Educación	41,35%
Calamidad doméstica	25,96%
Libre inversión	10,58%

Gráfico 18 MODALIDADES DE CREDITO COMO BENEFICIO



- **TELÉFONO CELULAR**

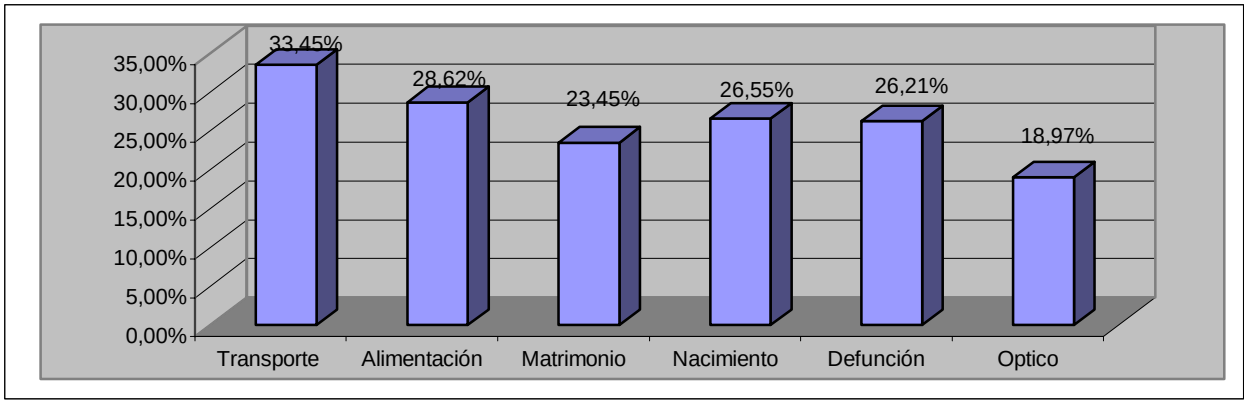
El 83,1 por ciento de las empresas asigna este beneficio. Además de ser una herramienta de trabajo, los empleados a los que se asigna este beneficio, tienen la opción de disponer de éste para la realización de llamadas personales.

La modalidad más frecuente es afiliar a la compañía a planes corporativos los cuales permiten tener acceso a un mayo número de minutos por tarifas más económicas. El número de minutos que se asigna varía de acuerdo al nivel del cargo y a las funciones que este realice.

- **AUXILIOS**

  Son beneficios entregados a los empleados en dinero o en especie, para cubrir necesidades básicas.

Gráfico 19 FRECUENCIA DE AUXILIOS

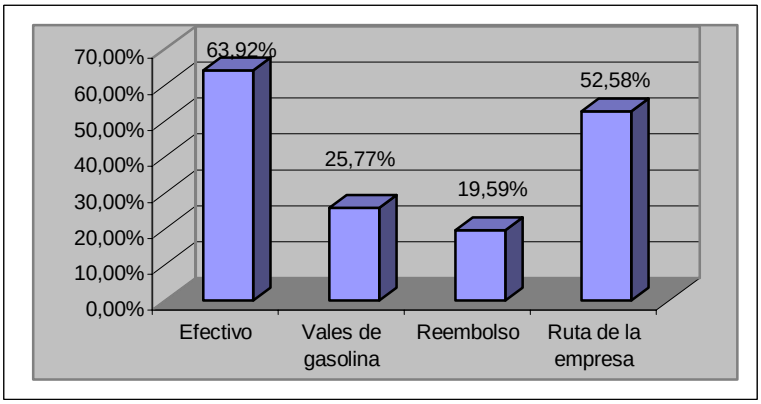


- **Auxilio de Transporte**

  Son todas aquellas formas con las que la empresa le contribuye al empleado a disminuir sus gastos por este concepto de transporte.

  Dentro de las compañías participantes, el 33,45 por ciento otorgan auxilio de transporte a sus empleados. Los cargos a los cuales se asigna este beneficio son principalmente aquellos que por sus funciones requieren desplazarse constantemente como son los cargos comerciales o técnicos. Adicionalmente, se encuentra una alta frecuencia en los cargos que por ubicación de la empresa fuera de la ciudad requieren de un transporte especial. En algunos casos este concepto constituye salario. Ver gráfico 19.

Gráfico 20 DISTRIBUCION DE LAS MODALIDADES DEL AUXILIO DE TRANSPORTE

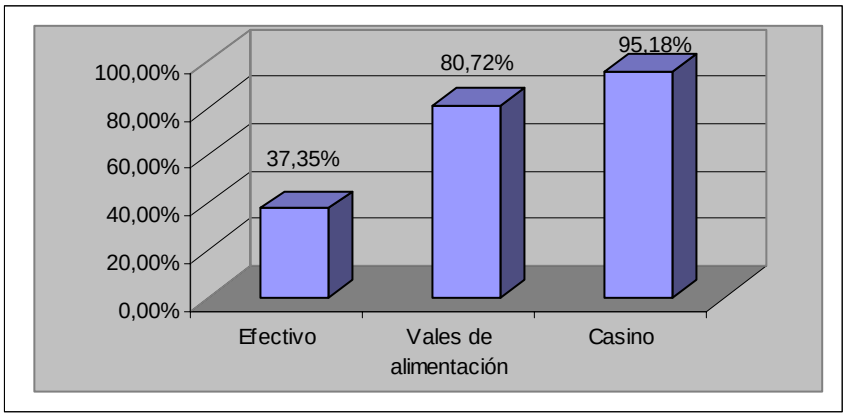


La asignación del auxilio se realiza principalmente a través de un monto en efectivo, reembolso de gastos, vales de gasolina o ruta de la empresa. Ver gráfico 20.

- **Auxilio de Alimentación**

El 28,62 por ciento de las compañías en Colombia conceden auxilio de alimentación. La asignación de este auxilio esta principalmente orientada al nivel operativo de la organización. Ver gráfico 19.

Gráfico 21 DISTRIBUCION DE LAS MODALIDADES DEL AUXILIO DE ALIMENTACION



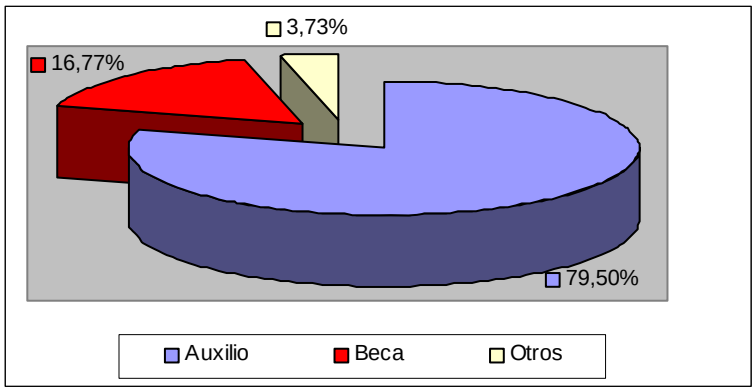
Una práctica muy frecuente encontrada en el mercado es la utilización de vales de alimentación que no constituyen salario como beneficio para el empleado; también la utilización de un casino o cafetería principalmente para las empresas con planta de producción y otras hacen la asignación en efectivo. Ver grafico 21

- **Auxilio de Educación**

El auxilio de educación consiste en un monto de dinero que es asignado al empleado y en algunos casos a sus hijos, para cubrir el costo de matrículas de estudios de nivel superior, idiomas, escolares y otros. Puede ser adjudicado como préstamo, auxilio, beca u otra modalidad. Ver gráfico 19.

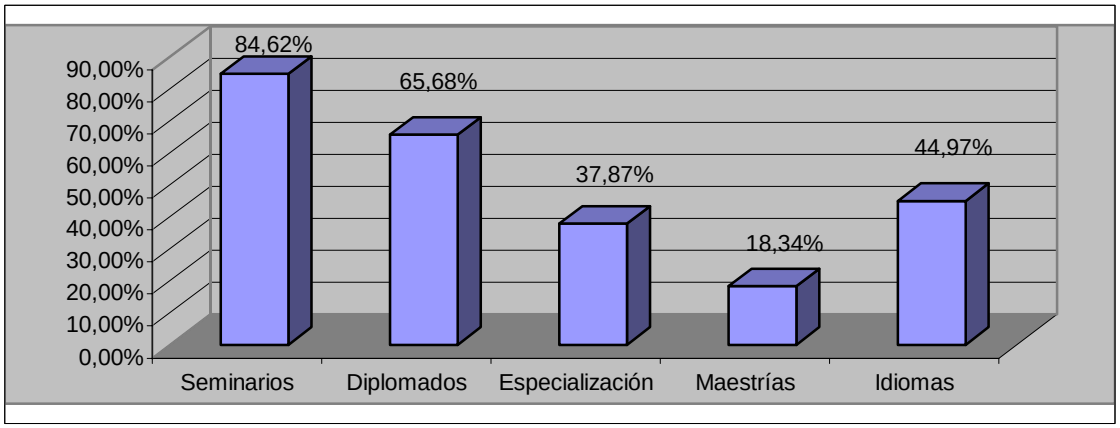
TIPO DE AUXILIO	**%**
AUXILIO	79,50%
BECAS	16,77%
OTROS	3,73%
TOTAL	**100%**

Gráfico 22 DISTRIBUCION DE LAS MODALIDADES DEL AUXILIO DE EDUCACION



La asignación del auxilio a los empleados consiste en cubrir total o parcialmente un porcentaje del valor de la matrícula para estudios universitarios o no universitarios, los cuales deben estar relacionados con las funciones del cargo.

Gráfico 23 DESTINO DEL AUXILIO DE EDUCACION



Adicionalmente se encontró que el 58,28 por ciento de las empresas, asignan auxilio de educación bajo la modalidad de programas de capacitación. Los temas están relacionados con la actividad generadora de renta de la compañía. Normalmente las empresas que hacen uso de esta opción reclaman como contraprestación una permanencia mínima de tiempo en la compañía por parte del empleado. Ver grafico 23

- **BENEFICIOS PARA EJECUTIVOS**

Existe un grupo de beneficios adicionales, algunos de carácter no monetario que se aplican habitualmente para cargos de primer y segundo nivel. Aparte de conferirle estatus al cargo, algunos permiten llevar a cabo algunas labores de carácter comercial inherentes a la posición, como el club social, asignación de automóvil, examen médico adicional, tarjeta corporativa, entre otros.

- **Club Social**

Los empleados con funciones de representación de la compañía pueden tener la posibilidad de utilizar las acciones propiedad de la empresa y los consumos que realice también pueden llegar a ser parte del paquete de beneficios que entran dentro de esta categoría.

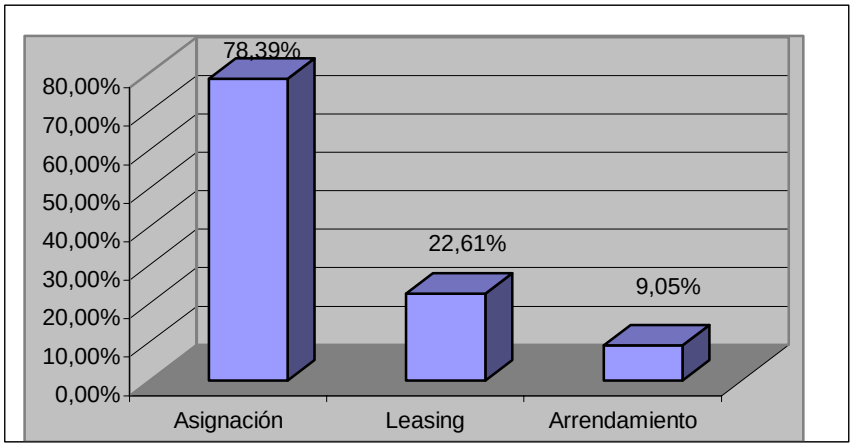
También existe la modalidad de utilización de acciones propias de los empleados y la empresa se encarga de cubrir hasta un 100 por ciento de la cuota de sostenimiento mensual y también de los consumos.

El 56,9 por ciento de las empresas otorga este beneficio.

- **Asignación de Automóvil**

Este beneficio se concede en el 68,62 por ciento de las empresas y es otorgado principalmente a los niveles gerenciales, ejecutivos y comerciales.

Gráfico 24 DISTRIBUCION DE LAS MODALIDADES DE ASIGNACION DE VEHICULO



La modalidad más frecuente es la asignación de un vehículo propiedad de la compañía, le sigue la modalidad de leasing y finalmente el arrendamiento del vehículo propiedad del empleado a la empresa. En todos los casos la asignación puede estar complementada con el cubrimiento de todos o algunos de los gastos que se deriven de su uso. Ver grafico 24

El cubrimiento de gastos varía según el cargo al que es asignado.

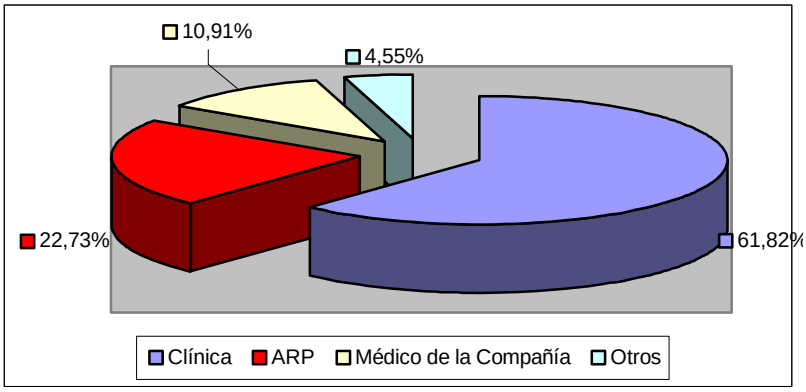
Adicionalmente, las empresas ofrecen a sus empleados la opción de compra de sus vehículos. El costo es determinado como un porcentaje del valor comercial o por el valor en libros en la mayoría de los casos. También existe la posibilidad de adquirir el vehículo a través de la opción de leasing.

- **Examen Médico Adicional**

Este beneficio corresponde a la realización de un examen médico principalmente orientado a los cargos ejecutivos o a aquellos que por razones de sus actividades laborales lo requieren.

En Colombia el 37,9 por ciento de las empresas concede como beneficio un examen médico adicional.

Gráfico 25 DISTRIBUCION DE LAS MODALIDADES DEL EXAMEN MEDICO ADICIONAL



Las instituciones utilizadas en la práctica de este beneficio son clínicas privadas, ARP en la que estén afiliados los empleados y médicos de la

compañía o contratados para practicar exclusivamente el examen. Ver grafico 25

- **Tarjeta Corporativa**

  Este beneficio es otorgado a los empleados para el cubrimiento de gastos originados en las funciones de representación de la compañía. En Colombia se encontró que el 77,59 por ciento de las empresas ofrecen tarjeta de crédito corporativa.

  La distribución de este beneficio varía según la posición jerárquica dentro de la empresa y las funciones de representación que el cargo posea. Los tipos de gastos que se incluyen en este beneficio están orientados principalmente a la atención a terceros, gastos de viaje, suscripciones a publicaciones especializadas, entre otras.

TIPO DE GASTOS	**%**
VIAJES	100%
ATENCIÓN A TERCEROS	100%
SUSCRIPCIÓN A PUBLICACIONES	16%
OTROS	12%

5.7 TENDENCIAS DE COMPENSACIÓN

Existen una serie de tendencias de compensación que se han observado en los últimos años, que describen la realidad actual y permiten pronosticar cómo se continuará desarrollando esta función administrativa.

5.7.1 Evolución desde una administración tradicional a una gestión de riesgo compartido.

El actual escenario de negocios está caracterizado por una dinámica incontrolable, por adquisiciones y fusiones de empresas como estrategias de aumento de participación de mercado y la consiguiente desaparición de los actores más pequeños, por sostenidos esfuerzos propios y de la competencia por lograr rentabilidades cada vez más difíciles de alcanzar con su efecto natural de disminución de los precios y márgenes de venta de productos y servicios, por esfuerzos sistemáticos de reducción de costos y por una competencia crecientemente agresiva.

Ello supone un riesgo empresarial alto e incertidumbre en los resultados de corto plazo, impidiendo predecir los resultados comerciales y financieros de mediano plazo, lo que no posibilita asegurar la estabilidad y continuidad de las empresas y los trabajos en el largo plazo.

Dentro de las estrategias asumidas por las empresas para enfrentar este escenario adverso está la reducción y control de costos fijos, donde los costos de personal son una porción relevante de los gastos operacionales. Constatar la necesidad de reducir los costos de personal no determina la estrategia a seguir para hacerlo. De hecho, la estrategia más simple y de corto plazo implementada por muchas empresas ha sido despedir personal, por su impacto inmediato en los resultados.

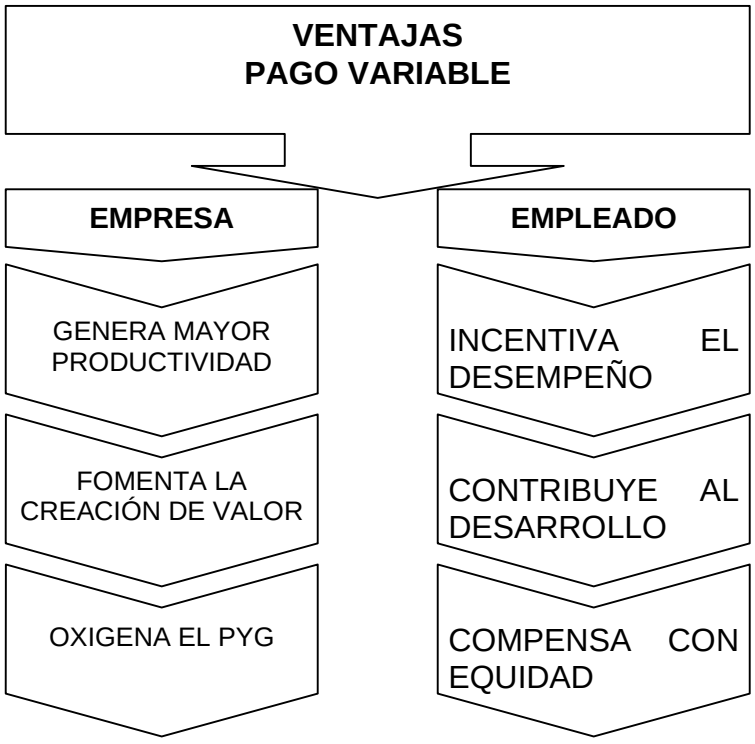
No obstante, otras compañías han visualizado la necesidad de proteger la inversión que han hecho en la selección y entrenamiento del personal con sus efectos de aprendizaje y capital intelectual desarrollado, manteniendo al personal competente. Ello supone una visión de más largo plazo, pues retarda mostrar una mejoría en los resultados pero permite mantener las fortalezas internas para dar sostenibilidad al negocio en el tiempo. Como la presión de costos persiste, la estrategia desarrollada ha sido variabilizar la remuneración, lo que puede ser bien o mal concebido.

La tendencia a variabilizar el ingreso concibe la rentabilidad y continuidad de las organizaciones como dependientes del trabajo de las personas. Implica una visión integral de la contribución de las personas al éxito de la empresa, lo que significa darle un alcance y profundidad organizacional que institucionalice la gestión de las personas como una de las estrategias en las cuales se basan los resultados.

Actualmente, se observa una creciente gestión de riesgo compartido, donde la incertidumbre que viven las empresas debe ser asumida tanto por éstas como por sus empleados. Ello significa un riesgo compartido en dos sentidos: compartir las ganancias, con un piso de rentabilidad para la empresa y compartir las pérdidas, con un piso de un sueldo fijo para los empleados.

La gestión de riesgo compartido implica fuertes desafíos para los ejecutivos de las empresas, sus trabajadores y para las relaciones laborales, por cuanto implica construir acuerdos y fórmulas de pagos e incentivos variables, estables y claros, cuyos procedimientos de aplicación y cálculo sean sencillos para los empleados y fácilmente administrables para las empresas. Estos acuerdos se construyen basados en la confianza y credibilidad de estrategias gana-gana.

Gráfico 26 VENTAJAS DEL PAGO VARIABLE.

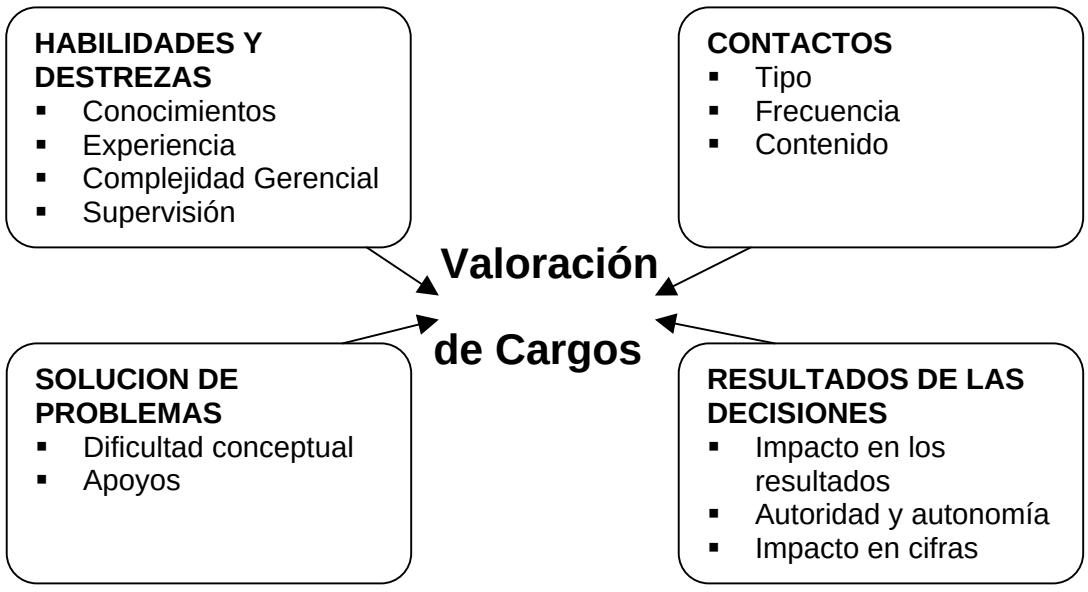


5.7.2 Aplicación de sistemas probados de valoración de cargos, como base de la equidad interna

Existe una marcada tendencia en la conciencia creciente de asociar remuneración con la contribución de cada cargo a los resultados de una empresa. Ello tiene su contraparte en la constatación que muchas decisiones salariales sólo se basan en la comparación con las remuneraciones de mercado, lo que si bien permite mantener competitividad externa, también puede establecer inequidades de remuneración por factores estacionales.

La remuneración óptima es una correlación entre la importancia relativa de cada cargo en relación a los resultados organizacionales (equidad interna) y los niveles de remuneración del mercado comparativo (competitividad externa).
Los sistemas de evaluación de cargos son múltiples, desde los cualitativos a los cuantitativos, éste sistema permite evaluar todos los cargos a través de diferentes factores como habilidades y destrezas, contactos, solución de problemas y resultados de las decisiones.

Gráfico 27 VALORACION DE CARGOS



El mérito de los sistemas cuantitativos es su aplicación probada y exitosa en muchas y diversas organizaciones de todo el mundo y su vigencia luego de 50 años de aplicación, lo que demuestra su efectividad y ajuste a la realidad organizacional.

5.7.3 Diferentes políticas de posicionamiento de remuneraciones según nivel jerárquico

Una realidad que no es novedosa pero que constituye una tendencia general, es la aplicación de diferentes políticas de posicionamiento de las remuneraciones según las responsabilidades del cargo. Se observa en la práctica que a nivel ejecutivo la mayoría de las empresas paga percentil 75 o más del mercado comparativo, mientras que a niveles profesionales, técnicos y administrativos se paga la mediana del mercado o menos. La política de compensaciones imperante es diferenciada según nivel jerárquico.

Se observa que tiende a existir inequidad en las remuneraciones respecto del nivel jerárquico del cargo, donde si bien el posicionamiento corporativo está en el promedio del mercado, los pagos de los cargos de menor impacto están subpagados, los cargos medios están en promedio de mercado y los cargos ejecutivos están sobrepagados respecto de la propia política de compensación. Es importante prevenirse de potenciales autoengaños producto de lo anterior, para abrirse a diagnosticar las inequidades existentes en algunas organizaciones y sus potenciales consecuencias.

5.7.4 Crecientes estrategias de retención de ejecutivos y personas claves

Cada día las organizaciones y sus ejecutivos tienen mayor conciencia que el valor de las compañías es dependiente de la gestión de algunos directivos y personas claves. Por ello se están aplicando estrategias para retener a estas personas, lo que no se guía por los criterios de una estructura de remuneraciones ni por factores de competitividad externa.

Este fenómeno está asociado a la gestión del talento dentro de las empresas, pues se asume que son los ejecutivos y las personas claves quienes concentran el capital intelectual de una organización. Con las estrategias de retención de talentos se busca asegurar su desempeño exitoso, su permanencia en la organización y el compromiso de quiénes son responsables de la mayor generación de valor para una organización.

Los criterios de reconocimiento para estas personas responden a lo que llamamos compensación emocional, es decir, cada ejecutivo desde su marco personal de valoración, requiere ser recompensado con aquello que le provoque mayor satisfacción psicológica. En otras palabras, el análisis excede largamente lo económico y salarial y está en un estado superior relacionado con la satisfacción personal, el sentirse valorado y respetado y la calidad de vida. Son las estrategias de

retención y desarrollo las que se están adaptando a los ejecutivos y personas claves y no al revés.

Las razones principales por las cuales una persona permanece y se mantiene en su trabajo son:

RAZONES POR LAS CUALES UNA PERSONA PERMANECE EN SU TRABAJO
• Desarrollo de carrera y posibilidades de aprendizaje
• Trabajo desafiante y excitante
• Un trabajo con sentido y la oportunidad de 'hacer la diferencia'
• Colegas sobresalientes
• Ser parte de un equipo
• Un buen jefe
• Ser reconocido por un trabajo bien hecho
• Entretenerse con el trabajo
• Autonomía y sentido de control sobre el propio trabajo
• Flexibilidad en las horas de trabajo y en la vestimenta
• Buen clima laboral
• Calidad de vida
• Imagen de la empresa

Es interesante resaltar que dentro de los factores más valorados para ser atraído y mantenido en un trabajo, no aparecen mencionadas las estrategias de compensación, lo que indicaría que a este nivel operan como factores higiénicos, mientras los factores de retención y satisfacción de las personas claves tienen que ver con estrategias corporativas de gestión de recursos humanos, donde un paquete equilibrado de compensación es relevante como factor de contratación y en parte, como factor de mantención, más no como factor de desarrollo.

Así definido, las estrategias de retención de personas claves requieren mucho más trabajo que el solo diseño de estrategias de compensación, e impone desafíos en tres aspectos:

- Preguntarse y determinar ¿qué es lo que mantiene y desarrolla a las personas claves en mi organización?
- Implementar buenos sistemas de gestión de personas como mantenedores y promotores del capital intelectual, en concordancia con la respuesta a la pregunta anterior.
- Diseñar tantos programas de retención y desarrollo individual como personas talentosas existan, focalizándose en la comprensión humana de lo que cada persona valora como satisfacción psicológica. Ello supone desafíos de diseño, administración y manejo de los efectos organizacionales derivados de planes individuales de desarrollo y compensación, que contradicen la idea colectiva de beneficios similares a mismos niveles de cargo.

Si bien los factores de satisfacción son individuales, es interesante mencionar lo que son las prácticas más habituales de beneficios ejecutivos y de personas claves, pues necesariamente ofrecen un marco de lo que hacen las empresas en el mercado Colombiano. Los beneficios intangibles más usuales son:

BENEFICIOS INTANGIBLES
• Auto de la empresa
• Membresías a clubes sociales y deportivos
• Membresía a organizaciones profesionales
• MBA y estudios de postgrado
• Seguros de vida
• Seguros de salud
• Opciones por acciones (stock options)
• Pasantías en las casas matrices
• Gastos de representación con pago de tarjeta de crédito corporativa de uso personal
• Becas escolares
• Planes de pensiones
• Créditos de libre inversión
• Viajes con la familia
• Celular de libre disposición
• Suscripciones a diarios y revistas
• Tiempo flexible de trabajo

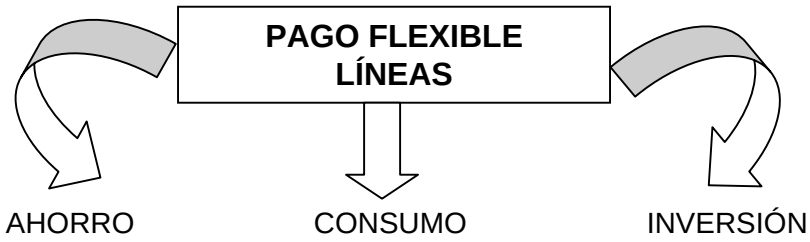
La forma en que se otorgan los beneficios más significativos demuestra la tendencia al otorgamiento de los mismos asociados a permanencia en la organización, por lo que habitualmente se devengan en un periodo medio de tiempo y si la persona deja la empresa, debe pagar el saldo pendiente del beneficio asignado.

El nuevo rol de la gestión de recursos humanos en las organizaciones actuales debe caracterizarse por un enfoque multidisciplinario que contemple la adaptación de los diferentes procesos de recursos humanos a las metas y estrategias claves de las empresas, ocupando la gestión de compensaciones un lugar prioritario y fundamental, al ser una de las estrategias más orientadoras, efectivas y de impacto contingente en el alineamiento de las motivaciones, competencias, comportamientos y desempeño de las personas con las metas organizacionales.

5.7.5 Flexibilización de la compensación como una herramienta para optimizar el ingreso neto de los empleados

Una de las alternativas de clara vigencia en el mercado laboral Colombiano es el que plantea modificar el medio de pago. Partiendo de un presupuesto fundamental - la recomposición del ingreso -, el esquema faculta a las partes que intervienen en la relación contractual para estipular libremente un mecanismo de compensación que integre dos componentes: sueldo y un paquete de opciones denominado “Plan Global de Beneficios”. Después de más de 10 años de vigencia, la Ley 50 continúa siendo la herramienta a través de la cual resulta viable pactar que determinados ingresos originados en la relación laboral no posean carácter salarial.

En una mezcla en la que el componente salarial es predominante, los empleados seleccionan con base en las alternativas a ellos ofrecidas y en su particular interés, las opciones con las que habrán de diseñar su propio portafolio de compensación, permitiéndoles de esta manera el satisfacer necesidades básicas en campos como el ahorro, la inversión, el consumo, la seguridad e incluso el ocio.



Con una orientación gana-gana, el modelo de flexibilización de la compensación tiene por objeto el optimizar costos e incrementar el poder adquisitivo del empleado, de tal suerte, que una empresa puede hacer más eficiente su presupuesto de gastos laborales ahorrándose hasta el equivalente de una nómina mensual al año y el empleado obtener sobre su ingreso neto real entre un 4 por ciento y un 8 por ciento de más.

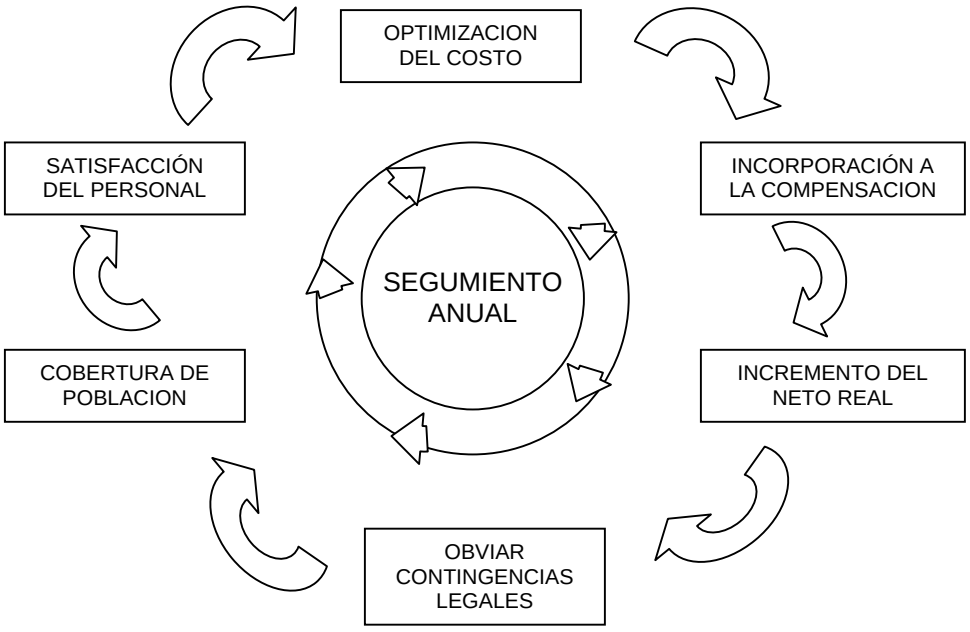
5.7.6 Reconversión de beneficios históricamente garantizados

La práctica de desarrollar planes de beneficios adicionales pero independientes a la compensación, su marcada tendencia incremental, el efecto inflacionario sobre aquellos de naturaleza cuantitativa y la pretensión sindical ha generado una estructura de sobrecostos en la que no es extraño que las empresas promedio gasten adicionalmente entre un 10 y 25 por ciento de sus costos fijos de nómina.

Pese a la magnitud del gasto, la alta gerencia casi nunca ha planeado o administrado estos programas, sino que más bien en los últimos años se ha guiado por las prácticas tradicionales del mercado.

El creciente tamaño de las prestaciones en el paquete total de la compensación, la versatilidad de necesidades de los empleados, los problemas de carácter legal y fiscal y la dificultad del entorno económico del país, han obligado a replantear dicha óptica, advirtiendo la necesidad de reconvertir tales beneficios con base en la nueva realidad económica.

RECONVERSIÓN DE BENEFICIOS



El rediseño plantea una base cero, en la que el nuevo plan definitivamente hace parte del esquema global de la compensación como un medio para atraer, conservar y motivar a los empleados para que cumplan las metas y objetivos de la empresa. El planteamiento, que para algunos puede ser drástico, facilita el rescate y entendimiento de la “función social” del beneficio que con el paso del tiempo ha perdido identidad. Es común encontrarse con planes en los que existe un amplio abanico de beneficios pero que no generan impacto social y sí en cambio, traducen un elevado costo oculto para las organizaciones.

6. MARCO LEGAL

Con la expedición de la Ley 50 de 1990, se le concedió la facultad a empleador y empleado, de que mediante pacto expreso, eliminen de la base salarial ciertos beneficios que por su naturaleza no sean constitutivos de salario.

El art. 15 de dicha ley, que modificó el art. 128 del Código Sustantivo del Trabajo (CST), hizo referencia a que no constituyen salario los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie. (Ver anexo C: Artículos 13, 43 y 128 del Código Sustantivo del Trabajo)

La Sección Cuarta del Consejo de Estado, en aplicación del artículo mencionado, estableció en varias oportunidades, que los pagos recibidos por el trabajador, que sean pactados por las partes como no constitutivos de salario, hacen parte de la base para liquidar los aportes parafiscales.

Por su parte, la Sala de Consulta y Servicio Civil de tal entidad, dispuso que los pagos extralegales que se hayan pactado como no constitutivos de salario, no son base para la liquidación de aportes parafiscales.

La anterior divergencia, quedó eliminada con la expedición de la ley 344 de 1996, mediante la cual se dictaron normas tendientes a la racionalización del gasto público y otras disposiciones (Ver anexo D: Articulo 17 de la Ley 344)

Sobre el particular, el art. Señaló: “Para efectos de lo dispuesto en el art. 128 del CST, modificado por el art. 15 de la ley 50 de 1990, se entiende que los acuerdos entre empleadores y trabajadores no hacen parte de la base para liquidar los aportes con destino al Sena, ICBF, ESAP**,** Régimen del Subsidio Familiar y contribuciones a la seguridad social establecidas por la ley 100 de 1993”.

Como complemento jurisprudencial, en este campo ratifican el criterio expuesto las sentencias del Consejo de Estado de Octubre 5 de 2001 y de Julio 3 de 2002; fallos que avalan los pactos de extrasalariedad como no base de aporte a las entidades parafiscales. La nueva ley laboral, vigente a partir del 1 de enero de 2003 (Ley 789 de 2002) no planteó ninguna modificación en tal sentido, pues la flexibilización laboral que la misma introduce no hizo referencia a los factores determinantes del salario ni a la libertad de estipulación, base de los pactos de extrasalariedad. (Ver Anexo E y Anexo F: Sentencia Concejo de Estado Ref. Aportes Parafiscales.)

Mediante Concepto de la DIAN 038463 de junio de 2004, se ratifica la deducción de aquellos pagos originados en la relación laboral que bajo la condición de extrasalariales no hayan sido base de aporte a las entidades parafiscales.

6.1 APORTES VOLUNTARIOS A PENSION

PRINCIPALES DISPOSICIONES	CONTENIDO ESENCIAL
Decreto 2513 de 1987	Crea los fondos de pensiones como un mecanismo para fomento del ahorro
Ley 488 de 1.998 Decreto 2648 de 1998- Art. 8 Decreto 2660 de 2000-Art.8 Decreto 2793 de 2001-Art.8 Decreto 3256 de 2002-Art. 8 Decreto 3803 de 2003-Art. 8	El tope de exención tributaria que no hace parte de la base para aplicar retefuente, a título de impuesto sobre la renta, es del 30% del ingreso laboral o tributario del año y ratifica la permanencia mínima de 5 años de los aportes para retirar los recursos sin efecto impositivo

Desde la expedición del decreto 163 del 22 de enero de 1997, que buscó reglamentar parcialmente las leyes 223 y 100 en los aspectos tributarios, el monto de los aportes del Empleador, quedó sujeto a las normas generales aplicables a los ingresos gravables del trabajador, y en consecuencia ha hecho parte de la base para aplicar la retención en la fuente a título de impuesto sobre la renta y complementarios.

Otro aspecto de relevancia, es el que atañe a la modalidad de retiro de la pensión, puesto que la norma en mención estableció, que a partir de la fecha de su expedición, las sumas depositadas en los fondos de pensiones que sean retiradas a través de cualquier pago que no corresponda al pago periódico y vitalicio de una pensión, se someterán a retención en la fuente por parte de la sociedad administradora.

A la luz de la normatividad vigente, los aportes voluntarios que haga el empleador a los Fondos de Pensiones de que trata el decreto 2513 de 1987, a los Seguros Privados de Pensiones y a los Fondos de Pensiones en general, no harán parte de la base para aplicar la retención en la fuente y serán considerados como un ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional, hasta una suma que adicionada a los

aportes obligatorios y voluntarios del trabajador no exceda del 30% del ingreso laboral o ingreso tributario del año.

Los retiros de aportes voluntarios, provenientes de ingresos que se excluyeron de retención en la fuente, que se efectúen al sistema general de pensiones, a los fondos de pensiones del decreto en mención, a los seguros privados de pensiones y a los fondos privados de pensiones en general, o el pago de rendimientos o pensiones con cargo a tales fondos constituyen un ingreso gravado para el aportante y estarán sometidos a retención en la fuente por parte de la respectiva sociedad administradora, si el retiro del aporte o rendimiento, o el pago de la pensión, se produce sin el cumplimiento del requisito de permanencia que determina que sean pagados con cargo a aportes que hayan permanecido por un período mínimo de cinco (5) años en los fondos o seguros en mención, salvo en el caso de muerte o incapacidad que de derecho a pensión, debidamente certificada de acuerdo con el régimen legal de la seguridad social.

Es claro también, que se causa retención en la fuente sobre los rendimientos que generen tales ahorros en el evento de que estos sean retirados sin el requisito de permanencia antes señalado.

6.2 CHEQUES CANJEABLES DE ALIMENTACION

DISPOSICION MARCO	CONTENIDO ESENCIAL
Ley 488 de 1.998 Decreto 2648 de 1998 (art.4) Decreto 2660 de 2000 (art. 4) Decreto 2793 de 2001-Art.4	Regulación para salario ordinario Los pagos que efectúen los patronos a favor de terceras personas por concepto de alimentación del trabajador o su familia o por concepto de suministro de alimentación para éstos en restaurantes propios o de terceros, al igual que los pagos por concepto de vales o tiquetes para la adquisición de alimentos del trabajador o su familia, son deducibles para el empleador y no constituyen ingreso para el trabajador, sino para el tercero que suministra los alimentos o presta el servicio de restaurante sometido a la retención en la fuente que le corresponda en cabeza de estos

Ley 788 de 2002-Art. 84 Decreto 3256 de 2002-Art.8 Concepto 15454 de 2003 Concepto 39645 de 2003	últimos, siempre que el salario del trabajador beneficiado no exceda de 15 salarios mínimos mensuales vigentes. Regulación para salario integral Los pagos que efectúen los patronos a favor de terceras personas por concepto de alimentación del trabajador o su familia o por concepto de suministro de alimentación para éstos en restaurantes propios o de terceros, al igual que los pagos por concepto de vales o tiquetes para la adquisición de alimentos del trabajador o su familia, son deducibles para el empleador y no constituyen ingreso para el trabajador, sino para el tercero que suministra los alimentos o presta el servicio de restaurante sometido a la retención en la fuente que le corresponda en cabeza de estos últimos, siempre que el salario del trabajador beneficiado no exceda de 15 salarios mínimos mensuales vigentes.

Cuando los pagos en el respectivo mes en beneficio de los empleados de la Organización o de sus familias (cónyuge o compañero permanente, los hijos y padres del trabajador) a los que se refiere la norma aludida, excedan la suma de 2 smlmv, el exceso constituye ingreso tributario del trabajador, sometido a retención en la fuente por ingresos laborales.

Cabe resaltar que la ley fiscal de 2002 (Ley 788 de 2002) modificó el alcance del beneficio que desde la Ley 488 de 1998 se aplicaba, al establecer un tope en la elegibilidad para la exención fiscal de personas con un ingreso hasta de 15 smlmv, lo cual hace restrictivo el beneficio de alimentación en cuanto al alivio tributario. En el caso de los salarios integrales, la doctrina vigente supone que el tope se amplia al desglosar el factor prestacional que para cada empresa corresponda.

6.3 MEDIOS DE TRANSPORTE/MOVILIZACION

DISPOSICION MARCO	CONTENIDO ESENCIAL
Art. 128 del CST (Art. 15 Ley 50/90)	No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie, no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, **medios de transporte**, elementos de trabajo y otros semejantes.
Doctrina Tributaria (DIAN)	Concepto 25226 de 1986 Concepto 18381 de 1990 Concepto 030392 de 2003

Por expresa disposición legal (en materia laboral), a los medios de transporte se les reconoce una connotación no salarial (art. 128 CST) que como tal, determina que no son base para la liquidación de aportes a las entidades fiscales y parafiscales, según lo dispuesto por el artículo 17 de la Ley 344 de 1996.

Mediante conceptos 25226 de octubre de 1986 y 18381 de julio 30 de 1990, la DIAN se ha pronunciado sobre el particular, aduciendo que los medios de transporte que el empleador suministra al trabajador para que cumpla sus funciones, son un ingreso que recibe éste no para su provecho o enriquecimiento patrimonial y como tal, gozarían de exención en materia fiscal por ser una herramienta para sufragar una necesidad de movilización.

Cabe anotar, que la exención otorgada a esta figura nace en la naturaleza misma del pago y se correlaciona con la de los cargos tipo de la Organización. El cumplimiento de este principio es fundamental para que la consecuencia impositiva del pago al beneficiario sea preferencial. Debe existir entonces causalidad entre el pago y sus destinatarios. Por ello se recomienda trazar un “mapa de cargos” donde se evidencie la necesidad de movilización en razón del trabajo de las personas que deban recibir medios de transporte.

En el mismo sentido, es importante aclarar que el monto reconocido bajo esta modalidad encuentra restricciones, a fin de garantizar el no incremento patrimonial de los destinatarios. La doctrina no ha sugerido tope alguno, por lo que se considera reconocer un monto racional que se destine exclusivamente a sufragar la necesidad de movilización derivada del trabajo. Habrá entonces que "graduarse" la criticidad en la necesidad de movilización para cotejarla con los montos a reconocer a los diferentes tipos de población segmentada por niveles de desplazamiento.

6.4 PLAN EDUCATIVO - PLAN SALUD

DISPOSICION MARCO	CONTENIDO ESENCIAL
Art. 128 CST (art. 15 Ley 50/90)	No constituye salario las sumas que a título de beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie.
Decreto Reglamentario 3750 de1986 (art.5)	Se excluyen de retención en la fuente, los pagos que el patrono efectúe por concepto de educación y salud en la parte que no exceda del valor promedio que se reconoce a la generalidad de los trabajadores de la respectiva empresa por tales conceptos, y siempre y cuando correspondan a programas permanentes de la misma para con los trabajadores.

6.5 MODALIDAD DE AUXILIO MONETARIO

Frente a la posibilidad de pactar, en virtud de la libertad de estipulación del art. 15 de la Ley 50 de 1990, que determinados auxilios ocasionales o habituales no sean salario, esta modalidad se ajusta en su connotación extrasalarial y de no base de aporte a las entidades parafiscales.

Desde la óptica fiscal, el pago se considera ingreso gravable y como tal será base de gravamen para quienes tengan carga impositiva y no afectará a quienes no califiquen en tal condición. Como cualquier pago laboral y a partir de la vigencia de la nueva ley fiscal, estos pagos tendrán una exención del 25%, con límite de 4 millones mensuales según lo dispuesto por el artículo 17 numeral 10 (rentas de trabajo exentas). (Ver anexo D: Articulo 17 de la Ley 344)

6.6 MODALIDAD DE PLAN CAPACITACION

Corresponde a los gastos que asuma directamente la Organización para sufragar necesidades de capacitación de su población de empleados en entrenamiento orientado a mejorar sus habilidades y competencias. Como gastos directos no se consideran ingreso laboral ni fiscal para el beneficiario. Resulta vital que exista causalidad entre los estudios del beneficiario adelantados en una entidad con personería y su aplicabilidad en el entorno de la Organización, bien sea presente o futura. La Compañía habrá de efectuar directamente los pagos a la entidad educativa a fin de que se cumpla la función social en conectividad con la naturaleza del pago. El Plan cubre exclusivamente a empleados y habitualmente es contabilizado como un gasto de capacitación.

6.7 MODALIDAD DE PAGOS INDIRECTOS

Esta alternativa corresponde a los pagos que en cabeza del empleado o su núcleo familiar efectúa directamente la Organización a un tercero (entidad educativa o proveedor de salud, según el caso). Son siempre ingreso laboral pero pueden excluirse de la connotación salarial mediante pacto expreso, soportado en la opción de estipulación del art. 15 de la Ley 50 de 1990.

Ahora bien, para que los pagos efectuados por la Organización como indirectos por concepto de educación, salud, se exoneren de retención en la fuente, deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Que correspondan a programas permanentes de la Organización.
- Que el beneficio cobije a la generalidad de empleados.

Que la suma individualmente entregada no sobrepase el valor promedio de lo que se reconoce a la generalidad de los trabajadores.

7. MARCO CONCEPTUAL

Aporte Voluntario Adicional: es el aporte patronal adicional en cabeza del empleado y determinado por su capacidad de ahorro e interés particular. Se puede hacer en cualquier fondo voluntario de pensiones y por el monto que el empleado determine, siempre y cuando éste no supere el valor del cupo total.

Aporte Voluntario Institucional Empleado: es el aporte patronal en cabeza del empleado a un fondo voluntario de pensiones equivalente al 3.75% del valor de la plantilla de beneficios, cuyo objetivo es compensar el menor aporte a la pensión obligatoria.

Aporte Voluntario Institucional Empresa: es el aporte patronal en cabeza de la empresa a un fondo voluntario de pensiones equivalente al 11.25% del valor de la plantilla de beneficios, cuyo objetivo es compensar el menor aporte a la pensión obligatoria.

Beneficios al empleado con alivio de retención: son los ingresos laborales no constitutivos de ingreso gravable o exentos para el trabajador.

Beneficios al empleado sin alivio de retención: son los ingresos laborales constitutivos de ingreso gravable para el trabajador.

Casos Especiales: empleados que por condiciones específicas no pueden recomponer su ingreso básico mensual. Estas condiciones pueden ser dos: a) devengar el salario mínimo integral de ley o estar cercanos a éste impidiendo lograr una mezcla mayor o igual al 90/10; b) estar cotizando al Sistema de Seguridad Social ISS y a menos de diez (10) años para pensionarse.

Compensación Flexible: es el esquema que integra la remuneración correspondiente al salario con un Plan de Beneficios de connotación extrasalarial, orientado a mejorar la calidad de vida de los empleados y a optimizar costos laborales.

Compensación tradicional: es el sistema simple de remuneración, que se limita al pago de un sueldo y prestaciones sociales de ley.

Compensación Variable: hace referencia a la Compensación atada al cumplimiento de objetivos individuales, grupales y de empresa; como por ejemplo las comisiones o las bonificaciones por cumplimiento de metas.

Compensación por Beneficios: permite al empleado seleccionar de un menú de opciones ofrecidas por la empresa, los beneficios adicionales al salario que más se ajusten a sus necesidades.

Donaciones: Monto de dinero entregado por la Empresa a una institución educativa para generar una beca de estudios otorgada a un hijo de un empleado.
Familia: se entiende por familia del trabajador, el cónyuge o compañero (a) permanente, los hijos y los padres del trabajador.

Gastos Directos: pagos en los que incurre la Empresa para garantizar el cabal desempeño de las funciones de los empleados en los cargos que así lo requieran. Estos pagos son considerados una herramienta de trabajo y como tal no son constitutivos de ingresos para el empleado.

Impuesto sobre la Renta: se le cobra a las personas naturales o jurídicas que sean contribuyentes y que en desarrollo de su actividad hayan recibido ingresos susceptibles de constituir incremento en su patrimonio

Ingreso Constitutivo de Salario: son todos aquellos pagos realizados al empleado que deben hacer parte de la base de liquidación de prestaciones sociales legales (primas, cesantías, intereses), aportes a seguridad social y aportes parafiscales

Ingreso Gravado: son todos los pagos realizados al empleado o a terceros en cabeza de él que tienden a incrementar su patrimonio.

Ingreso Laboral: es lo que se paga directa o indirectamente al trabajador y que se deriva de una relación Empresa-Empleado.

Leasing financiero: es un contrato de arrendamiento a través del cual una sociedad arrendadora adquiere por orden de un arrendatario un bien o serie de bienes y los entrega a título de arrendamiento con la contraprestación de una remuneración llamada canon de arrendamiento, otorgándole al vencimiento del contrato la posibilidad de ejercer la opción de adquisición.

Pago Indirecto de Salud: es un pago de la empresa en cabeza del empleado al plan corporativo complementario de salud.

Plan Capacitación: es un pago de la Empresa a establecimientos educativos por concepto de capacitación a los empleados en áreas inherentes a la operación de la empresa.

Plan Educativo – Auxilio Monetario: es el reconocimiento realizado por la empresa, en efectivo, para sufragar gastos de matrícula, donaciones, pensión, útiles,

uniformes, transporte y alimentación derivados de educación del empleado, cónyuge e hijos.

Plantilla de Beneficios: dentro del Sistema de Compensación Flexible se entiende por todos los conceptos que hacen parte del portafolio de productos a los que el empleado pueda acceder desde su porción no salarial.

Plus: monto de dinero mensual que se recibe a través de la plantilla de beneficios cuyo propósito es compensar económicamente el efecto prestacional legal sobre la porción del ingreso no constitutiva de salario. No aplica para salarios integrales.

Retención en la Fuente de Ingresos: es el medio que facilita y asegura el recaudo anticipado del impuesto sobre la renta del año gravable del que se cause.

Salario: es todo ingreso laboral, fijo y/o variable, que hace parte de las bases de liquidación de aportes fiscales y parafiscales.

Salario Ordinario: puede ser fijo o variable según se pacte por unidad de tiempo, días, semanas, meses (Salario Fijo) o se determine de acuerdo al resultado de la actividad desplegada por el trabajador, en donde admite varias modalidades de retribución: por tarea, por unidad de obra, a destajo o por comisión.

Salario Integral: es una nueva modalidad de pago del salario en dinero. Los trabajadores que devenguen 10 (diez) o mas SMMLV pueden, de común acuerdo con el empleador, pactar como remuneración del trabajo un salario integral que además del salario ordinario incluya el pago de todas las prestaciones sociales, recargos por el trabajo nocturno, horas extras, dominicales y festivos, pagos en especie, subsidios e intereses, con excepción de las vacaciones cuyo derecho se conserva.

Vales de Alimentación: es un monto reconocido a través de vales para la compra en almacenes de cadena del empleado o su familia.

Vales de Gasolina: es un monto reconocido para sufragar gastos de movilización inherentes a las funciones del cargo.

7. DISEÑO METODOLOGICO

7.1 POBLACIÓN

La Localidad de Usaquén tiene un área total 6.531 hectáreas, de las cuales 4.277 corresponden al casco urbano, esta extensión la ubica en el segundo puesto dentro de las localidades urbanas del Distrito. Se encuentra ubicada en el extremo nororiental de la ciudad, limita al norte con la población de Chía, al oriente con la Calera, al sur con la localidad de Chapinero, prolongándose en el eje de la calle 100 y al occidente con Suba.

Los factores predominantes para segmentar la población objetivo fueron, en primer lugar, considerar que las estrategias de compensación son novedosas en el mundo empresarial colombiano y su implementación se encuentra en su mayoría en la gran empresa dada su necesidad de prepararse para afrontar el reto de competir en un mercado globalizado; en segundo lugar porque según estudios realizados por ACOPI (Asociación Colombiana de la Mediana y Pequeña Industria) aproximadamente el 70 por ciento de las PyMES colombianas son empresas familiares, característica que impide que establezcan un gobierno corporativo, donde las decisiones que se toman a todo nivel son mas empíricas y emocionales que estratégicas.

La gran empresa en este trabajo se enmarco dentro de tres características principales con las que debieron contar todas y cada una de las empresas que conformaron nuestra población.

Características:

- Más de 1.000 empleados
- Como mínimo $ 10.740 millones de activos
- Ventas anuales de $ 100.001 millones en adelante

7.2 MUESTRA

Para el estudio se utilizó como instrumento de recolección de datos la encuesta, aplicándose a los ejecutivos de recursos humanos y empleados sin tener en cuenta el nivel jerárquico.

Para el caso de los empleados, de la población total (159 empresas), se eligieron 47 empresas en forma aleatoria simple, donde se les solicitó su colaboración para que dieran respuesta al formulario de encuesta (Ver anexo H: Formulario encuesta empleado), de las cuales se obtuvo respuesta de un empleado de cada una de ellas, dando cumplimiento a la muestra requerida.

Formula estadística para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N-1) + z^2 \times p \times q} = \frac{1{,}64^2 \times 0{,}5 \times 0{,}5 \times 159}{0{,}1^2 (159-1) + 1{,}64^2 \times 0{,}5 \times 0{,}5} = 47$$

Variables:
n= muestra
z= desviación Normal
p= proporción Favorable
q= proporción desfavorable
N= población
e=error Muestral

Ficha Técnica

Fecha	10 de Septiembre al 21 de Octubre de 2005
Universo	La gran empresa en Bogotá
Población	Grandes empresas en la Localidad de Usaquén (159)
Tipo de muestreo	Aleatorio simple
Muestra	47 empresas
Unidad de muestreo	Empresa
Elemento de muestreo	Empleado
Confiabilidad	90%
Error de muestreo	10%

Por otra parte, para los ejecutivos se utilizó un tipo de muestreo convencional, solicitando a los líderes de recursos humanos de las 47 empresas su colaboración para que en representación de la organización dieran respuesta al formulario de encuesta (Ver anexo I: Formulario de encuesta empresa) con el fin de lograr la máxima colaboración posible, de los cuales se obtuvo respuesta de 10 ejecutivos de las diferentes empresas elegidas. Se utilizó este tipo de muestreo debido a las dificultadas que se presentan para tener acceso a este tipo de personas.

7.3 RESULTADOS ESTADISTICOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A EMPLEADOS

7.3.1 Empresas encuestadas

EMPRESAS	TOTAL
AVAYA COMMUNICATION DE COLOMBIA S.A.	1
BRIDGESTONE FIRESTONE COLOMBIANA S.A.	1
ORACLE COLOMBIA LTDA	1
A.I.G. COLOMBIA SEGUROS DE VIDA S.A.	1
ABBOTT LABORATORIES DE COLOMBIA S.A.	1
ALBA DE COLOMBIA S.A.	1
ALMACENES ÉXITO S.A.	1
ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	1
ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA LTDA	1
BANCO BOGOTA S.A.	1
BASF QUIMICA COLOMBIANA S.A.	1
BIOTRONITECH COLOMBIA S.A.	1
BLOCKBUSTER VIDEO COLOMBIA S.A.	1
BP EXPLORATION COMPANY COLOMBIA LTDA	1
CENTRO COMERCIAL HACIENDA SANTA BARBARA	1
CITIBANK COLOMBIA	1
CLINICA COLSANITAS S.A.	1
COLOMBIANA DE SOFTWARE Y HARDWARE COLSOF LTDA	1
COLVATEL	1
DIVEO DE COLOMBIA LTDA	1
ELI LILLY INTERAMERICA INC.	1
FUNDACION CLINICA CARDIO INFANTIL	1
FUNDACION COLEGIO ANGLO COLOMBIANO	1
GESFOR COLOMBIA	1
GETRONICS COLOMBIA LTDA.	1
GILLETTE DE COLOMBIA S.A.	1
GMAC FINANCIERA DE COLOMBIA S.A.	1
HEWLETT PACKARD COLOMBIA LTDA	1
HOLCIM COLOMBIA S.A.	1

HOTELES ROYAL S.A.	1
HYUNDAI COLOMBIA AUTOMOTRIZ S.A.	1
MATTEL COLOMBIA S.A.	1
ORGANIZACION CORONA S.A.	1
SALUD TOTAL S.A. EPS-ARS	1
SAP ANDINA Y DEL CARIBE C. A. EN COLOMBIA	1
TELEFONICA DATA COLOMBIA	1
TELEFONICA MOVILES S.A.	1
TETRA PAK LTDA	1
TITULIZADORA COLOMBIANA	1
TRANSGAS DE OCCIDENTE	1
TYCO HEALTHCARE COLOMBIA S.A.	1
UNIVERSAL MUSIC COLOMBIA S.A.	1
HUMAN CAPITAL CONSULTING S.A.	1
ALIMENTOS POLAR COLOMBIA S.A.	1
BRINKS DE COLOMBIA	1
BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A.	1
CHEVRON TEXACO PETROLIUM COMPANY	1
GRAN TOTAL	**47**

7.3.2 Cargos

Cargo	**Total**
Facility Manager	1
Ingeniero de Soporte	1
Representante de Ventas	3
Contadora	1
Coordinadora	1
Jefe de Cartera	1
Coordinador de Operaciones	2
Asistente de presidencia	1
Representante operativa	1
Consultor	1
Director administrativo	1

Asistente Vicepresidente	1
‘Seguridad industrial	1
Asistente de Health Safety Enviroment	1
Investigación y desarrollo	1
Comercial	1
Asistente	1
Ingeniero IT	1
Coordinador de mercadeo	1
Coordinadora de mercadeo	1
Coordinadora de Ventas	1
Asistente de Recursos Humanos	2
Ingeniero	1
Jefe de Operaciones	1
Asistente de Operaciones	1
Coordinadora de garantías	1
Gerente de crédito y cobranzas	1
Analista de Crédito	5
Analista control financiero	1
Analista de Nómina	6
Coordinador	1
Asistente de tesorería	1
Gerente de crédito	1
Coordinación del personal	1
Gran Total	**47**

7.3.3 Áreas

Área	**Total**
Finanzas	3
Gestión Humana	1
Servicios	3
Recursos Humanos	9
Soporte	2
Gerencia de crédito masivo	1

Administrativa	2
Operaciones	3
Operativa y comercial	1
Outsourcing	2
Nómina	1
Area Cupiagua	1
HSE	1
División de industria	1
Mercadeo	2
Ventas	5
Crédito	3
Presidencia	1
Consultoría	1
Gerencia administrativa	1
Vicepresidencia	1
Seguridad	1
Investigación y desarrollo	1
Gran Total	**47**

7.3.4 Antigüedad

Antigüedad en meses	Total
8	3
26	3
48	1
60	1
71	1
96	1
72	1
43	1
50	1
84	1
41	1
10	5

192	1
19	1
141	1
129	1
13	2
12	2
6	1
39	1
28	1
1	1
53	1
5	2
44	2
2	1
31	1
17	1
3	1
131	1
132	1
252	1
24	2
32	1
Gran Total	**47**

7.3.5 Estado Civil

Estado Civil	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Soltero	23	49%
Casado	18	38%
Unión libre	5	11%
Viudo	1	2%
Total	**47**	**100%**

7.3.6 Estrato

Estrato	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Estrato 3	17	36%
Estrato 4	19	40%
Estrato 5	7	15%
Estrato 6	4	9%
Total	**47**	**100%**

7.3.7 Edad

Edad	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
De 18 a 25 años	8	17%
De 26 a 35 años	32	68%
De 36 a 45 años	6	13%
De 46 a 55 años	1	2%
Total	**47**	**100%**

7.3.8 Género

Género	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Mujer	17	36%
Hombre	30	64%
Total	**47**	**100%**

7.3.9 Sector Económico

Sector económico	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Servicios	18	38%
Comercializadoras	5	11%
Alta tecnología y telecomunicaciones	9	19%
Financiero	12	26%
Hidrocarburos, energía y gas	2	4%
Químico Farmacéutico	1	2%
Total	**47**	**100%**

7.3.10 ¿Es Usted jefe/cabeza de familia?

Jefe de familia	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
NO	25	53%
SI	22	47%
Total	**47**	**100%**

7.3.11 Nivel educativo alcanzado

Nivel educativo alcanzado	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Técnico	1	2%
Tecnológico	3	6%
Universidad incompleta/estudiando	7	16%
Universidad completa	22	47%
Postgrado incompleto/estudiando	3	6%
Postgrado/completo	11	23%
Total	**47**	**100%**

7.4 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS

7.4.1 ¿Qué personas dependen económicamente de Usted?

Personas dependientes	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Padres	8	15%
Cónyuge	4	7%
Hijos	19	36%
Hermanos	2	4%
Ninguno	19	36%
Otros	1	2%
Total	**53**	**100%**

El resultado demuestra que las personas a cargo de los empleados cuyos ingresos oscilan entre 1 millón y dos millones son en su mayoría los hijos. También se puede apreciar que en segundo lugar están los empleados que no tienen personas a su cargo con el mismo nivel de ingresos.

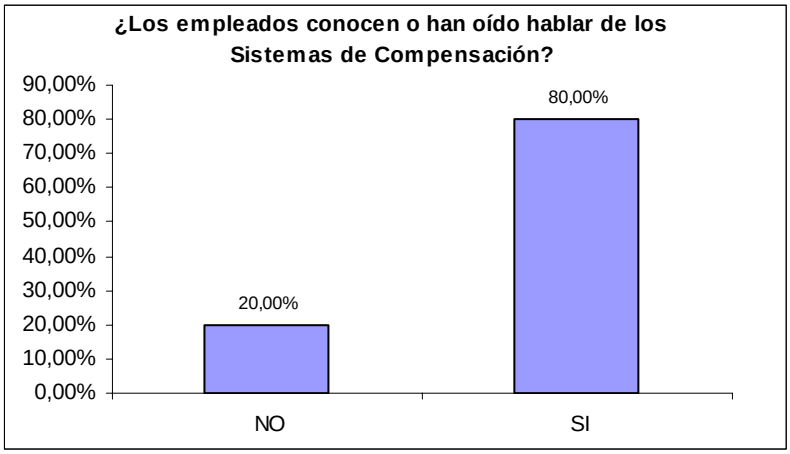
7.4.2 ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su nivel mensual de ingresos?

Nivel de ingresos mensuales	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Entre $500 mil y 1 millón	6	12,77%
Entre 1 millón y 2 millones	20	42,55%
Entre 2 millones y 5 millones	15	31,91%
Más de 5 millones	6	12,77%
Total	**47**	**100%**

Se observa que el nivel mensual de ingresos con que más remuneran las empresas esta entre 1 millón y 2 millones, seguido del rango entre 2 millones y 5 millones, teniendo en cuenta que se tomaron empresas de tamaño grande.

7.4.3 ¿Usted conoce o ha oído hablar de los Sistemas de Compensación?

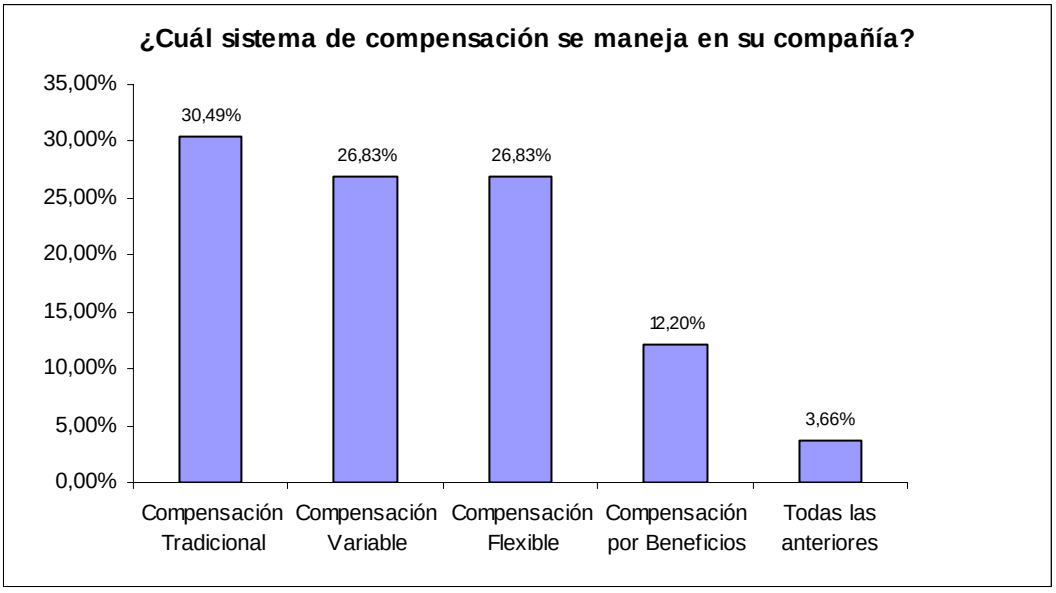
Pregunta No. 1	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
NO	5	10,64%
SI	42	89,36%
Total	**47**	**100%**



En la tabla anterior se observa que los empleados si conocen o han oído hablar de alguno de los sistemas modernos de compensación.

7.4.5 ¿De los siguientes sistemas de compensación, cuál se maneja en su compañía?

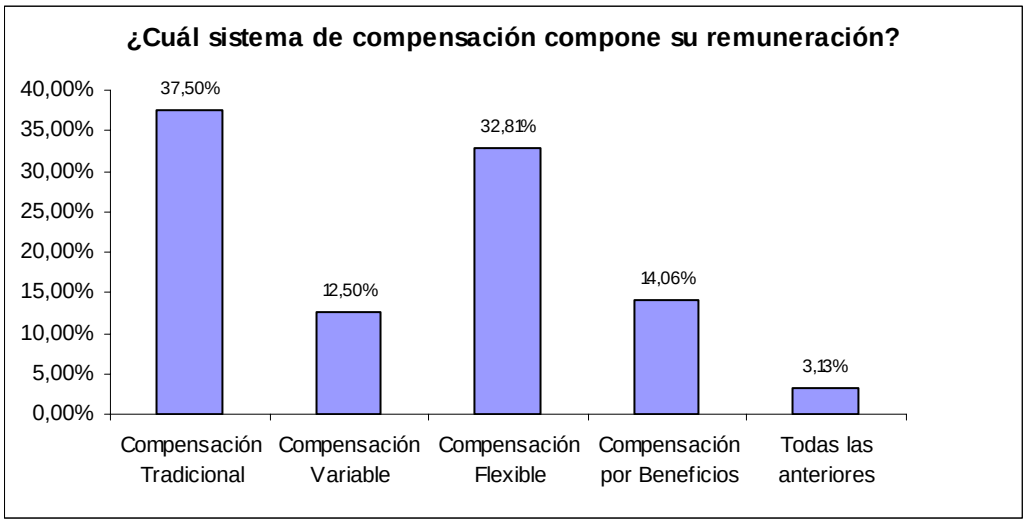
	Nivel de ingresos mensuales				
Pregunta No. 2	**Entre $500 mil y 1 millón**	**Entre 1 millón y 2 millones**	**Entre 2 millones y 5 millones**	**Más de 5 millones**	**Gran Total**
Compensación Tradicional	1,22%	15,85%	8,54%	4,88%	**30,49%**
Compensación Variable	2,44%	13,41%	7,32%	3,66%	**26,83%**
Compensación Flexible	4,88%	13,41%	7,32%	1,22%	**26,83%**
Compensación por Beneficios	0,00%	2,44%	4,88%	4,88%	**12,20%**
Todas las anteriores	1,22%	0,00%	1,22%	1,22%	**3,66%**
Gran Total	**9,76%**	**45,12%**	**29,27%**	**15,85%**	**100%**



Lo anterior muestra que el Sistema de Compensación Tradicional continúa siendo el más utilizado en las empresas colombianas, seguido por el Sistema Variable y por el Flexible los cuales presentan frecuencias equivalentes.
Al igual se puede observar que los tres se aplican principalmente a personas cuyos ingresos oscilan entre 1 millón y 2 millones.

7.4.6 ¿De los anteriores sistemas de compensación, cuál(es) compone(n) su remuneración?

	Nivel de ingresos mensuales				
Pregunta No. 3	**Entre $500 mil y 1 millón**	**Entre 1 millón y 2 millones**	**Entre 2 millones y 5 millones**	**Más de 5 millones**	**Gran Total**
Compensación Tradicional	1,56%	18,75%	12,50%	4,69%	**37,50%**
Compensación Variable	1,56%	6,25%	4,69%	0,00%	**12,50%**
Compensación Flexible	6,25%	15,63%	7,81%	3,13%	**32,81%**
Compensación por Beneficios	0,00%	3,13%	6,25%	4,69%	**14,06%**
Todas las anteriores	0,00%	0,00%	1,56%	1,56%	**3,13%**
Gran Total	**9,38%**	**43,75%**	**32,81%**	**14,06%**	**100%**



Indudablemente el estudio confirma que el Sistema de Compensación más utilizado en Colombia es el tradicional, prevaleciendo nuevamente para el nivel de ingresos mensuales que oscila entre 1 millón y 2 millones de pesos; seguido por el Sistema de compensación flexible, evidenciando también que se flexibilizan en su mayoría, los salarios entre 1 y 2 millones.

7.4.7 Mencione mínimo una debilidad y una fortaleza del sistema de compensación tradicional.

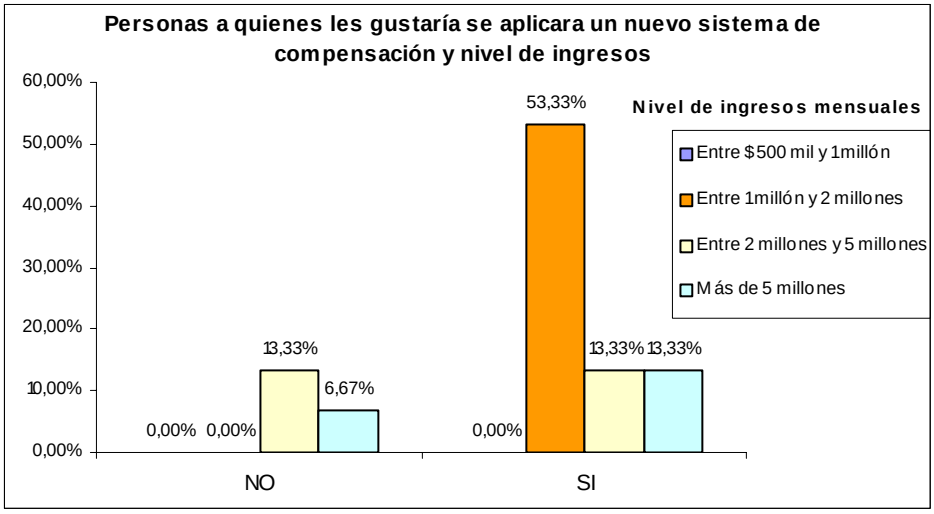
Debilidades	Fortalezas
El aporte de pensiones y cesantías se basa en estadísticas de esperanza de vida que en muchos casos no se ajustan a la realidad, por otro lado los recursos están siendo administrados por los mismos bancos que son dueños de estos fondos administrando el dinero.	Para la empresa podría evitar la toma de riesgos innecesarios debido a posturas agresivas o irresponsables de sus empleados por alcanzar objetivos con el fin de lograr los beneficios.
El incremento salarial esta sujeto solo a promociones y a la actualización por nivel de precios. Rigidez del sistema.	Aumenta el flujo de caja de la persona.
En ocasiones la compensación tradicional no es coherente con las funciones realizadas en un determinado periodo de tiempo ya que el volumen de trabajo varía mes a mes.	El funcionario siempre se sentirá estable y podrá proyectar su flujo de caja debido a que conoce su nivel de ingreso definido desde un comienzo y modificado únicamente mediante un aumento programado.
La constitución del salario integral después de 10 smlmv.	En caso de necesitar un préstamo la base es del total de los ingresos
Es muy difícil ahorrar y cuando la persona elige que su plus este dentro del cupo de beneficios, en el momento que le llegue su prima le va a llegar un menos valor.	Incluye las prestaciones sociales de ley las cuales conducen a tener mayor seguridad en cuanto a la calidad de vida.
Los cobros de ley en un momento dado son un poco altos	Ahorro en tema de prima y cesantía.
No es muy motivador (mayor carga = sueldo)	Recibir el 100% del salario.
No existen motivaciones adicionales para cumplir metas dentro de un grupo, punto importante para generar compromiso y desarrollo individual. No estimula el sentido de pertenencia	Que todo el salario básico es base para las prestaciones, que tengo derecho a unos beneficios que automáticamente me los ofrece la compañía, y además puedo escoger otros que tiene la compañía y puedo acceder a ellos si los deseo.
No reconoce los logros y aportes individuales del empleado a la empresa, en mira para una más justa remuneración de acuerdo a una labor más eficiente y por ende mejores resultados.	Permite que las unidades económicas básicas (familias), tengan opciones de conservar un mediano desarrollo o progreso en entornos económicos que fluctúen con facilidad ante fenómenos internos o externos.

Permite que el empleado que posea una condición salarial muy favorable, se ubique en una posición poco productiva para la organización y para su desarrollo personal.	Se obliga a la persona a mantener una cotización para pensión y a tener un servicio de salud necesarios para mantener estándares mínimos de vida.
Que uno siempre recibe lo mismo y solamente al siguiente año cuando le realicen el reajuste le aumentan el sueldo.	Seguridad

Se evidencia una característica muy marcada hacia el considerar que las prestaciones sociales de ley son mayores y mejores si se recibe un ingreso mensual fijo; por tanto perciben que el sistema de pago tradicional es el único que obliga a la persona mantener una cotización para pensión y a tener un servicio de salud necesario para mantener estándares mínimos de vida. También las personas poseen una idea errónea en cuanto al concepto de salario, por eso argumentan fortalezas como que el sistema tradicional le permite al empleado recibir el 100% de su compensación, cuando aun con una porción extrasalarial en cualquier esquema de remuneración que se le aplique siempre estará siendo compensado al 100 por ciento.

7.4.8 Si su remuneración solamente la compone el Sistema de Compensación Tradicional, y después de conocer a grandes rasgos los demás sistemas ¿le gustaría que alguno(s) se aplicara(n) a su sistema de remuneración?

	Nivel de ingresos mensuales				
Pregunta No. 5	**Entre $500 mil y 1 millón**	**Entre 1 millón y 2 millones**	**Entre 2 millones y 5 millones**	**Más de 5 millones**	**Gran Total**
NO	0,00%	0,00%	13,33%	6,67%	**20,00%**
SI	0,00%	53,33%	13,33%	13,33%	**80,00%**
Gran Total	**0,00%**	**53,33%**	**26,67%**	**20,00%**	**100%**



Al 80 por ciento de los empleados le gustaría que se le aplicara algún sistema de compensación salarial moderno, principalmente a quienes perciben un sueldo entre 1 y 2 millones de pesos.

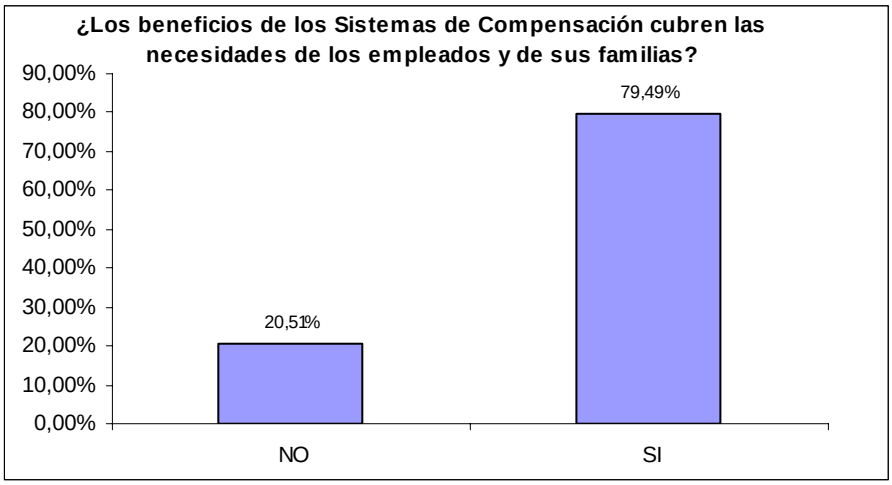
7.4.9 ¿De las siguientes opciones, cuáles pensaría Usted que son las ventajas de los Sistemas de Compensación diferentes al Sistema Tradicional?

Pregunta No. 6	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Aumento del ingreso real de la persona	20	26,67%
Personalización del medio de pago, permitiendo satisfacer necesidades individuales	14	18,67%
Mejora la calidad de vida del personal	13	17,33%
Disminución de la base para aportes de seguridad social y retención en la fuente	13	17,33%
Contribuye al desarrollo personal	11	14,67%
Otros	2	2,67%
Ninguna	2	2,67%
Total	**75**	**100%**

Se puede apreciar que los empleados de la muestra prefieren especialmente un sistema de compensación que le permita obtener un aumento del ingreso real y personalizar su medio de pago para ajustar su compensación a sus necesidades.

7.4.10 ¿Considera Usted que los beneficios de los Sistemas de Compensación flexible, variable y por beneficios ofrecidos por la compañía cubren sus necesidades y las de su familia?

Pregunta No. 7	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
NO	8	20,51%
SI	31	79,49%
Total	**39**	**100%**

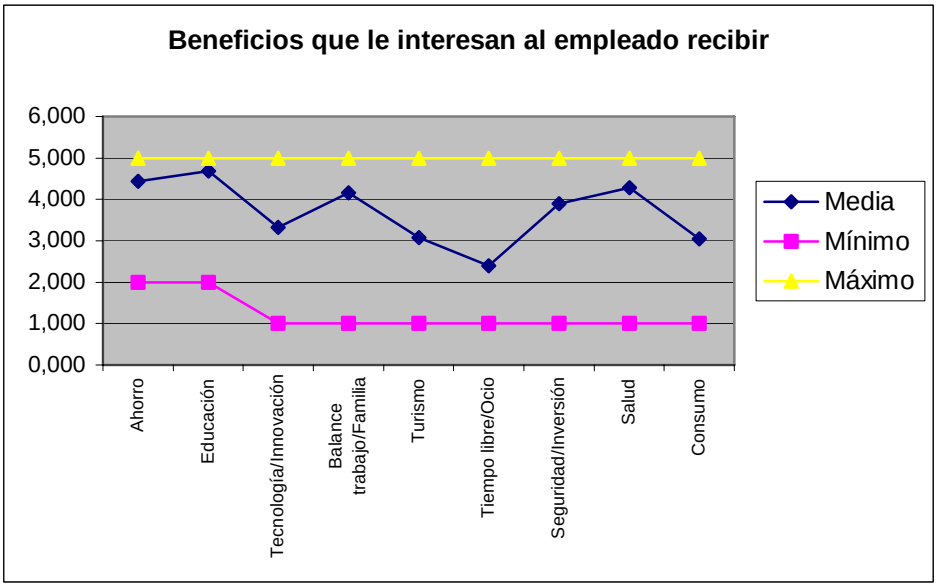


La anterior tabla muestra que las empresas que han implementado un nuevo sistema de compensación diferente al tradicional, están logrando satisfacer las necesidades de los empleados y sus familias.

7.4.11 Considerando las necesidades, hábitos y expectativas actuales suyas y de su familia, y aquellas que podrían surgir en el corto o mediano plazo, ¿Qué tipo de beneficios le interesaría recibir?

Beneficio	Media	Mínimo	Máximo
Ahorro	4,444	2	5
Educación	4,689	2	5
Tecnología/Innovación	3,325	1	5
Balance trabajo/Familia	4,167	1	5

Turismo	3,073	1	5
Tiempo libre/Ocio	2,400	1	5
Seguridad/Inversión	3,900	1	5
Salud	4,279	1	5
Consumo	3,050	1	5



De acuerdo a las necesidades, hábitos y expectativas actuales de los empleados, la educación es el beneficio más importante y prima al momento de elegir entre una plantilla con varias opciones; seguidamente, se encuentra que el ahorro es el segundo beneficio en orden de importancia.

7.5 RESULTADOS ESTADISTICOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A EMPLEADOS

7.5.1 Empresas encuestadas

EMPRESAS	Total
GILLETTE DE COLOMBIA S.A.	1
ORACLE COLOMBIA LTDA	1
AVAYA COMMUNICATION DE COLOMBIA S.A.	1
BRINKS DE COLOMBIA	1
DIVEO DE COLOMBIA S.A.	1
CHEVRON TEXACO PETROLIUM COMPANY	1
BASF QUIMICA COLOMBIANA S.A.	1
MTBASE/SYBASE DE COLOMBIA	1
COLVATEL	1
HOLCIM COLOMBIA S.A.	1
Gran Total	**10**

7.5.2 Cargos

Cargo	Total
Analista de Compensación y Beneficios	1
Gerente de Recursos Humanos	2
Consultora de Recursos Humanos	1
Coordinadora de Recursos Humanos	1
Gerente Administrativa y Financiera	1
Gerente de Proyectos	1
Gerente Unidad de Conocimiento	1
Director de Logística	1
Coordinador de desarrollo	1
Gran Total	**10**

7.5.3 Áreas

Área	Total
Financiera	1
Recursos Humanos	5
Administrativa	1
Proyectos	1
Unidad de Conocimiento	1
Logística	1
Gran Total	**10**

7.5.4 Antigüedad

Antigüedad en meses	Total
48	1
60	1
96	1
24	1
32	1
180	1
9	1
36	1
15	1
34	1
Gran Total	**10**

7.5.5 Estado Civil

Estado Civil	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Soltero	4	40%
Casado	5	50%
Divorciado	1	10%
Total	**10**	**100%**

7.5.6 Estrato

Estrato	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Estrato 4	1	10%
Estrato 5	9	90%
Total	**10**	**100%**

7.5.7 Edad

Edad	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
De 26 a 35 años	4	40%
De 36 a 45 años	5	50%
De 46 a 55 años	1	10%
Total	**10**	**100,00%**

El estudio demuestra que las personas menores de 45 años son quienes están ocupando los cargos gerenciales en las empresas y esto ratifica que las compañías colombianas están buscando líderes que refresquen las estructuras organizacionales, ya que son éste tipo de personas las que poseen una mente abierta y dispuesta al cambio.

7.5.8 Género

Género	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Mujer	8	80%
Hombre	2	20%
Total	**10**	**100%**

7.5.9 Sector Económico

Sector económico	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Servicios	2	20%
Comercializadoras	1	10%
Alta tecnología y telecomunicaciones	4	40%
Hidrocarburos, energía y gas	1	10%
Químico Farmacéutico	1	10%
Industrial	1	10%
Total	**10**	**100%**

7.5.10 ¿Es Usted jefe/cabeza de familia?

Jefe de familia	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
NO	3	30%
SI	7	70%
Total	**10**	**100%**

7.5.11 Nivel educativo alcanzado

Nivel educativo alcanzado	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Universidad completa	4	40%
Postgrado incompleto/estudiando	2	20%
Postgrado completo	4	40%
Total	**10**	**100%**

7.5.12 ¿Qué personas dependen económicamente de Usted?

Personas dependientes	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Hijos	6	60 %
Cónyuge	1	10%
Ninguno	3	30%
Total	**10**	**100%**

7.5.13 ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su nivel mensual de ingresos?

Nivel de ingresos mensuales	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Entre 1 millón y 2 millones	1	10%
Más de 5 millones	3	30%
Entre 2 millones y 5 millones	6	60%
Total	**10**	**100 %**

Se puede observar a través del estudio que el nivel de ingresos mensual de los cargos gerenciales en las empresas colombianas está entre $ 2 millones y $5 millones.

7.6 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS

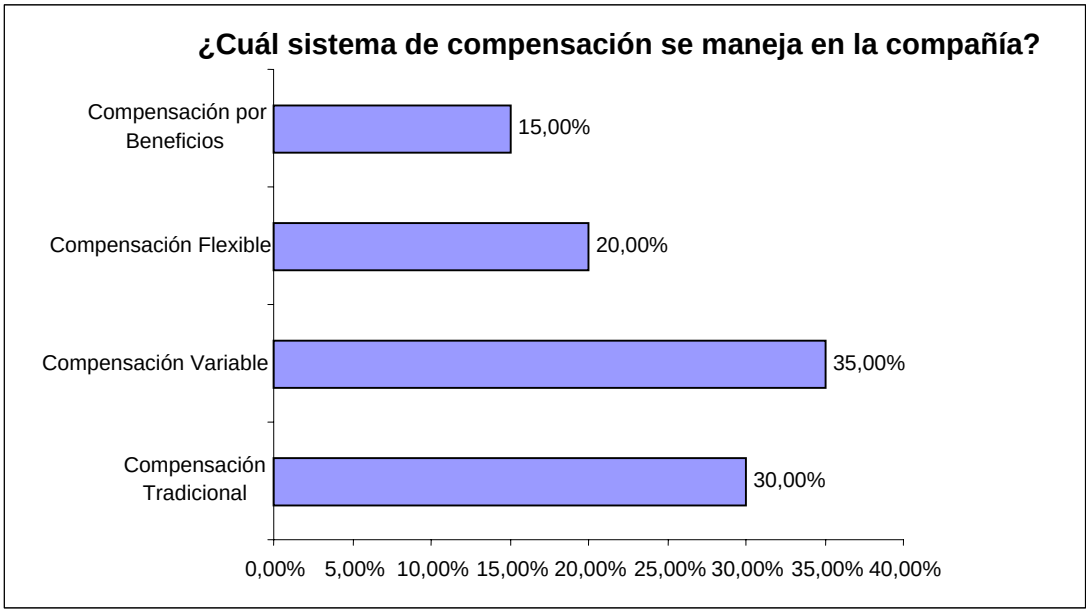
7.6.1 ¿Usted conoce o ha oído hablar de los Sistemas de Compensación?

Pregunta No. 1	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
NO	0	0 %
SI	10	100%
Total	**10**	**100%**

7.6.2 ¿De los siguientes sistemas de compensación, cuál se maneja en su compañía?

Pregunta No. 2	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Compensación Tradicional	6	30%
Compensación Variable	7	35%
Compensación Flexible	4	20%
Compensación por Beneficios	3	15%
Total	**20**	**100%**

Aunque la pregunta que se formuló arroja resultados individuales con respecto a la aplicación de los diferentes sistemas de compensación, hay una tendencia generalizada hacia la implementación de nuevas estrategias para remunerar, puesto que el 70 por ciento de las empresas contestaron que en ellas se aplica algún sistema diferente o adicional al tradicional.



7.6.3 ¿Considera importante que alguno(s) de los Sistemas de Compensación Flexible, Variable y/o por Beneficios sea implementado en la Compañía?

Pregunta No. 3	Total
SI	4
NO	0
Gran Total	**4**

¿Cuáles?	¿Por qué?
Compensación Flexible	Creo importante la motivación a través de un sistema de compensación que este de acuerdo con el desempeño y el compromiso del trabajador con la empresa.
Compensación Variable	Las personas crean mejores equipos de trabajo y mayor compromiso personal.

7.6.4 Mencione mínimo una debilidad y una fortaleza del sistema de compensación tradicional.

Debilidades	Fortalezas
La desmotivación al compararse con otros que tengan un sistema mejor	Factores prestacionales en renta
Están limitados en factores que motivan a las personas, competitivos en el mercado	A la empresa le permite ejecutar presupuestos con mayor precisión
No retribuye el alcance de los objetivos de desempeño	Garantía para el empleado sobre la compensación mensual.
Esquema tendiente a desaparecer por la misma globalización, las empresas deben ser más competitivas y para ello deben cambiar sus esquemas tradicionales de pago.	La equidad en términos económicos a los ojos de los empleados es mayor
No optimiza el poder adquisitivo de las personas. No evidencia el aporte en desempeño de la gente.	
No permite el crecimiento personal y profesional de los empleados.	
No esta directamente proporcionado entre el esfuerzo y resultados versus la remuneración obtenida.	
La remuneración es por cargo no por competencia lo que quiere decir que de dos personas una puede ser mejor que la otra pero los dos ganar igual.	

7.6.5 ¿Cuáles pensaría Usted que son las ventajas que ofrecen los Sistemas de Compensación para la Compañía diferentes al Sistema Tradicional?

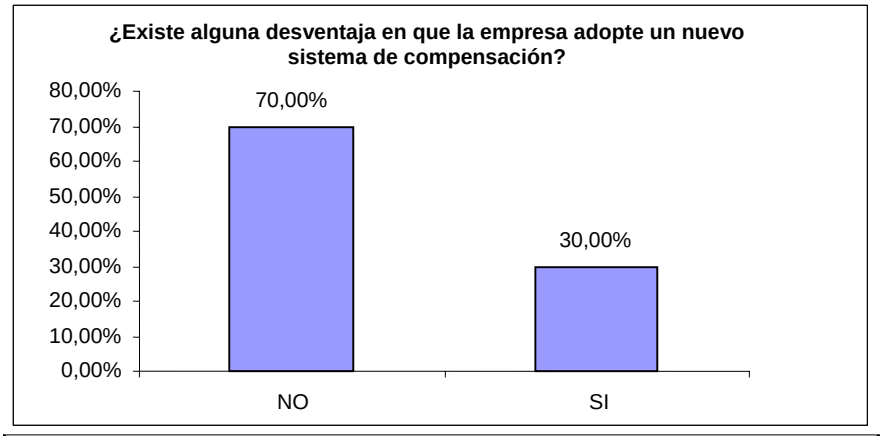
Pregunta No. 5	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Competitividad en el medio de pago.	7	17,95%
Tendencia a disminución en los índices de rotación del personal	6	15,38%
Fomento del sentido de pertenencia	5	12,82%
Mejora en el clima organizacional	3	7,69%

Incremento de la productividad	9	23,08%
Disminución de costos laborales ya que disminuye la base para los aportes fiscales y parafiscales	5	12,82%
Otras	4	10,26%
Total	**39**	**100%**

Se puede observar que el principal objetivo que las grandes empresas colombianas persiguen al implementar un nuevo sistema de compensación es incrementar la productividad**.**

7.6.6 ¿Considera Usted que existe(n) alguna(s) desventaja(s) en que la empresa adopte un sistema de compensación como el variable, el flexible y/o por beneficios?

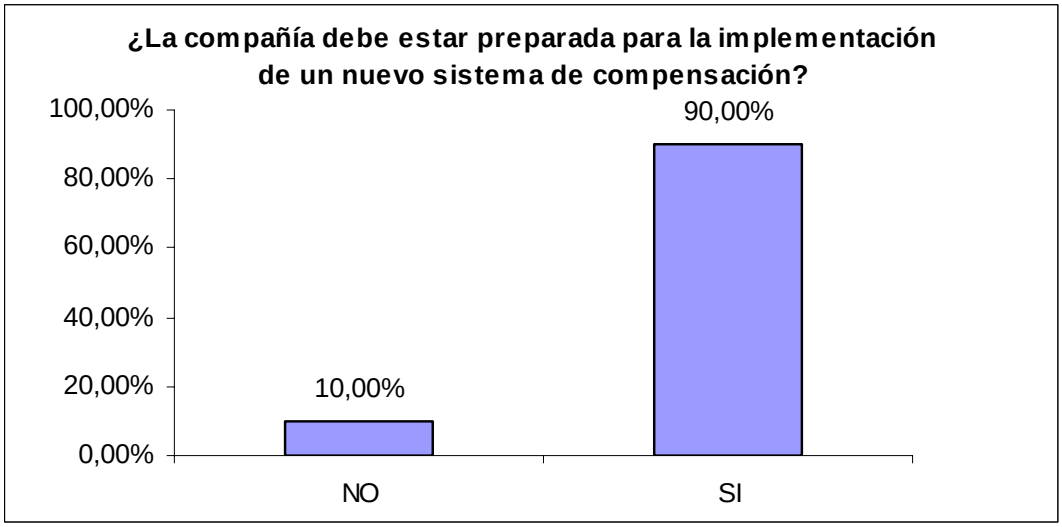
Pregunta No. 6	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
NO	7	70%
SI	3	30%
Total	**10**	**100%**



¿Cuáles?
El básico para aportes baja con relación a la tradicional lo que directamente afecta la base de cotización para pensión y salud.
Los sistemas en si son buenos el problema se da cuando las organizaciones no garantizan la coherencia y generan sistemas obligatorios y no representativos.

7.6.7 ¿Considera Usted que la Compañía debe estar preparada para la implementación de un nuevo Sistema de Compensación?

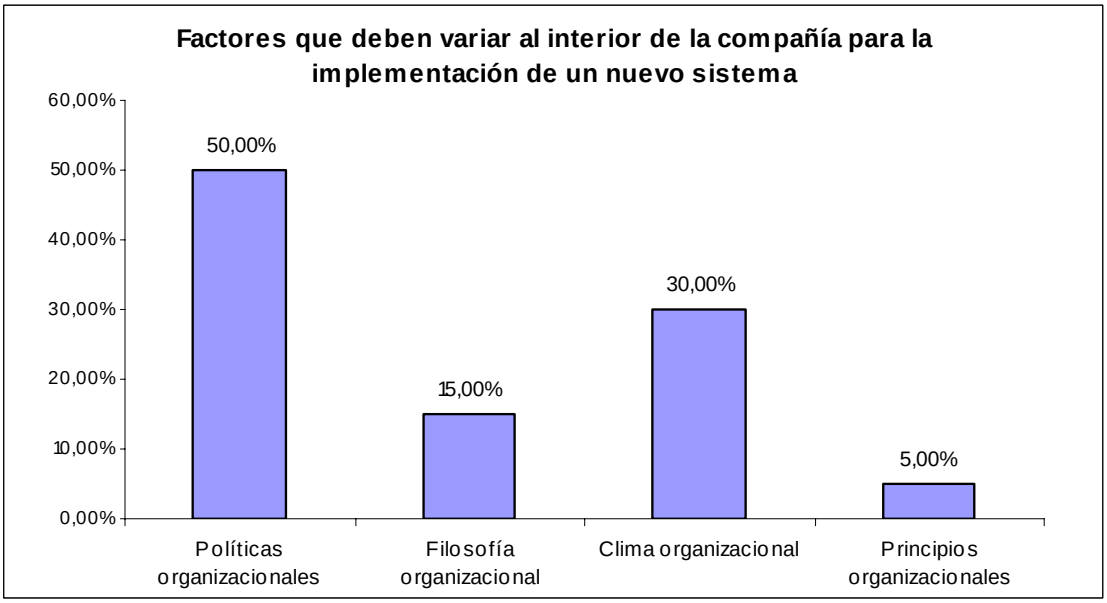
Pregunta No. 7	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
NO	1	10%
SI	9	90%
Total	**10**	**100%**



Condiciones mínimas de preparación	Total
Debe estar en constante contacto con el mercado para saber cual es la tendencia y a medida que el medio se mueva tiende la compañía a hacer lo mismo, pienso que es importante mantener siempre una comunicación clara y concreta con los empleados y la implementación se va dando sola. Cultura organizacional definida.	2
Planes de comunicación y difusión para el conocimiento por parte de los empleados. Que los objetivos de la compañía sean claros y definidos para motivar a los empleados a participar en éstos de tal forma que apunten al desarrollo estratégico de la organización. Excelente e impecable asesoría de expertos.	5
Apoyo de la alta dirección, equipo líder comprometido, nivel de competencia de los empleados, definición de cargos y manual de funciones. Mejoramiento continúo.	2
Gran Total	**9**

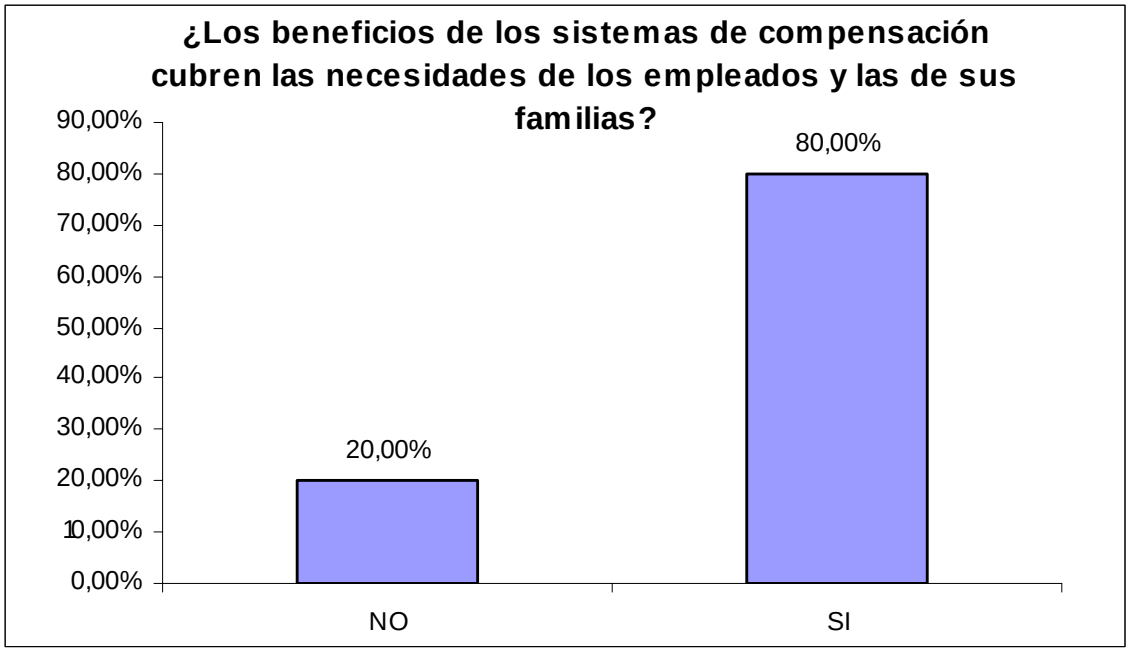
7.6.8 ¿Qué factores deben variar al interior de la compañía con respecto a la administración del Talento Humano para la implementación de un nuevo Sistema de Compensación?

Pregunta No. 8	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
Políticas organizacionales	10	50 %
Filosofía organizacional	3	15%
Clima organizacional	6	30%
Principios organizacionales	1	50%
Total	**20**	**100%**



7.6.9 ¿Considera Usted que los beneficios de los Sistemas de Compensación flexible, variable y/o por beneficios ofrecidos por la compañía cubren las necesidades de los empleados y las de sus familias?

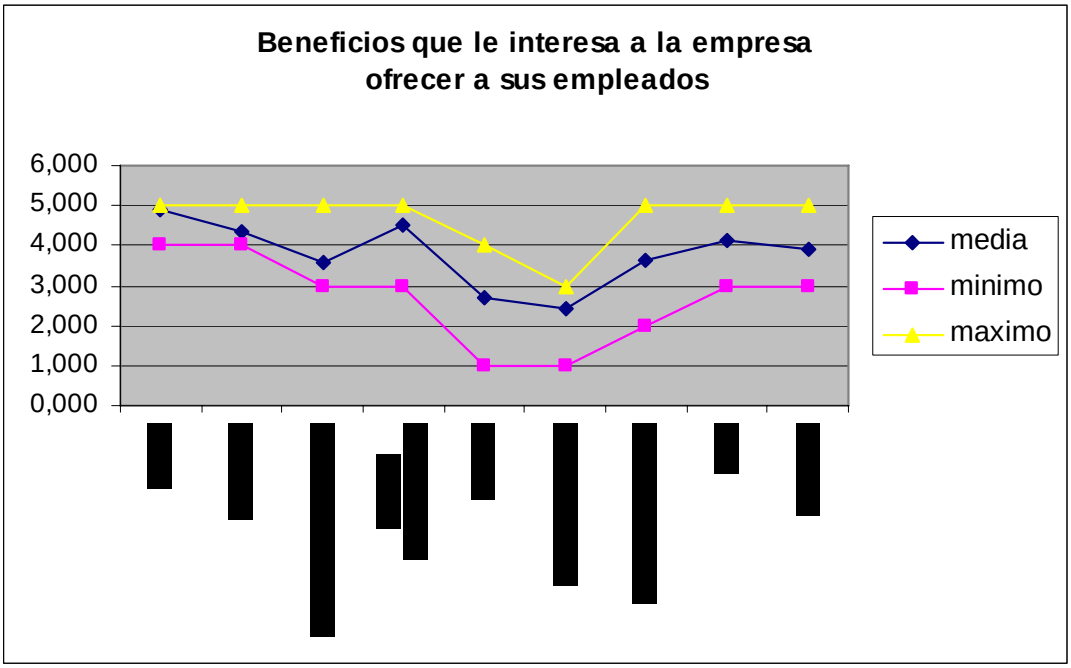
Pregunta No. 9	Vr. Absoluto	Vr. Relativo
NO	2	20%
SI	8	80%
Total	**10**	**100%**



Necesidades no satisfechas	Total
Educativos y recreación	1
Faltan opciones de adquisición de vivienda y planes para lograr jubilación.	1
Gran Total	**2**

7.6.10 Considerando las necesidades actuales y aquellas que podrían surgir en el corto y/o mediano plazo, así como las políticas y expectativas actuales de la Empresa, ¿qué tipo de beneficios considera Usted que le conviene más brindar a los empleados?

Beneficio	media	minimo	maximo
Ahorro	4,900	4	5
Educación	4,333	4	5
Tecnología/Innovación	3,571	3	5
Balance trabajo/Familia	4,500	3	5
Turismo	2,714	1	4
Tiempo libre/Ocio	2,429	1	3
Seguridad/Inversión	3,625	2	5
Salud	4,125	3	5
Consumo	3,889	3	5



De acuerdo a las necesidades, políticas y expectativas de la empresa, los beneficios que mas le conviene brindar a los empleados son ahorro, balance trabajo/familia y educación en orden de importancia como lo indica el gráfico.

8. CONCLUSIONES

En un país como Colombia con una economía inestable y vulnerable ante los cambios externos, los empleados de las empresas grandes de la Localidad de Usaquén de Bogotá, tienen conceptualizado el sistema de compensación tradicional como un esquema de remuneración que ofrece estabilidad, donde el cumplimiento de objetivos específicos no condiciona el ingreso mensual. Por las respuestas obtenidas de los empleados encuestados se evidencia que el salario tradicional responde a sus expectativas como satisfactor de las necesidades de seguridad de las personas.

Con la problemática del sistema pensional en el país, la fuerza laboral muestra opiniones divididas con respecto a obtener como fuente de ingresos a largo plazo una mesada pensional de vejez. Numerosas personas consideran importante aún el procurar por adquirirla, esto se hace evidente en el énfasis que hacen al mencionar la preferencia por un salario base que les brinde la posibilidad de incrementar sus aportes, y a la vez contribuya a la optimización de otros ingresos como lo son las prestaciones sociales de ley. Por otro lado existen quienes consideran que el aporte a pensiones se basa en estadísticas de esperanza de vida que no se ajustan a la realidad, por lo que opinan que las deducciones que se le aplican a su salario por este concepto son recursos que captan los bancos y el gobierno para su financiación.

Los sistemas de compensación salarial influyen de manera directa sobre la percepción del empleado acerca de la flexibilidad de la estructura organizacional. Las expectativas de crecimiento y desarrollo personal están fundamentadas en la satisfacción de sus necesidades y para algunos empleados el esquema que se le aplique para compensarlo por su trabajo es un medio valioso de satisfacerlas, por eso cuando una compañía no le ofrece a sus colaboradores facilidades para escoger la forma como desea ser compensado se disminuye la posibilidad de crear un vinculo estrecho con la empresa impidiendo el establecimiento de un sentido de pertenencia arraigado en los empleados que afecta negativamente el clima organizacional.

La población laboral estudiada expresa poder asumir el transito de un sistema de compensación salarial a otro, afrontando los retos que implica esta transición; ésta posición refleja sus deseos de participación en la globalización mundial, los empleados están entendiendo que la apertura de los mercados no cobija solo el comercio de productos si no también el mercado laboral ya que la mano de obra es susceptible de comercio internacional, pero todo producto debe ser competitivo y para ello los empleados consideran que la adopción de estrategias organizacionales como los sistemas de compensación variable, flexible y por beneficios, son la manera de ajustar los procesos productivos y administrativos en Colombia a los estándares internacionales.

Los incentivos contribuyen a cumplir más rápido y mejor los objetivos estratégicos de la compañía, cuando las empresas son productivas por lo general los resultados se ven reflejados en el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores. Los empleados se regocijan al saber que no solo por el hecho de ser contratados en una empresa están siendo compensados; y que adicionalmente si generan valor agregado a su trabajo se les va a reconocer individualmente por ello. Esta condición variable de la compensación genera crecimiento humano; condición de reconocimiento al logro personal que implica una compensación atada a resultados. Por su parte la personalización del medio de pago ofrece a los empleados un conducto hacia el desarrollo humano, porque cuando las empresas comprenden la importancia de percibir a cada empleado como una persona con necesidades individuales y por lo tanto con medios idealizados de satisfacerlas diferentes, crea en el empleado una motivación por alcanzar cada día metas que le permiten sentir que su labor diaria es uno de esos medios para lograr sus objetivos personales lo que se traduce en desarrollo personal.

Los ejecutivos de Recursos Humanos consideran que en el momento de implementar un nuevo sistema de compensación deben variar aspectos al interior de la empresa, como por ejemplo las políticas organizacionales, ya que son éstas las que enmarcan y delinean todos los procedimientos de la compañía, haciendo a su vez que el clima organizacional se vea afectado directamente por la necesidad que surge en un empleado de encontrar identidad con la empresa, sus estrategias y su filosofía. La empresa que decide involucrarse con un cambio de esquema de compensación debe afrontar el desafío de diseñar estrategias que faciliten la adaptación de sus colaboradores a los nuevos procesos, con el fin de lograr un compromiso leal de estos para con objetivos organizacionales. La adaptación está directamente ligada al proceso de comunicación y difusión efectiva de los planes de la compañía, comunicación que debe estar estrechamente ligada al convencimiento de los beneficios que los cambios producirán para el empleado.

Definitivamente, el estudio arroja resultados muy concretos como el síntoma generalizado de desconocimiento que presentan los empleados de las grandes empresas sobre los sistemas de compensación modernos, presentándose incluso casos en los que aunque al empleado se le está aplicando algún sistema de compensación de éstos no logra identificarlo, peor aún aducen con pleno convencimiento el no contar con alguno de estos esquemas dentro de su sistema de compensación; reflejando una falencia grande por parte de la compañía para comunicar sus estrategias, lo que puede convertirse en un arma de doble filo al momento en que se presenten eventuales disconformidades laborales o fiscales puesto que el transito y aceptación de la aplicación de alguno de ellos debe ser completamente voluntario.

Según la concepción de los empleados en cuanto a su compensación total, estos no dimensionan como parte integral de su remuneración los beneficios adicionales que cubre la empresa en un 100 por ciento; cuando es tal vez este sistema de beneficios el mas desinteresado de las estrategias que implementa la organización, pues su objetivo no es otro diferente que lograr el incremento de la motivación de sus colaboradores y crear en ellos un sentido de pertenencia enraizado.

Los principales objetivos que persiguen las empresas al implementar algún sistema de compensación es lograr un incremento en la productividad, de tal forma que les permita alcanzar un mayor crecimiento y de esta manera ser más competitivas para poder participar activamente en una economía globalizada. También se hace evidente la preocupación de las organizaciones por lograr un posicionamiento en el mercado basado en la competitividad de su medio de pago con el fin de atraer y retener a los profesionales claves que lideren activamente procesos de mejoramiento continuo.

Un aspecto importante para resaltar sobre los resultados que arrojo el estudio sobre los sistemas de compensación salarial, es la coexistencia de una importancia relevante que le otorgan tanto los empleados como la empresa a los beneficios del ahorro y la educación. La importancia de este resultado radica en la posibilidad de acuerdos colaterales satisfactorios al momento de establecer un medio de compensación porque ofrece armonía al clima organizacional y logra que el empleado se identifique mas estrechamente con los objetivos del negocio y a sí mismo trabaje por el logro de ellos.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Argentina. Ediciones Granica S.A, 2000.255 p.

AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de Salarios e Incentivos Teoría y Práctica. Bogotá. Escuela Colombiana de Ingeniería, 2003. 432 p.

BAKSA, Bárbara. Incentive Compensation and Employee Uwnership. California. The National Center for Employee Uwnership. Fifth Edition, 2004.228 p.

BOWEN, R Brayton. Sepa recompensar a su equipo. España. McGraw-Hill, 2002.152 p.

CARTILLA DE SEGURIDAD SOCIAL Y PENSIONES. Bogotá. Legis Editores S.A. Edición Once, 2004.265 P.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial McGraw-Hill. II Edición. 1994.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Programas educativos S.A. de C.V. 8º Edición.

DELGADO PLANÁS, Carlos. ¡Mucho más que salario! La Compensación Total Flexible. España, Editorial McGraw-Hill. 2002.321p.

ENCUESTA SALARIAL 2005-2006. Human Capital Consulting. Bogotá. 2005.556 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta actualización. Bogota: ICONTEC. 2005.114 p.

MARTINEZ AVELLA, Mario Ernesto. Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización. Bogota. Ecoe Ediciones, 2005. 254 p.

PADRESCHI DE HALMAN, Nadia. Leasing Una forma de financiamiento que avanza. Panamá. Ediciones Pedreschi & Pedreschi. 2002. 84 p.

VALLE CABRERA, Ramón J. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid. Pearson Educación S.A. 2004.200 p.

VIDAL ARIZABALETA, **Elizabeth.** Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital. Bogota. Ecoe Ediciones, 2004. 320 p.

WERTHER, Jr. William y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. V Edición. 2000.

ANEXO A
TABLA DE RETENCION EN LA FUENTE AÑO 2005

Tabla de retención en la fuente
Año Gravable 2005

Intervalos de ingresos sujetos a retención			% de Retención	Valor a retener
TARIFA DEL 0%				
1	A	1.804.000	0,00%	0
TARIFA DEL 20%				
1.804.001	A	1.854.000	0,27%	5.000
1.854.001	A	1.904.000	0,80%	15.000
1.904.001	A	1.954.000	1,30%	25.000
1.954.001	A	2.004.000	1,77%	35.000
Intervalos de ingresos sujetos a retención			**% de Retención**	**Valor a retener**
2.004.001	A	2.054.000	2,22%	45.000
2.054.001	A	2.104.000	2,65%	55.000
2.104.001	A	2.154.000	3,05%	65.000
2.154.001	A	2.204.000	3,44%	75.000
2.204.001	A	2.254.000	3,81%	85.000
2.254.001	A	2.304.000	4,17%	95.000
2.304.001	A	2.354.000	4,51%	105.000
2.354.001	A	2.404.000	4,83%	115.000
2.404.001	A	2.454.000	5,15%	125.000
2.454.001	A	2.504.000	5,45%	135.000
2.504.001	A	2.554.000	5,73%	145.000
2.554.001	A	2.604.000	6,01%	155.000
2.604.001	A	2.654.000	6,28%	165.000
2.654.001	A	2.704.000	6,53%	175.000
2.704.001	A	2.754.000	6,78%	185.000
2.754.001	A	2.804.000	7,02%	195.000
2.804.001	A	2.854.000	7,25%	205.000
2.854.001	A	2.865.000	7,38%	211.100
TARIFA DEL 29%				
2.865.001	A	2.915.000	7,61%	219.945
2.915.001	A	2.965.000	7,97%	234.445
2.965.001	A	3.015.000	8,33%	248.945
3.015.001	A	3.065.000	8,67%	263.445
3.065.001	A	3.115.000	8,99%	277.945
3.115.001	A	3.165.000	9,31%	292.445
3.165.001	A	3.215.000	9,62%	306.945
3.215.001	A	3.265.000	9,92%	321.445

3.265.001	A	3.315.000	10,21%	335.945
3.315.001	A	3.365.000	10,49%	350.445
3.365.001	A	3.415.000	10,77%	364.945
3.415.001	A	3.465.000	11,03%	379.445
3.465.001	A	3.515.000	11,29%	393.945
3.515.001	A	3.565.000	11,54%	408.445
3.565.001	A	3.615.000	11,78%	422.945
3.615.001	A	3.665.000	12,02%	437.445
3.665.001	A	3.715.000	12,25%	451.945
3.715.001	A	3.765.000	12,47%	466.445
3.765.001	A	3.815.000	12,69%	480.945
3.815.001	A	3.865.000	12,90%	495.445
3.865.001	A	3.915.000	13,11%	509.945
3.915.001	A	3.965.000	13,31%	524.445
3.965.001	A	4.015.000	13,51%	538.945
4.015.001	A	4.065.000	13,70%	553.445
4.065.001	A	4.115.000	13,89%	567.945
4.115.001	A	4.165.000	14,07%	582.445
4.165.001	A	4.215.000	14,25%	596.945
4.215.001	A	4.265.000	14,42%	611.445
4.265.001	A	4.315.000	14,59%	625.945
4.315.001	A	4.365.000	14,76%	640.445
4.365.001	A	4.415.000	14,92%	654.945
4.415.001	A	4.465.000	15,08%	669.445
4.465.001	A	4.515.000	15,23%	683.945
Intervalos de ingresos sujetos a retención			**% de Retención**	**Valor a retener**
4.515.001	A	4.565.000	15,38%	698.445
4.565.001	A	4.615.000	15,53%	712.945
4.615.001	A	4.665.000	15,68%	727.445
4.665.001	A	4.715.000	15,82%	741.945
4.715.001	A	4.765.000	15,96%	756.445
4.765.001	A	4.815.000	16,09%	770.945
4.815.001	A	4.865.000	16,23%	785.445
4.865.001	A	4.915.000	16,36%	799.945
4.915.001	A	4.965.000	16,49%	814.445
4.965.001	A	5.015.000	16,61%	828.945
5.015.001	A	5.065.000	16,74%	843.445
5.065.001	A	5.115.000	16,86%	857.945
5.115.001	A	5.165.000	16,97%	872.445
5.165.001	A	5.215.000	17,09%	886.945
5.215.001	A	5.265.000	17,20%	901.445
5.265.001	A	5.315.000	17,31%	915.945
5.315.001	A	5.365.000	17,42%	930.445

5.365.001	A	5.415.000	17,53%	944.945
5.415.001	A	5.465.000	17,64%	959.445
5.465.001	A	5.515.000	17,74%	973.945
5.515.001	A	5.565.000	17,84%	988.445
5.565.001	A	5.615.000	17,94%	1.002.945
5.615.001	A	5.665.000	18,04%	1.017.445
5.665.001	A	5.715.000	18,14%	1.031.945
5.715.001	A	5.765.000	18,23%	1.046.445
5.765.001	A	5.815.000	18,32%	1.060.945
5.815.001	A	5.865.000	18,42%	1.075.445
5.865.001	A	5.915.000	18,51%	1.089.945
5.915.001	A	5.965.000	18,59%	1.104.445
5.965.001	A	6.015.000	18,68%	1.118.945
6.015.001	A	6.065.000	18,77%	1.133.445
6.065.001	A	6.115.000	18,85%	1.147.945
6.115.001	A	6.165.000	18,93%	1.162.445
6.165.001	A	6.215.000	19,01%	1.176.945
6.215.001	A	6.265.000	19,09%	1.191.445
6.265.001	A	6.315.000	19,17%	1.205.945
6.315.001	A	6.365.000	19,25%	1.220.445
6.365.001	A	6.415.000	19,33%	1.234.945
6.415.001	A	6.465.000	19,40%	1.249.445
6.465.001	A	6.515.000	19,48%	1.263.945
6.515.001	A	6.565.000	19,55%	1.278.445
6.565.001	A	6.615.000	19,62%	1.292.945
6.615.001	A	6.665.000	19,69%	1.307.445
6.665.001	A	6.715.000	19,76%	1.321.945
6.715.001	A	6.765.000	19,83%	1.336.445
6.765.001	A	6.815.000	19,90%	1.350.945
6.815.001	A	6.865.000	19,96%	1.365.445
6.865.001	A	6.897.000	20,02%	1.377.335
TARIFA DEL 35%				
6.897.001	A	6.947.000	20,11%	1.391.685
6.947.001	A	6.997.000	20,21%	1.409.185
6.997.001	A	7.047.000	20,32%	1.426.685
Intervalos de ingresos sujetos a retención			**% de Retención**	**Valor a retener**
7.047.001	A	7.097.000	20,42%	1.444.185
7.097.001	A	7.147.000	20,52%	1.461.685
7.147.001	A	7.197.000	20,62%	1.479.185
7.197.001	A	7.247.000	20,72%	1.496.685
7.247.001	A	7.297.000	20,82%	1.514.185
7.297.001	A	7.347.000	20,92%	1.531.685
7.347.001	A	7.397.000	21,01%	1.549.185

7.397.001	A	7.447.000	21,11%	1.566.685
7.447.001	A	7.497.000	21,20%	1.584.185
7.497.001	A	7.547.000	21,29%	1.601.685
7.547.001	A	7.597.000	21,38%	1.619.185
7.597.001	A	7.647.000	21,47%	1.636.685
7.647.001	A	7.697.000	21,56%	1.654.185
7.697.001	A	7.747.000	21,65%	1.671.685
7.747.001	A	7.797.000	21,73%	1.689.185
7.797.001	A	7.847.000	21,82%	1.706.685
7.847.001	A	7.897.000	21,90%	1.724.185
7.897.001	A	7.947.000	21,99%	1.741.685
7.947.001	A	7.997.000	22,07%	1.759.185
7.997.001	En adelante			1.759.185
	más el 35% del exceso sobre			$ 7.997.001

ANEXO B
PARALELO ESQUEMA DE PAGO DE COMPENSACION FLEXIBLE VS ESQUEMA TRADICIONAL

ESQUEMA TRADICIONAL		COMPENSACION FLEXIBLE	
SALARIO	$8,825,000	SALARIO	$5,295
COMISIONES	$0	COMISIONES	$0
BASE SEGURIDAD SOCIAL	$6,177,500	BASE SEGURIDAD SOCIAL	$3,706,000
APORTE OBLIG A PENSION	$231,656	APORTE OBLIG A PENSION	$138,994
DESCUENTO DE SALUD	$247,100	DESCUENTO DE SALUD	$148,260
DESCUENTO F.S.P	$61,775	DESCUENTO F.S.P	$37,065
DESCUENTO F.S.	$61,775	DESCUENTO F.S.P	$0
APORTES VOLUNTARIOS PENSION	$481,500	APORTES VOLUNTARIOS PENSION	$0
A.F.C	$0	A.F.C	$0
DEDUCIBLE DE SALUD Y EDUC.	$0	DEDUCIBLE DE SALUD Y EDUC.	$0
DEDUCIBLE DE VIVIENDA	$0	DEDUCIBLE DE VIVIENDA	$0
BASE RETENCIÓN	$5,991,220	BASE RETENCIÓN	$4,064,206
RETEFUENTE	$1,118,945	RETEFUENTE	$553,445
		(Ver Plantilla de Beneficios)	
INGRESO NETO	**$7,103,749**	**INGRESO NETO**	**$7,858,574**
FLUJO REAL DE CAJA*	**$6,622,249**	**FLUJO REAL DE CAJA***	**$4,717,236**
		FACTOR DE INCREMENTO	**66.67%**

AHORRO MENSUAL DEL EMPLEADO	
SALUD	$98,840
F.S.P.	$24,710
FONDO DE SUBSISTENCIA	$61,775
RETEFUENTE	$565,500
TOTAL	**$750,528**
AHORRO ANUAL	**$9,009,900**

PLUS	
CESANTIAS	$0
PRIMA	$0
INTERESES	$0
TOTAL	**$0**

CUPO DE BENEFICIOS **$3,530,000**

PLANTILLA DE BENEFICIOS	
VALES DE ALIMENTACIÓN	$300,000
VALES DE GASOLINA	$300,000
PLAN CELULAR	$350,000
LEASING DE VEHICULO	$1,860,000
LEASING DE COMPUTADOR	$60,000
APORTE VOLUNTARIO ADICIONAL	$567,338
APORTE INTITUCIONAL PLUS	$0
APORTE INSTITUCIONAL	$92,662

ANEXO C

Artículos13, 43 y 128 del Código Sustantivo del Trabajo

Artículo 13. - Mínimo de derechos y garantías. Las disposiciones de este código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas a favor de los trabajadores. No produce efecto alguno cualquier estipulación que afecte o desconozca este mismo.

Artículo 43. – Cláusulas ineficaces. En los contratos de trabajo no producen ningún efecto las estipulaciones o condiciones que desmejoren la situación del trabajar en relación con lo que establezcan la legislación del trabajo, los respectivos fallos arbítrales, pactos, convenciones colectivas, y reglamentos de trabajo y las que sean ilícitas o ilegales por cualquier aspecto; pero a pesar de la ineficacia de estas estipulaciones, todo trabajo ejecutado en virtud de ellas, que constituya por si mismo una actividad lícita, da derecho al trabajador para reclamar el pago de sus salarios y prestaciones legales por el tiempo que haya durado el servicio hasta que ese ineficacia sea haya reconocido o declarado judicialmente.

Articulo 128.- No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

ANEXO D

Articulo 17 de la Ley 344

Articulo 17.- Por efecto de lo dispuesto en el articulo 128 del código sustantivo del trabajo, modificado por el artículo 15 de la ley 50 de 1990, se entiende que los acuerdos entre empleadores y trabajadores sobre los pagos que no constituyen salario y los pagos por auxilio de transporte no hacen parte de la base para liquidar los aportes con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, Régimen del Subsidio Familiar y contribuciones a la Seguridad Social establecidas por la ley 100 de 1993.

Las Entidades Públicas que vienen atendiendo en forma directa y por convención colectiva el pago del subsidio familiar, podrán seguirlo haciendo de esa forma, sin que sea obligatorio hacerlo a través de una caja de Compensación Familiar.

En los términos del presente artículo se entiende cumplida por las Entidades Públicas aquí mencionadas la obligación prevista en el artículo 15 de la ley 21 de 1982.

ANEXO E

SENTENCIA CONSEJO DE ESTADO 5 DE OCTUBRE DE 2001

CONSEJO DE ESTADO
SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO
Sección Cuarta

Consejero Ponente: German Ayala Mantilla

Bogotá, D.C., Cinco (5) de octubre de dos mil uno (2001).

Radicación Número: 25000-23-25-000-1998-0676-01-12465
ACTOR: GENERAL DE EQUIPOS DE COLOMBIA S.A. GECOLSA
C/SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE-SENA
Referencia: Aportes parafiscales

1. FALLO

Se decide el recurso de apelación interpuesto por el apoderado judicial de la parte actora contra la sentencia de octubre 6 de 1999 proferida por el Tribunal Administrativo de Cundinamarca, desestimatoria de las súplicas de la demanda en el contencioso de nulidad y restablecimiento del derecho incoado contra la actuación administrativa mediante la cual se liquidaron aportes parafiscales a favor del SENA por los años 1992,1993 y 1994.

2. ANTECEDENTES

Mediante liquidación de aportes número 21-020 de marzo 21 de 1997, el Servicio Nacional de aprendizaje SENA- Regional Bogotá- liquidó a cargo de General de Equipos de Colombia S.A. GECOLSA, la suma de $23.194.778 por concepto de aportes parafiscales correspondientes las vigencias de 1992,1993 y 1994, solicitando realizar el pago respectivo, antes de proceder a dictar resolución que lo ordene por vía ejecutiva. (fl.45 c. # 3)

Con escrito radicado el 21 de abril de 1997 la sociedad manifestó su desacuerdo con la liquidación de los aportes, en relación con los conceptos de bonificaciones habituales, primas extralegales y de vacaciones por considerar que estos no hacen parte de la base para liquidar los aportes (fls. 46 c. No. 3)

En respuesta a la anterior comunicación, el SENA remitió a la empresa el oficio 07538 de mayo 23 de 1997, precisando que las bonificaciones correspondientes a incentivos o premios a vendedores durante los años liquidados así como la provisión del Bono de Navidad en 1992, hace parte de la remuneración mensual y son base de los aportes. En cuanto a las primas extralegales y de vacaciones, se remite a la comunicación 04225 de abril 8 de 1997 (fl. 42) donde se advierte que si bien a convención es ley para las partes, éstas no pueden alterar las previsiones de la ley para efectos tributarios. Adicionalmente explica la base considerada para la cotización de los aportes parafiscales en el salario integral.

Por medio de la Resolución 00843 de junio 5 de 1997 se ordena a la sociedad GECOLSA, el pago de la suma de $23.194.778, por concepto de los aportes del 2% causados a favor del SENA, discriminados así: por el año 1992 ($5.261.860), 1993 ($8.976-289) y 1994 ($8.956.890.) (fl. 55 c.# 3)

El recurso de reposición interpuesto contra la anterior resolución se decide con la Resolución 00499 de marzo 19 de 1998, confirmando el acto recurrido. (fl.51 c.# 3)

3. DEMANDA

Ante el Tribunal Administrativo de Cundinamarca solicitó la actora por conducto de apoderado, la nulidad de las resoluciones referenciadas, y a título de restablecimiento del derecho se declare que no está obligada al pago de las sumas determinadas en los actos acusados.

Los cargos de la demanda se resumen así:

Los actos acusados se expidieron con violación de los artículos 2º,16 y 58 de la Constitución Política, desatendiendo los mandatos de los artículos 1º,2º, y 34 del Código Contencioso Administrativo, e interpretando erróneamente los artículos 14, 15 y 18 de la Ley 50 de 1990.

Conforme el artículo 17 de la Ley 344 de 1996, según la cual, por efectos de lo dispuesto en el artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 15 de la Ley 50 de 1990, se entiende que los acuerdos entre empleadores y trabajadores sobre los pagos que no constituyen salario, no hacen parte de la base para liquidar los aportes, la empresa pactó con los trabajadores que los pagos que por mera liberalidad se hacen, como las primas extralegales y primas de vacaciones, no constituyen salario ni factor salarial, acuerdo que fue ignorado por el SENA para la liquidación de los aportes.

El incentivo que se da a los vendedores, no es permanente sino ocasional, no remunera directamente el servicio contratado, llegando el caso de que trabajadores vendedores no han recibido dicho incentivo por no cumplir los requisitos exigidos por la Empresa. Sin embargo, el SENA toma como base la apropiación que para el pago de dichos incentivos hace la empresa.

Se excedió la liquidación de los aportes, en cuanto al salario integral, ya que la fórmula aplicada es equivocada y contradice lo previsto en el numeral 3 artículo 18 de la Ley 50 de 1990, que en ninguna parte señala que la disminución de los aportes en un 30% corresponde al factor prestacional. En la operación aritmética que hace esa entidad, la base para la liquidación de aportes en el salario integral representa el 76.9231% de la totalidad de lo pagado por salario integral, es decir, se excede en un 6.9231% por encima de la fórmula legal.

4. OPOSICIÓN

El apoderado de la entidad demanda argumentó en defensa de la legalidad de los actos acusados lo siguiente:

En cuanto al bono de navidad si bien es cierto que los $52.662.710 aparecen en el balance de 1992 como provisión de fondos para el pago de esta prestación, también lo es que en Diciembre del mismo año fueron cancelados.

La provisión aparecería causando aportes si este valor se hubiera tomado dos veces, una por el pago real y otra por la provisión, pero como se evidencia en la liquidación 21-020 este valor fue tomado una sola vez en el rubro "bonificaciones habituales", junto con $6.120.734 por concepto de incentivos especiales a vendedores.

Respecto a los incentivos a vendedores, es claro que estos remuneran directamente la labor del trabajador, en la medida en que para recibir el premio deben obtener ciertos logros propios de su cargo, como se observa en el contrato de trabajo, único criterio que tiene en cuenta la empresa para pagar el incentivo sobre las ventas.

Sobre las primas extralegales y de vacaciones se advierte que es abundante y contundente la jurisprudencia al afirmar que los convenios contractuales no son oponibles al fisco, toda vez que la naturaleza salarial está dada por la ley, criterio que ha sido tomado por el SENA como fuente formal al proceder en casos análogos.

Sobre la forma de liquidar los aportes en el salario integral se atiende a lo dispuesto en el artículo 132 del Código Sustantivo del Trabajo, subrogado por el artículo 18 de la Ley 50 de 1990 y la necesidad de hacer el aporte sobre el factor salarial básico mínimo de 10 salarios.

5. SENTENCIA APELADA

Mediante la sentencia apelada se niegan las pretensiones de la demanda, con fundamento en las siguientes consideraciones.

En cuanto a las primas extralegales y prima de vacaciones no asiste razón a la actora cuando considera que por ser pactos entre las partes no causan aportes, ya que dichos conceptos forman parte del salario conforme el artículo 127 del Código Sustantivo del Trabajo, disposición que no puede ser modificada por los particulares.

En lo referente a la forma como el SENA liquida los aportes en el salario integral tampoco asiste razón a la demandante, por cuanto la entidad dio cumplimiento al artículo 132 del Código Sustantivo del Trabajo, norma según la cual el salario integral no puede ser inferior al monto de 10 salarios mínimos legales mensuales mas el factor prestacional de la empresa, que no puede ser inferior al 30 % de dicha cuantía, estableciendo que para efectos de los aportes se disminuye en un 30%, precisamente para que sobre las prestaciones sociales no se hagan aportes parafiscales.

Es así como se tomó el salario mínimo legal mensual de $98.700 y se multiplicó por 10, agregando el 30% del factor prestacional, para determinar como salario mensual integral $1.283.100. Para fijar la base del aporte se dividió por 1.3, equivalente al factor prestacional, dando como resultado $987.000, suma equivalente a 10 salarios mínimos, sin incluir el factor prestacional.

En lo relativo al incentivo de premios especiales a vendedores se tiene que no es un pago por mera liberalidad, y por tanto debió ser objeto de los aportes.

6. El RECURSO DE APELACIÓN

El apoderado de la parte actora manifiesta su inconformidad con la sentencia de primera instancia, y al efecto expone:

Según el Tribunal las primas extralegales y de vacaciones forman parte del salario con base en el artículo 127 del Código Sustantivo del Trabajo, olvidando la jurisprudencia reiterada de la Corte Suprema de Justicia –Sala de Casación Laboral, en el sentido de que las primas extralegales no constituyen salario por no corresponder a una retribución directa del servicio. Además, la empresa pactó la "desalarización" tanto en el plan de beneficios como en el contrato de trabajo, referente a que los pagos de tales primas no constituían salario para ningún efecto, con fundamento o en el artículo 15 de la Ley 50 de 1990.

Es totalmente equivocada la conclusión del a quo en cuanto al procedimiento a seguir para liquidar los aportes cuando se refiere a salario integral, toda vez que el numeral 3 del artículo 18 de la Ley 50 de 1990 que modificó el artículo 132 del Código Sustantivo del Trabajo, señala "Este salario (integral) no estará exento de las cotizaciones, ni de los aportes al SENA, pero en el caso de estas tres últimas entidades los aportes se disminuirán en un 30%,..."

El SENA no disminuye los aportes en un 30%, sino que en una interpretación acomodada inventa su propia formula, que considera de necesaria aplicación, donde la base para liquidar los aportes representa el 76.9231% sobre la totalidad de lo pagado por salario integral, es decir que se excede en un 6.9231%. tal como se observa en el ejemplo citado en la resolución 499 de 1998, objeto de la demanda.

El procedimiento correcto en el mismo ejemplo es el siguiente:

Salario integral 1994 $1.283.100 x 2% (aporte) = $25.662 disminuido en un 30% resulta un aporte de $17.963.40, mientras que con la formula del SENA es de $19.740.

Está demostrado en el proceso que los premios a los vendedores son por mera liberalidad del empleador y por consiguiente no constituyen salario, ya que no significan retribución directa del servicio.

7. ALEGATOS DE CONCLUSIÓN

La parte demandada previa citación de los artículos 17 de la Ley 21 de 1982 ; 127 y 128 del Código Sustantivo del Trabajo, resalta de la sentencia C-490/93 de la Corte Constitucional el siguiente aparte: "Constituye salario TODO lo que recibe el trabajador como retribución de sus servicios de manera habitual sea cualquiera la denominación que se adopte.. La habitualidad no desaparece en razón de que el mismo trabajador no reciba de manera reiterada la prestación, pues tal configuración surge en virtud de la manera permanente como se cancela o de acuerdo con la esencia objeto de lo contratado."

La parte actora no registró actuación en esta oportunidad.

Ministerio Público. No rindió concepto.

8. CONSIDERACIONES DE LA SALA

Corresponde decidir sobre la legalidad de la actuación administrativa mediante la

cual se estableció a cargo de la sociedad Empresa General de Equipos de Colombia S.A. GECOLSA los aportes parafiscales con destino al SENA, por los conceptos de nómina mensual de salarios, durante las vigencias de 1992, 1993 y 1994.

La controversia se concreta en determinar, si como lo sostiene la demandante, los pagos efectuados por concepto de primas extralegales y de vacaciones así como los premios a los vendedores, no forman parte de la base para liquidar los aportes, por haberse pactado con los trabajadores que las primeras no constituían salario para ningún efecto y por corresponder las segundas a la mera liberalidad del empleador; o si por el contrario, como lo afirma la entidad demandada, los citados conceptos forman parte de la base de liquidación de los aportes en consideración a que los convenios contractuales no son oponibles al fisco, y porque los incentivos o bonificaciones son elemento integrante del salario.

Así mismo, en lo que hace al procedimiento utilizado por el SENA para calcular los aportes en el salario integral, que considera la actora ahora apelante no corresponde a lo previsto en el artículo 18 de la Ley 50 de 1990.

Al respecto proceden las siguientes consideraciones:

Según el artículo 127 del Código Sustantivo del Trabajo.

"Constituye salario no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma de 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 obligatoria, porcentajes sobre ventas y comisiones."

Sobre los pagos que no constituyen salario, dispone el artículo 128 ib.

"No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los título VIII y IX ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional y contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios, o navidad."

De acuerdo con las anteriores disposiciones, constituyen salario todos aquellos

pagos que impliquen retribución del servicio, cualquiera sea la denominación que se adopte, cuyo pago se realice regularmente o en forma habitual y no constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador.
Se tiene entonces que el incentivo que GECOLSA reconoce a los vendedores en virtud del contrato de trabajo, cuyo objeto es precisamente las ventas, no puede considerarse como un pago ocasional o por mera liberalidad del empleador, ya que en la medida en que el rabajador cumpla con las metas impuestas por el empleador, puede acceder al incentivo. Es decir que el pago no solo implica una retribución del servicio, sino que se realiza en forma habitual.

De otra parte, si bien según la cláusula octava de los contratos de trabajo que obran a folios 98 a 112 c. # 3, "Las partes convienen en reconocer que ninguno de los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente por el EMPLEADOR,.... tales como .....primas extralegales, de vacaciones de servicios o de navidad, o en general toda prima, auxilio o comisión de tal naturaleza, constituyen base salarial para la liquidación de las prestaciones sociales ...", no puede aceptarse tal acuerdo como demostrativo de la mera liberalidad del empleador, no solo porque la habitualidad del pago fue constatada por el SENA mediante la revisión de los balances de los años liquidados, tal como consta en los actos acusados, sino porque no tienen los acuerdos particulares la virtualidad de modificar por sí mismos las leyes existentes.

Al respecto, reitera la Sala el criterio expuesto en la sentencia de mayo 17 de 1996 Exp. 7434, C.P. Dr. Delio Gómez Leyva, que acoge el SENA en la resolución que decidió el recurso de reposición, donde se dijo:

"En lo referente a las bonificaciones o incentivos, la Sala observa, que éstas por regla general son elemento integrante del salario, a no ser que las mismas se originen en la mera liberalidad del patrono o se trate de gratificaciones ocasionales, evento en el cual a términos del artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo (modificado por el art. 15 de la Ley 50 de 1990) no constituye salario.

"Para la Sala esta última circunstancia como lo indicó el Tribunal no está probada en el proceso y en lo atinente a la cláusula contractual que esgrime el apelante es válido lo anotado en el primer punto, esto es, que los convenios contractuales no son oponibles al fisco, toda vez que la naturaleza salarial está dada por la ley, y como se dejó precisado anteriormente, ni el legislador, ni mucho menos quienes celebran un contrato individual de trabajo, pueden variar tal naturaleza."

En cuanto a las primas extralegales y de vacaciones, que a juicio del recurrente no constituyen salario por no corresponder su pago a una retribución directa del

servicio, y en virtud del acuerdo celebrado en los contratos de trabajo, para la Sala es claro que este concepto se ajusta a la definición de salario dada por el artículo 127 del Código Sustantivo del Trabajo, pues no se trata de un pago que el empleador efectúe por mera liberalidad, sino de la retribución habitual de los servicios personales prestados por el trabajador. Además el artículo 17 de la Ley 21 de 1982, incluye para efectos del cálculo de aportes al SENA como factor salarial lo pagado en descansos remunerados así:

"Se entiende por nómina mensual de salarios la totalidad de los pagos hechos por concepto de los diferentes elementos integrantes del salario o en los términos de la ley laboral, cualquiera que sea su denominación y además los verificados por descansos remunerados de ley y convencionales o contractuales."

En cuanto al acuerdo referente a que los pagos de primas extralegales y primas de vacaciones no constituirían salario para ningún efecto, es igualmente válido el criterio reiterado de la Corporación, en el sentido de que los convenios contractuales no son oponibles al fisco, toda vez que la naturaleza salarial está dada por la ley y no pueden quienes celebran un contrato individual de trabajo variar tal naturaleza. (sentencias de abril 7 de 1994, Exp. 4635, y abril 21 de 1995, Exp.5740 C.P. Dr. Delio Gómez Leyva y de agosto 3 de 1990, Exp. 2497 C.P. Dr. Guillermo Chahín Lizcano)

De acuerdo con lo expuesto encuentra la Sala ajustada a derecho la actuación administrativa, en cuanto incluyó dentro de la base para calcular los aportes al SENA las sumas pagadas a los vendedores por concepto de incentivos previo de ventas, así como las primas extralegales y de vacaciones.

En relación con el procedimiento adoptado por el SENA para liquidar los aportes correspondientes al salario integral, se observa:

El artículo 18 de la Ley 50 de 1990, por el cual se modificó el artículo 132 del Código Sustantivo del Trabajo, dispone:

ART. 132.- Formas y libertad de estipulación.-

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

2.- En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de diez (10) salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía. El

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

3. Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, pero en el caso de éstas tres últimas entidades, los aportes se disminuirán en un treinta por ciento (30%).

Si como lo indica la norma transcrita, el salario integral no puede ser inferior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional, que no puede ser inferior al 30% de dicha cuantía, se tiene que el salario integral corresponde al 100% de sueldos, más el 30% de factor prestacional de la empresa, lo que arroja un porcentaje de 130% entre sueldo y factor prestacional. Esto implica que el porcentaje del factor prestacional pactado no se entiende incorporado en el salario integral igualmente acordado.

Así las cosas, la proposición matemática, que toma el total del salario integral reportado por la empresa como una unidad y lo divide por el 1.3. (100% factor salarial + 30% factor prestacional), permite establecer la base salarial mínima de la cual se partió para llegar al salario integral pactado, o lo que es lo mismo, a la base para liquidar los aportes, ya que el 30% que ordena la norma deducir de los aportes equivale al factor prestacional.

Así se tiene que si en el ejemplo fijado por el SENA, que cita el recurrente, el salario integral reportado para 1994 es de $1.383.100, aplicando la proposición matemática a que se ha hecho referencia, éste se divide en 1.3 y como resultado se obtiene la base salarial mínima de la cual se partió para llegar al salario integral pactado, o sea $987.000, sobre la cual se aplica el aporte del 2%, resultando por concepto del mismo un valor de $19.740.

No asiste entonces razón al recurrente cuando considera que el procedimiento adoptado por el SENA para calcular el aporte es contrario a lo previsto en la precitada norma Establecida así la legalidad de la actuación administrativa, procederá la Sala a confirmar la sentencia apelada, negando la prosperidad de los cargos en que se sustenta el recuso de apelación interpuesto.

Por último advierte la Sala que la Consejera, doctora María Inés Ortiz Barbosa, se encuentra impedida para conocer del presente negocio, de conformidad con lo previsto en el numeral 2º del artículo 150 del Código de Procedimiento Civil, por lo que al encontrarse procedente el impedimento, se declarará separada del conocimiento del presente proceso.

En mérito de lo expuesto, el Consejo de Estado, Sala de lo Contencioso

Administrativo, Sección Cuarta, administrando justicia en nombre de la República y por autoridad de la ley.

FALLA:

1.CONFIRMASE la sentencia apelada.

2. ACÉPTASE el impedimento manifestado por la doctora MARÍA INÉS ORTIZ BARBOSA.

3. DECLÁRASE separada del conocimiento del presente proceso a la doctora MARÍA INÉS ORTIZ BARBOSA.

Se reconoce a la doctora Rosalba Lucia Tobar como apoderada sustituta del SENA en los términos del poder que obra a fl.20 Cópiese, Notifíquese, Comuníquese y Devuélvase al Tribunal de origen.
Cúmplase.

Se deja constancia de que ésta providencia se estudió y aprobó en la sesión de la fecha.

JUAN ÁNGEL PALACIO HINCAPIE GERMAN AYALA MANTILLA
Presidente de la Sección.

LIGIA LÓPEZ DÍAZ RAUL GIRALDO LONDOÑO
Secretario

Radicación Número: 25000-23-25-000-1998-0676-01-12465
ACTOR: GENERAL DE EQUIPOS DE COLOMBIA S.A. GECOLSA
C/SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE-SENA- Aportes parafiscales

Se confirma la Sentencia apelada desistimatoria de las súplicas de la demanda, por establecerse que los pagos correspondientes a incentivos a vendedores y primas extralegales y de vacaciones hacen parte de la base para liquidar los aportes al SENA por tratarse de pagos habituales, no aceptarse lo pactado entre empleador y trabajadores respecto a que las primas constituyen factor salarial con fundamento en reiterada jurisprudencia de la corporación.

Se discute la fórmula aplicada para liquidar los aportes en el salario integral la que se encuentra ajustada a derecho.

APODERADOS:

Luis Eduardo Pulido Barrantes
Rosalba Lucia Tobar

ANEXO F

ARTICULO 16 Y 53 DE LA CONSTITUCIÓN NACIONAL

Artículo 16. – Todas las personas tienen derecho a libre desarrollo de su personalidad sin más limitaciones que las que imponen los derechos de los demás y el orden jurídico.

Artículo 53. -El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:
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.

ANEXO G
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA- BOGOTA
ENCUESTA - EMPLEADO
SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

Fecha: _____
Empresa: _____
Cargo: _____
Área: _____

El objetivo de este cuestionario es conocer su opinión sobre el sistema de compensación que actualmente se le aplica a usted como empleado de la compañía. Su aporte es muy importante para determinar la incidencia de estos sistemas en el desarrollo del Talento Humano.
Tenga presente que sus respuestas son anónimas y se mantendrán en absoluta confidencialidad, ya que solo se utilizarán para obtener unos resultados que se analizaran globalmente con procedimientos estadísticos.
De antemano le agradecemos su tiempo y disposición al concedernos unos minutos para dar respuesta a las siguientes preguntas.

¿Hace cuanto trabaja en la Compañía? _____meses _____años

(Marque solo una opción encerrando en un circulo el numero que corresponda a su respuesta)

ESTADO CIVIL		ESTRATO		EDAD		GENERO		SECTOR	
Soltero	**01**	Estrato 2	**01**	De 18 a 25 años	**01**	Hombre	**01**	Alta tecnología y telecomunicaciones	**01**
Casado	**02**	Estrato 3	**02**	De 26 a 35 años	**02**	Mujer	**02**	Financiero	**02**
Unión Libre	**03**	Estrato 4	**03**	De 36 a 45 años	**03**			Químico farmacéutico	**03**
Separado	**04**	Estrato 5	**04**	De 46 a 55 años	**04**			Alimentos y bebidas	**04**
Divorciado	**05**	Estrato 6	**05**	Más de 55 años	**05**			Servicios	**05**
Viudo	**06**							Hidrocarburos, energía y gas	**06**
								Comercializadoras	**07**
								Salud	**08**
								Educación	**09**
								Industrial	**10**
								Hotelería	**11**
								Automotores	**12**

¿ES USTED JEFE/CABEZA DE FAMILIA?		NIVEL EDUCATIVO ALCANZADO		¿QUÉ PERSONAS DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE UD?		¿EN CUÁL DE LOS SIGUIENTES RANGOS SE ENCUENTRA SU NIVEL MENSUAL DE INGRESOS?	
SI	**01**	Bachillerato	**01**	Padres	**01**	Menos de $500 mil	**01**
NO	**02**	Técnico	**02**	Cónyuge	**02**	Entre $500 mil y 1 millón	**02**
		Tecnológico	**03**	Hijos	**03**	Entre 1 millón y 2	**03**
		Universidad incompleta/ estudiando	**04**	Hermanos	**04**	millones	**04**
		Universidad completa	**05**	Tíos	**05**	Entre 2 millones y 5	**05**
		Postgrado incompleto /estudiando	**06**	Nietos	**06**	millones	
		Postgrado completo	**07**	Cuñados	**07**	Más de 5 millones	
		Doctorado	**08**	Nuera/Yerno	**08**		
				Ninguno	**09**		
				Otro, ¿Cuál?	**10**		

1. ¿Usted conoce o ha oído hablar de los Sistemas de Compensación? (Conteste haciendo un círculo en la opción que corresponda con su opinión)

   SI…. 01 No….02

   Si usted no ha oído hablar de los sistemas de Compensación, aquí se hace una breve reseña para que usted pueda continuar dando respuesta a las preguntas:
   Compensación tradicional, es el sistema simple de remuneración, que se limita al pago de un sueldo y prestaciones sociales de ley.
   Compensación variable, hace referencia a la Compensación atada al cumplimiento de objetivos individuales, grupales y de empresa; como por ejemplo las comisiones o las bonificaciones por cumplimiento de metas.
   Compensación Flexible, sistema de pago que integra el ingreso mensual en una porción salarial y una plantilla de beneficios de connotación extrasalarial con miras a mejorar la calidad de vida.
   Compensación por Beneficios, permite al empleado seleccionar de un menú de opciones ofrecidas por la empresa, los beneficios adicionales al salario que más se ajusten a sus necesidades.

2. ¿De los siguientes sistemas de compensación, cuál se maneja en su compañía? (Aunque a usted no se le apliquen, indique los que sabe que se manejan en la compañía) (Conteste haciendo un círculo en la(s) opción(es) que corresponda(n))

   01 Compensación Tradicional
   02 Compensación Variable
   03 Compensación Flexible
   04 Compensación por Beneficios
   05 Todos las anteriores

3. ¿De los anteriores sistemas de compensación, cuál(es) compone(n) su remuneración? (Conteste haciendo un círculo en la(s) opción(es) que corresponda(n) con su situación actual).

    01 Compensación Tradicional
    02 Compensación Variable
    03 Compensación Flexible
    04 Compensación por Beneficios
    05 Todos las anteriores

4. Mencione mínimo una debilidad y una fortaleza del sistema de compensación tradicional (En caso de que usted elija alguna de las opciones 02,03 y 04 en la pregunta No. 3, por favor continúe con la pregunta No. 6)

Debilidad(es)

_____
____

Fortaleza(s)

_____
____

5. Si su única respuesta fue la opción 01 (compensación tradicional), y después de conocer a grandes rasgos los demás sistemas, ¿le gustaría que alguno(s) se aplicara(n) a su sistema de remuneración? (Conteste haciendo un círculo en la opción que corresponda con su opinión) (Dado que Usted dio respuesta a la pregunta No. 5 por favor continúe con la pregunta No. 8 para finalizar la encuesta)

    SI…. 01 No….02

    ¿Cuál(es)? _____
    ¿Por qué? _____

6. ¿De las siguientes opciones, cuáles pensaría Usted que son las ventajas de los Sistemas de Compensación diferentes al Sistema Tradicional? (Conteste haciendo un círculo en la(s) opción(es) que corresponda(n) con su opinión)

    01 Contribuye al desarrollo personal.
    02 Personalización del medio de pago, permitiendo satisfacer necesidades individuales.
    03 Mejora la calidad de vida del personal.
    04 Aumento del ingreso real de la persona
    05 Disminución de la base para aportes de seguridad social y retención en la fuente.
    06 Otros, ¿cuales?

    _____
    07 Ninguna.

    En caso de que su respuesta sea la opción No. 07 (Ninguna) explique brevemente el porque de su opinión.

    _____

7. ¿Considera Usted que los beneficios de los Sistemas de Compensación flexible, variable y por beneficios ofrecidos por la compañía cubren sus necesidades y las de su familia? Conteste haciendo un círculo en la opción que corresponda con su opinión)

SI…. 01 No….02

¿Por qué? _____

8. Considerando las necesidades, hábitos y expectativas actuales suyas y de su familia, y aquellas que podrían surgir en el corto o mediano plazo, ¿Qué tipo de beneficios le interesaría recibir?

(Califique el tipo de beneficio de 1 a 5, siendo 1 el que menos le interesa y 5 el que más le interesa)

Línea	**Beneficio**
01 Ahorro	1 2 3 4 5
02 Educación	1 2 3 4 5
03 Tecnología/ Innovación	1 2 3 4 5
04 Balance trabajo/ Familia	1 2 3 4 5
05 Turismo	1 2 3 4 5
06 Tiempo libre / ocio	1 2 3 4 5
07 Seguridad / Inversión	1 2 3 4 5
08 Salud	1 2 3 4 5
09 Consumo	1 2 3 4 5

Gracias por sus valiosos aportes.

ANEXO H
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA- BOGOTA
ENCUESTA - EMPRESA
SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

Fecha: _____
Empresa: _____
Cargo: _____
Área: _____

El objetivo de este cuestionario es conocer su opinión sobre el sistema de compensación que actualmente aplica la Empresa a los empleados. Su aporte es muy importante para determinar la incidencia de estos sistemas en gestión de la Compañía.
Tenga presente que sus respuestas son anónimas y se mantendrán en absoluta confidencialidad, ya que solo se utilizarán para obtener unos resultados que se analizaran globalmente con procedimientos estadísticos.
De antemano le agradecemos su tiempo y disposición al concedernos unos minutos para dar respuesta a las siguientes preguntas.

¿Hace cuanto trabaja en la Compañía? _____meses _____años

(Marque solo una opción encerrando en un circulo el numero que corresponda a su respuesta)

ESTADO CIVIL		ESTRATO		EDAD		GENERO		SECTOR	
Soltero	**01**	Estrato 2	**01**	De 18 a 25 años	**01**	Hombre	**01**	Alta tecnología y telecomunicaciones	**01**
Casado	**02**	Estrato 3	**02**	De 26 a 35 años	**02**	Mujer	**02**	Financiero	**02**
Unión Libre	**03**	Estrato 4	**03**	De 36 a 45 años	**03**			Químico farmacéutico	**03**
Separado	**04**	Estrato 5	**04**	De 46 a 55 años	**04**			Alimentos y bebidas	**04**
Divorciado	**05**	Estrato 6	**05**	Más de 55 años	**05**			Servicios	**05**
Viudo	**06**							Hidrocarburos, energía y gas	**06**
								Comercializadoras	**07**
								Salud	**08**
								Educación	**09**
								Industrial	**10**
								Hotelería	**11**
								Automotores	**12**

¿ES USTED JEFE/CABEZA DE FAMILIA?		NIVEL EDUCATIVO ALCANZADO		¿QUÉ PERSONAS DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE UD?		¿EN CUÁL DE LOS SIGUIENTES RANGOS SE ENCUENTRA SU NIVEL MENSUAL DE INGRESOS?	
SI	**01**	Bachillerato	**01**	Padres	**01**	Menos de $500 mil	**01**
NO	**02**	Técnico	**02**	Cónyuge	**02**	Entre $500 mil y 1 millón	**02**
		Tecnológico	**03**	Hijos	**03**	Entre 1 millón y 2 millones	**03**
		Universidad incompleta/ estudiando	**04**	Hermanos	**04**	Entre 2 millones y 5	**04**
		Universidad completa	**05**	Tíos	**05**	millones	
		Postgrado incompleto /estudiando	**06**	Nietos	**06**	Más de 5 millones	**05**
		Postgrado completo	**07**	Cuñados	**07**		
		Doctorado	**08**	Nuera/Yerno	**08**		
				Ninguno	**09**		
				Otro, ¿Cuál?	**10**		

1. ¿Usted conoce o ha oído hablar de los Sistemas de Compensación? (Conteste haciendo un círculo en la opción que corresponda con su opinión)

   SI…. 01 No….02

   Si usted no ha oído hablar de los sistemas de Compensación, aquí se hace una breve reseña para que usted pueda continuar dando respuesta a las preguntas:

   Compensación tradicional, es el sistema simple de remuneración, que se limita al pago de un sueldo y prestaciones sociales de ley.
   Compensación variable, hace referencia a la Compensación atada al cumplimiento de objetivos individuales, grupales y de empresa; como por ejemplo las comisiones o las bonificaciones por cumplimiento de metas.
   Compensación Flexible, sistema de pago que integra el ingreso mensual en una porción salarial y una plantilla de beneficios de connotación extrasalarial con miras a mejorar la calidad de vida.
   Compensación por Beneficios, permite al empleado seleccionar de un menú de opciones ofrecidas por la empresa, los beneficios adicionales al salario que más se ajusten a sus necesidades.

2. ¿De los siguientes sistemas de compensación, cuál se maneja en su compañía? (Conteste haciendo un círculo en la(s) opción(es) que corresponda(n) con la situación actual de la empresa) (En caso de que usted elija alguna de las opciones 02,03 y/ó 04 en esta pregunta, por favor continúe con la pregunta No. 4)

   01 Compensación Tradicional
   02 Compensación Variable
   03 Compensación Flexible
   04 Compensación por Beneficios
   05 Todos las anteriores

3. Si en la pregunta No. 2 su única respuesta fue la opción 01 (compensación tradicional), ¿Considera importante que alguno(s) de los Sistemas de Compensación Flexible, Variable y/o por Beneficios sea implementado en la Compañía? (Conteste haciendo un círculo en la opción que corresponda con su opinión)

SI…. 01 No….02

¿Cuál(es)? _____

¿Por qué? _____
_____
_____

Dado que Usted dio respuesta a la pregunta No. 3 se entiende que la empresa no aplica Sistemas de Compensación diferentes al Sistema Tradicional, sin embargo, es importante conocer su opinión dando respuesta a las siguientes preguntas.

4. Mencione mínimo una debilidad y una fortaleza del Sistema de Compensación Tradicional.

Debilidad(es)
_____
_____
Fortaleza(s)

5. ¿De las siguientes opciones, cuáles pensaría Usted que son las ventajas que ofrecen los Sistemas de Compensación para la Compañía diferentes al Sistema Tradicional? (Conteste haciendo un círculo en la(s) opción(es) que corresponda(n) con su opinión)

   01 Competitividad en el medio de pago.
   02 Tendencia a disminución en los índices de rotación del personal.
   03 Fomento del sentido de pertenencia.
   04 Mejora en el clima organizacional.
   05 Incremento de la productividad.
   06 Disminución de costos laborales ya que disminuye la base para los aportes fiscales y parafiscales.
   07 Otras, ¿Cuál(es)?
   _____
   08 Ninguna

   (En caso de que su respuesta sea la opción No. 08 (Ninguna) explique brevemente el porque de su opinión).
   _____

6. ¿Considera Usted que existe(n) alguna(s) desventaja(s) en que la empresa adopte un sistema de compensación como el variable, el flexible y/o por beneficios? (Conteste haciendo un círculo en la(s) opción(es) que corresponda(n) con su opinión)

   SI…. 01 No….02

   ¿Cuál(es)?_____

7. ¿Considera Usted que la Compañía debe estar preparada para la implementación de un nuevo Sistema de Compensación? (Conteste haciendo un círculo en la(s) opción(es) que corresponda(n) con su opinión)

   Si…. 01 No….02

Si su respuesta fue afirmativa por favor cite algunas condiciones mínimas de preparación con las que debe contar la empresa.

_____

8. Identifique en las siguientes opciones, los factores que deben variar al interior de la compañía con respecto a la administración del Talento Humano para la implementación de un nuevo Sistema de Compensación.

   01 Políticas organizacionales
   02 Filosofía organizacional
   03 Clima organizacional
   04 Principios organizacionales
   05 Otros, ¿Cuáles?

_____

9. ¿Considera Usted que los beneficios de los Sistemas de Compensación flexible, variable y/o por beneficios ofrecidos por la compañía cubren las necesidades de los empleados y las de sus familias? Conteste haciendo un círculo en la opción que corresponda con su opinión)

   Si…. 01 No….02

Mencione algunas de las necesidades que Usted considera **NO** están siendo satisfechas por el/los Sistema(s) de Compensación que se aplica(n) actualmente en la compañía.

_____
_____

10. Considerando las necesidades actuales y aquellas que podrían surgir en el corto y/o mediano plazo, así como las políticas y expectativas actuales de la Empresa, ¿qué tipo de beneficios considera Usted que le conviene más brindar a los empleados?

(Califique el tipo de beneficio de 1 a 5, siendo 1 el que menos le conviene y 5 el que más le conviene)

Línea	**Beneficio**
01 Ahorro	1 2 3 4 5
02 Educación	1 2 3 4 5
03 Tecnología/ Innovación	1 2 3 4 5
04 Balance trabajo/ Familia	1 2 3 4 5
05 Turismo	1 2 3 4 5
06 Tiempo libre / ocio	1 2 3 4 5
07 Seguridad / Inversión	1 2 3 4 5
08 Salud	1 2 3 4 5
09 Consumo	1 2 3 4 5

Gracias por sus valiosos aportes.