

**Proponer una estrategia para incrementar los ingresos de los trabajadores administrativos
y operativos de la empresa ARMETALCO SAS en Bogotá, para el año 2021**

Martha Lucia Ricaurte Vargas

75020211183

Universitaria Agustiniana

Dirección de postgrados

Seminario integrador I

Bogotá, D.C.

2021

**Proponer una estrategia para incrementar los ingresos de los trabajadores administrativos
y operativos de la empresa ARMETALCO SAS en Bogotá, para el año 2021**

Martha Lucia Ricaurte Vargas

75020211183

Director

Nydia Parra Leon

Docente de Seminario I

Trabajo para optar al título de Especialista a la Gerencia Estratégica de Talento Humano

Universitaria Agustiniiana

Dirección de postgrados

Seminario integrador I

Bogotá, D.C.

2021

Resumen

De acuerdo con el análisis de los documentos actuales del Departamento de Talento Humano de la empresa ARMETALCO SAS, se ha podido determinar que carecen de una Política salarial ya que es un instrumento que se utiliza para determinar los ingresos del personal y remunerar de manera equilibrada, eficaz en sus costos, motivadora y aceptable para los empleados; pero para ello se necesita tener definidos los parámetros a tener en cuenta y en base a esto determinar en qué nivel se encuentra para poder remunerarlos. El objetivo general de la investigación es presentar una estrategia que aumente los ingresos de los trabajadores administrativos y operativos de la empresa, en base a una política salarial de aumento de ingresos. Tiene un método aplicado como descriptivo y analítico; ya que se entrelaza con la necesidad de comparar variables determinadas entre grupos de control y de estudio mediante dinámicas objetivas de observación, análisis y demostración para buscar la estrategia de aumentar los ingresos al personal y que la empresa lo asuma financieramente como un aspecto positivos; cuenta con un enfoque cuantitativo. Este trabajo va a ser un punto inicial para entender la importancia de fijar Políticas Salariales dentro de una organización donde se maneja personal administrativo y trabajadores operativos.

Palabras clave: Política Salarial, Beneficios Laborales, Remuneraciones, Salario, Retención, Compensación.

Abstract

According to the analysis of the current documents of the Human Talent Department of the company ARMETALCO SAS, it has been determined that they lack a salary policy since it is an instrument that is used to determine the income of the personnel and remunerate in a balanced way, cost effective, motivating and acceptable to employees; But for this it is necessary to have defined the parameters to take into account and based on this determine at what level it is in order to be able to remunerate them. The general objective of the research is to present a strategy that increases the income of the administrative and operational workers of the company, based on a salary policy of increasing income. It has a method applied as descriptive and analytical; since it is intertwined with the need to compare variables determined between control and study groups through objective dynamics of observation, analysis and demonstration in order to seek the strategy of increasing income to personnel and that the company assumes it financially as a positive aspect; has a quantitative approach. This work will be a starting point to understand the importance of setting Salary Policies within an organization where administrative personnel and operational workers are managed.

Keywords: Salary Policy, Labor Benefits, Remuneration, Salary, Withholding, Compensation

Tabla de contenidos

1.	Introducción	9
2.	Perfiles del equipo investigador	10
2.1.	Martha Lucía Ricaurte Vargas.....	10
3.	Formulación del problema	11
4.	Justificación.....	15
5.	Objetivos	16
5.1.	Objetivo general	16
5.2.	Objetivos específicos.....	16
6.	Marco referencial	17
6.1.	Marco legal.....	32
7.	Metodología	34
7.1.	Enfoque.....	34
7.2.	Método.....	34
7.3.	Desarrollo	35
7.3.1.	Diseño según la temporalización de la investigación.....	35
7.3.2.	Diseño según el modelo de la investigación.	36
7.3.3.	Instrumentos de recolección de la información.....	36
7.3.4.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.	37
7.3.5.	Procedimiento de ejecución del estudio.	37
7.3.6.	Recopilación de la información.....	37
7.3.7.	Política salarial.	41
7.3.8.	¿Qué es la compensación?.....	43
7.3.9.	La equidad.	43
7.3.10.	Compensación fija, variable y mixta.....	44
7.3.11.	La compensación fija contiene los siguientes elementos.	44
7.3.12.	Compensación basada en competencias.....	45
7.3.13.	Criterios de Inclusión.	47
7.3.14.	Criterios de Exclusión.	47
7.3.15.	Instrumentos.....	47
8.	Análisis de resultados y discusión.....	51

8.1. Análisis e interpretación de resultados:	51
8.2. Discusión	65
Conclusiones	70
Recomendaciones.....	71
Referencias	72

Lista de figuras

Figura 1. Jerarquía de necesidades de Maslow (1908- 1970)	17
Figura 2. Teoría de la motivación y de la higiene, Frederick (1950-1995).....	18
Figura 3. Los cambios de la compensación. (Torres, 2008)	25
Figura 4. Evolución de la compensación a través del tiempo, (Torres, 2008).....	27
Figura 5. Ejemplo del formulario de encuesta en línea aplicada. Fuente propia.	41
Figura 6. Criterios y puntaje de valoración, fuente propia.....	46
Figura 7. Matriz consolidada de la propuesta, Fuente propia.	46
Figura 8. Primer conformidad de respuesta, fuente propia	51
Figura 9. Segunda conformidad de respuesta, fuente propia	51
Figura 10. Tabulación del instrumento, fuente propia	52
Figura 11. Gráfico pregunta No. 1	53
Figura 12. Gráfico pregunta No. 2	54
Figura 13. Gráfico pregunta No. 3	55
Figura 14. Gráfico pregunta No. 4	56
Figura 15. Gráfico pregunta No. 5	57
Figura 16. Gráfico pregunta No. 6	58
Figura 17. Gráfico pregunta No. 7	59
Figura 18 Gráfico pregunta No. 8	60
Figura 19. Gráfico pregunta No. 9	61
Figura 20. Gráfico pregunta No. 10	62
Figura 21. Gráfico pregunta No. 11	63
Figura 22. Gráfico pregunta No. 12	64
Figura 23. Organigrama empresa. Fuente ARMETALCO SAS.....	65
Figura 24. Tabulación datos salarios últimos 3 años ARMETALCO SAS. Fuente propia.	65
Figura 25. Extracto de contrato trabajador ARMETALCO SAS, 2021.....	67
Figura 26. Extracto de contrato trabajador ARMETALCO SAS, 2021.....	67
Figura 27. Propuesta de política salarial, fuente propia	68
Figura 28. Propuesta en el ejemplo de la política salarial, fuente propia.....	69

Lista de tablas

Tabla 1.....	44
Tabla 2.....	48
Tabla 3.....	53
Tabla 4.....	54
Tabla 5.....	55
Tabla 6.....	56
Tabla 7.....	57
Tabla 8.....	58
Tabla 9.....	59
Tabla 10.....	60
Tabla 11.....	61
Tabla 12.....	62
Tabla 13.....	63
Tabla 14.....	64
Tabla 15.....	66

1. Introducción

Teniendo en cuenta que la especialización estudiada actualmente es Gerencia Estratégica de Talento Humano se debe tener en cuenta una problemática para identificar y poder crear, diseñar, establecer, aplicar estrategias para dar una solución planteando alternativas para aplicar en una población específica, en un tiempo prudencial y con unas características definidas.

Por lo anterior establecemos en el presente escrito nuestro planteamiento del problema y el título que llevará esta estrategia para el desarrollo del seminario de investigación en el año 2021, en la empresa ARMETALCO S.A.S, es una empresa dedicada a la ejecución de proyectos de montaje de estructuras, cubiertas y fachadas a nivel nacional. Fundada en el año 2001 en Bogotá D.C. por Arquitectos e Ingenieros de amplia trayectoria en el sector metalmecánico y comercial que con la visión de hacer una empresa en Colombia unieron esfuerzos para crear una organización dedicada al diseño de soluciones integrales en arquitectura y sistemas metálicos estructurales.

2. Perfiles del equipo investigador

El presente proyecto lo planteo con el siguiente perfil:

2.1. Martha Lucía Ricaurte Vargas

Actualmente estudiante de la Especialización de Gerencia Estratégica de Talento Humano en la Universidad Agustiniana, Profesional en Seguridad y Salud Ocupacional de la Universidad del Tolima, Auditora líder trinorma de COTECNA, auditora interna 9001, 45000, 14001, BASC, SST, Tecnóloga en Administración y Finanzas del INCAP, Coordinadora de Trabajo Seguro en Alturas, reentrenamiento vigente, Brigadista Integral de la Cruz Roja Colombiana, Curso de las 50 horas del SG SST, curso de actualización del SG SST 20 horas. Diplomado en Gerencia de proyectos, Tareas de Alto Riesgo. Experiencia de 16 años en el área de Talento Humano y nómina y 6 años en diseño e implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en empresas de varios sectores en el área administrativa y en campo.

3. Formulación del problema

ARMETALCO SAS, es una empresa de instalaciones de estructura metálica, cubiertas y fachadas en teja metálica y en policarbonato, con productos de innovación con diseño de planos, diseño y certificación de puntos de anclaje portátiles y fijos con sus respectivos cálculos, diseño e instalación de canales y caminares es estructura metálica; lleva 20 años en el mercado ofreciendo e instalando soluciones constructivas duraderas como lo es el metal (acero). Fue constituida por Ingenieros Civiles y Arquitectos que unieron esfuerzos para crear empresa en Colombia.

Inicialmente empezaron ellos mismos con la venta e instalación de sus productos por medio de servicios, y contrataban algunas personas por obras pequeñas con prestación de servicios.

Esto hizo que los fueran conociendo en el medio como una empresa con buenos servicios constructivos duraderos y que garantizaban también servicios de calidad ofreciendo de la misma manera el servicio de postventa para el mantenimiento del producto vendido inicialmente.

En el año 2015 deciden realizar las contrataciones de personal directamente por nómina, apoyados de las nuevas normas legales en materia de contratación, seguimientos y control de entidades como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Unidad de Gestión de Prestaciones y Parafiscales (UGPP) y la prevención de accidentes y enfermedades laborales que controla el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, teniendo como base administrativa 4 personas y operativas 10.

Pero desde el año 2017 incrementó su planta de personal por las varias obras civiles que requirieron estos servicios, con clientes de mayor nombre, que por su puesto contrataron diversidad de servicios, magnitud en mano de obra, en peso de estructura y en gran cantidad de productos como teja, y sus acabados, como pintura, soldadura, transporte, lijado, almacenamiento y bodegaje, llegando casi a los 100 trabajadores directamente contratados por la nómina principal y de control y manejo, y con esta razón su presupuesto se vio comprometido en salarios, prestaciones, impuestos, parafiscales y otras variables como dotación, Elementos de Protección Personal, Elementos de Protección Contra Caídas, pólizas, convenios de pago con proveedores, alquileres de Bodegas, compra de material, transportes de material, alquiler de herramientas eléctricas y manuales, alquiler de equipos de apoyo como grúas, montacargas, equipos de soldadura entre otras causas.

Para ese año donde todo creció de manera rápida la administración de la empresa, desde su planeación no preparó y presupuestó todos estos costos dentro de su flujo de caja, generando una

alerta inmensa en los gastos frente a los ingresos, adicionalmente no se hicieron buenos acuerdos de pago con algunos de los proveedores que se tenían para esa fecha, y se llegaron a tener demoras en los pagos y por supuesto, demoras en la entrega por parte de estos proveedores en los insumos que se requerían; adicional a lo anterior, todo se manejó de manera verbal con estos acuerdos y no se hizo una correcta planeación de actividades lo que empezó a generar malestar en los acuerdos de pago y relaciones comerciales.

En ese desarrollo, análisis de la situación, reuniones con varias personas, desempeño del ejercicio, salían más y más contratos de obras con clientes importantes, los cuales eran representativos para la empresa y a quienes se debían atender y preparar estos nuevos montajes con la misma calidad.

Entonces el motor de la empresa tomó un rumbo de realizar todo de manera correctiva hasta lograr entregar productos terminados a los clientes, un buen servicio de calidad y un cierre operativo de obra exitoso, factores que necesitaban para el cobro de cortes o entrega de obra y obtener ingresos para aportar al flujo de caja, o endeudamiento por el que estaba pasando la empresa.

Cabe anotar que en ningún momento la empresa dejó de cumplir los pagos primordialmente a la seguridad social del personal, primas y pagos de cesantías, salarios y nómina antes que cualquier otro compromiso, así como la adquisición de las dotaciones de ley y la compra y entrega de sus elementos de protección personal necesarios y equipos de protección contra caídas certificados y con las condiciones seguras para el trabajo en alturas.

Luego de hacer una pausa administrativa y gerencial sobre la necesidad de crear prepuestos, se hizo la tarea juiciosa de mirar rubro por rubro y con sorpresa se identificó en el año 2018 una pérdida de más de doscientos millones de pesos lo que generó una crisis económica para la empresa que dio lugar a tomar decisiones inmediatas para poderse mantener en el mercado.

Por lo anterior decidió atacar unos de los rubros importantes hoy día en las empresas pero uno de los rubros que genera mayor gasto y fue el de disminuir su planta de personal en todo nivel y mantener un grupo básico operativo multidisciplinario y administrativo por las diferentes actividades que se ofrecían.

De la mano en que las obras iban finalizando, se hacía toda la gestión para el cierre y cobros, se proyectaba una buena planeación de pagos de liquidaciones de las personas que iban saliendo para cumplir también con ese compromiso y mantener su buen nombre y calificación en atención

y servicio al cliente interno, pero no fue fácil comentan los Gerentes, porque los obligó a hacer planeaciones reales, pero con consumo de tiempo limitado.

El personal que iba quedando en nómina se mantenía en las diferentes obras y se iban desvinculando los que no se comprometían con horarios, calidad de servicio, cumplimiento de Seguridad y Salud en el Trabajo, o que contaban con condiciones indisciplinadas que conllevaban a la terminación de contrato.

Esto hizo que se lograra filtrar y dejar un grupo de trabajadores de base nuevamente, pero ninguna posibilidad de poder realizar un aumento salarial para ningún trabajador para el año 2018, ni para el año 2019, ni para el año 2020, que aunque iniciando el año se veían muchas fuentes de ventas y de contratación de grandes obras y esto dio una luz de poder ajustar los ingresos al personal para el año 2021, si y solo si en el desarrollo del año 2020 se lograban recibir dos mil millones en ventas.

Pero preciso y para completar el problema en el año 2020 llega la pandemia de COVID 19 que hizo que las empresas de manufactura como el caso de ARMETALCO SAS pararan su operación y hasta no activar sus protocolos y permisos de la Alcaldía no se podían reactivar. Esto hizo que con más fuerza la idea, o esa luz de aumento salarial al personal disminuyera aún más o quizás se apagara. Cabe anotar que no se han hecho estudios o proyecciones anteriores de posibles aumentos y solo se hace seguimiento al cumplimiento de actividades de los trabajadores en obra.

En la planta de personal de ARMETALCO SAS, dentro de los trabajadores operativos, el salario más bajo es de \$1.200.000, y en el grupo administrativo el salario más bajo es de \$1.500.000; es decir, es una empresa que no maneja bajos salarios para sus trabajadores y esto la hacía una empresa diferente, adicionalmente, es una empresa que en sus 20 años nunca ha dejado de pagarles cumplidas sus quincenas y su seguridad social porque es una empresa que prima en el cumplimiento en estos pagos, ni si quiera dejó de hacer pagos de nómina ni de la seguridad social en la pandemia, siempre ha cumplido y este aspecto motiva a los trabajadores a la estabilidad, pero ellos manifiestan su tristeza por no tener un incentivo salarial.

Así como en la planta de personal se puede identificar el menor valor de salario, también se puede ver que existen salarios altos por su antigüedad, familiaridad, cargo u otros factores determinantes que hacen que la plantilla de nómina se vea elevada, factor con el cual también se pueden hacer proyecciones de reducción de costos.

Todo lo anterior generó que en el año 2020 bajó el desarrollo de obras, solo se lograron culminar las que habían contratado los servicios de instalación de soluciones constructivas en metal antes de la pandemia, y muy pocas pero muy pocas obras nuevas.

Al tener este resultado de baja ejecución de obras, no se recibió la meta esperada en millones de pesos como se planteó para el año 2020, generando otro año más de mantener la planta de personal con los mismos salarios. Esto hizo que cada vez que un Jefe, Supervisor o Inspector visita o asiste a una obra, en varias oportunidades es abordado por cualquiera de los trabajadores el cual manifiestan su desmotivación con el salario, sin mencionar desmotivación por cualquier otro aspecto. Entre otras formas de expresarse dicen cosas como: "... y nada de aumentico?.....noo así como vamos nos va a igualar el salario mínimo....; si nosotros cumplimos con todo porque no nos suben?...; ha habido nuevas obras ósea que ya casi va ha haber aumento....”

Actualmente los trabajadores de la empresa siguen devengando el mismo salario desde el año 2018 y trabajan desmotivados por sus ingresos, pero la necesidad del trabajo luego de esta pandemia los hace cumplir con sus horarios y obligaciones.

Algunos ya han intentado abandonar la empresa o ya la han abandonado por medio de renuncias al no conseguir un aumento, han revisado las demás empresas y vienen nuevamente en busca de una nueva oportunidad con las mismas condiciones. Otros que se han ido, les ha ido bien porque ganan un poco más, pero no encuentran estabilidad o cumplimiento como ARMETALCO SAS lo maneja.

Por todo lo anterior y en vista de la problemática, como investigadora de este tema quiero formular una pregunta para este tema y sería:

¿Qué estrategia podría aplicar ARMETALCO SAS para lograr subir los ingresos a sus trabajadores administrativos y operativos de tal manera que se beneficie la empresa y los trabajadores?

4. Justificación

En la realización de nuestra especialización de Gerencia Estratégica de Talento Humano tuvimos que diseñar un proyecto que describa una problemática para poder aplicar estrategias de una solución. Por lo anterior nosotros validamos las empresas en donde actualmente trabajamos para poder identificar las problemáticas que se tienen.

Por lo anterior y luego de reunirnos y escucharnos definimos trabajar sobre una problemática en la empresa ARMETALCO SAS donde actualmente están laborando con los mismos sueldos de hace 3 años sin incrementos y generando una desmotivación en el personal. Cabe anotar que en esta empresa ningún trabajador gana el salario mínimo legal vigente, todos los salarios están por encima de \$1.200.000.

Esta problemática nos permite proponer una buena estrategia que puede hacer que los trabajadores reciban más ingresos con poco dinero y que podamos darle solución al problema formulado y que mejor aún sirva de herramienta para ser aplicada en otras empresas que presenten una problemática similar.

Por lo anterior para ARMETALCO SAS es necesario e importante poder aplicar esta estrategia propuesta para mantener al personal que ha tenido por varios años, para fidelizarlos ya que muestran su esfuerzo por mantenerse en este equipo de trabajo con la esperanza de que la situación financiera de la empresa mejore y sean recomendados.

De esta manera también se logra mostrar a los empleadores que entre todos se pueden construir ideas donde todos ganen, para eso es importante la comunicación con el uso de fuentes de recolección y determinar las necesidades para aplicar soluciones beneficiosas.

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Presentar una estrategia que aumente los ingresos de los trabajadores administrativos y operativos de la empresa ARMETALCO SAS.

5.2. Objetivos específicos

- 1) Aplicar una encuesta para los trabajadores de ARMETALCO SAS con la que sus resultados nos indiquen ideas de aumento de ingresos.
- 2) Proponer una tabla de aumento en el ingreso de los trabajadores basados en la encuesta aplicada pero con naturaleza salarial y no salarial con un estudio completo de compensación variable.
- 3) Recomendar la elaboración de un documento revisado por las normas legales para que sea firmado con los trabajadores y el empleador legalizando la estrategia.

6. Marco referencial

A continuación se apreciarán los temas consultados en la presente investigación, lo cual nos argumenta bases de análisis conceptual sobre la problemática propuesta.

En el desempeño empresarial de nuestro país Colombia tomamos por costumbre convivir en contra de las buenas prácticas empresariales, dándole valor a lo rápido, fácil, y/o económico. En Colombia uno de los factores más ignorados por los Gerentes son los salarios y los modelos de planes de compensación, lo que hace parte de la motivación de los trabajadores y, claramente, el mayor de los desmotivadores al no contemplarse dentro de las estrategias de las organizaciones.

Con el desarrollo de este proyecto se pretenden analizar varias estrategias que aporten una propuesta para la empresa metalmeccánica a que sus trabajadores puedan percibir un aumento de sus ingresos, con la finalidad de brindar las condiciones salariales y económicas óptimas para lograr la mayor eficiencia de sus trabajadores, fidelización, alineándolo al factor económico y/o financiero de la empresa y de la familia del trabajador.

Revisando teorías, a través de los tiempos han surgido diferentes tesis alrededor de los salarios, todas ellas han resultado imperfectas e insuficientes para resolver el problema, a continuación examinaremos estas teorías, como dice el autor (ARIAS MONTOYA, PORTILLA, & CASTAÑO BENJUMEA, 2008):

“**TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN:** La remuneración, que ha sido un tema importante dentro de la administración, desde los tiempos de Maslow (1908- 1970), cuando hacía mención a una jerarquía de necesidades básicas; con las cuales el individuo se sentía satisfecho (el resto no las toma en consideración):

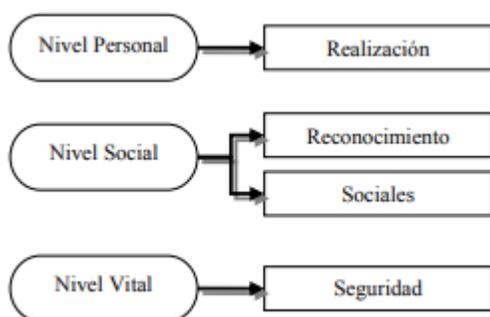


Figura 1. Jerarquía de necesidades de Maslow (1908- 1970)

Aparece la teoría de motivación y de la higiene de Frederick Herzberg (1950-1995), quien hace mención a que todas las actividades de una organización son aspectos motivacionales e higiénicos:

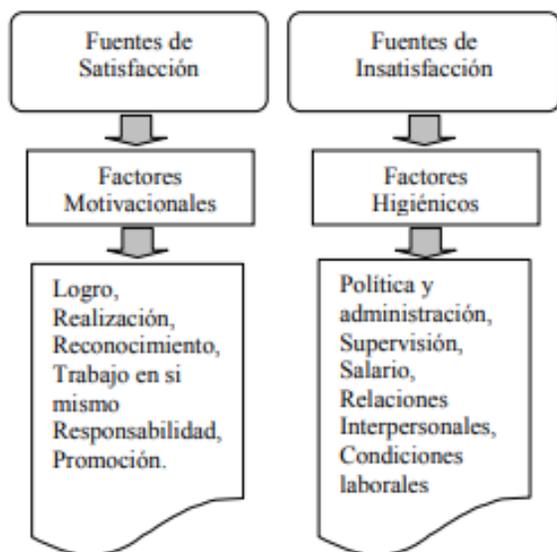


Figura 2. Teoría de la motivación y de la higiene, Frederick (1950-1995)

Sin embargo al pasar al plano más individual para cada empresa, el sistema de salarios e incentivos se vuelve un poco más difícil en su aplicación”. (ARIAS MONTOYA, PORTILLA, & CASTAÑO BENJUMEA, 2008)

“TEORÍA DE LOS INGRESOS: La planteó Adam Smith en su obra la riqueza de las naciones en 1776, en ella considera los salarios dependientes de la riqueza. Considera que la demanda de mano de obra, esto es, la mayor ocupación de trabajadores, aumenta en la medida en que los patronos o empleadores obtienen aumentos en sus ingresos. Para Smith sin embargo, el factor más importante de la elevación de los salarios no lo constituye la cuantía de la riqueza nacional, sino el continuo aumento de esa riqueza. (Bonilla, 1996)” Autor: Gesiopolis (2001)

“TEORÍA DE LA SUBSISTENCIA: Conocida también como del salario natural, fue expuesta por David Ricardo en sus Principios de Economía Política y Tributación (1817). En relación con la mano de obra, dice que su precio natural es el que permite a los trabajadores “subsistir y perpetuar su raza”, sin incrementos ni disminuciones. A su vez, el precio de mercado de la mano de obra es igual al precio que resulta del juego natural de las fuerzas de la oferta y la demanda.” Autor: Gesiopolis (2001)

“TEORÍA DEL FONDO DE SALARIOS: Jhon Stuart Mill en su obra Principios de Economía Política (1848), sostuvo que los salarios dependían fundamentalmente de la oferta y la demanda de trabajo. Para él, el trabajo era una mercancía como cualquier otra, sujeta a la ley de la oferta y la demanda, que se ofrecía y se adquiría en el mercado, en el cual la oferta hacía el número de obreros en condiciones de trabajar, en tanto que la demanda la formulaban los dueños del capital”. (Campos Rivera, 1997) Autor: Gesiopolis (2001)

“TEORÍA DE MARX: En relación con los salarios Marx encontró cosas interesantes, que plasmó en El Capital; por ejemplo, lo que el patrono le paga al obrero por su actividad o servicio, no es realmente el valor del trabajo, sino el valor de su fuerza de trabajo. Además halló que la jornada laboral se divide en dos partes; la primera la llamó tiempo necesario de trabajo, donde únicamente se cubren los costos de producción y el obrero obtiene apenas los bienes y servicios necesarios para subsistir. A la segunda la llamó valor adicional, en ésta el capitalista hace sus utilidades, porque esta parte del trabajo no le es retribuida al obrero. El valor de ese trabajo no remunerado es lo que constituye la plusvalía” Autor: Gesiopolis (2001).

“TEORÍA DE LA PRODUCTIVIDAD MARGINAL: La tesis de Jhon Bates Clark, pretende establecer la relación existente entre los salarios y la productividad del trabajo. Esta relación se encuentra regida por la ley de los rendimientos decrecientes, que dice que, si uno o varios de los factores de la producción (tierra, capital, trabajo) se incrementan, mientras los otros permanecen constantes, la productividad unitaria de los factores variables tiende a incrementarse hasta cierto punto, a partir del cual comienza a decrecer. (Gómez Vargas, 1995),” Autor: Gesiopolis (2001)

“TEORÍA DE LA OFERTA Y LA DEMANDA: Los cabecillas de la ley de la oferta y la demanda, sostienen que el nivel de los salarios depende fundamentalmente de la oferta y la demanda de la mano de obra. Es decir, que en la medida en que abunde la mano de obra, los salarios serán relativamente bajos, en tanto que si escasea, los salarios serían relativamente más altos.” Autor: Gesiopolis (2001)

“TEORÍA DE LOS SALARIOS ALTOS: Expuesta por Henry Ford en 1915, su filosofía radica en la creencia de que los salarios altos inducen a un mayor consumo, esto es, generan una mayor capacidad de compra por parte de los asalariados y de la población en general. Evidentemente es una tesis inflacionaria.

Por lo anterior debemos enmarcar los siguientes conceptos caso, podríamos comenzar por algunos para la mejor interpretación. Autor: Gesiopolis (2001).

Definición sector metalmecánico El sector metalmecánico se define como aquel que se encarga de transformar la materia prima como hierro, aceros, aluminio, bronce, cobre, plomo y zinc entre otros; además es de ayuda a un eslabón fundamental en la articulación de todos los sectores de la economía. (Cofety, 2008) Ya que comprende las diferentes actividades manufactureras, y a su vez provee de maquinarias, insumos y productos semielaborados a la gran mayoría de los sectores de la economía, en las que se encuentra las diferentes áreas de la industria como son: industria manufacturera, automotriz, agricultura, siderurgia, minería etc.

Hablaremos del salario: “El salario es una contraprestación por el trabajo que un personal desempeña en la organización. A cambio del dinero elemento simbólico e intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida y se compromete a realizar una actividad diaria y a cumplir con una norma de desempeño en la organización”. (Chiavenato, I. 2009).

Empresa Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

Escala Salarial Un pago por grado o escala salarial por grados es un formato de estructura de pagos en el que los nuevos empleados se sitúan en un nivel de pago con base en su nivel educativo y experiencia de trabajo relativos a su puesto. Cada trabajo dentro de la organización se sitúa en un grado de pago específico en un esfuerzo por alcanzar tanto la equidad interna como la externa.

Flexibilidad salarial: (Lizama, 2005) "la capacidad de una empresa de: i) ajustar el nivel y el calendario de los insumos de trabajo a los cambios de la demanda, ii) modificar el nivel de salarios según la productividad y la capacidad de pago, y iii) emplear a los trabajadores en tareas que atiendan las variaciones de la demanda. (Llano, 2014)

Luego de pasar por ese recorrido conceptual revisaremos análisis realizados por investigaciones que nos aportan información significativa para que podamos identificar de manera más clara bases para generar la estrategia que deseamos presentar a lo largo de la presente investigación.

Según Acs y Kallas (2007), la evidencia empírica ha demostrado que las Mipyme constituyen unidades de producción que impulsan la actividad económica de un país, por lo que es importante resaltar que hacen parte de las empresas que contribuyen en el crecimiento económico. En el caso de Colombia, según el DANE, las Mipyme en 2009 representaron el 92.4% del total de las empresas, contrataron el 48.3% del personal ocupado, concentraron el 35.7% de la producción bruta, el 29.7% del valor agregado, el 23.8% de la inversión neta y el 40.6% del consumo intermedio. (Trujillo, 2012)

Por lo anterior (Juan Carlos Trujillo Lora, 2012) investigó sobre el análisis el crecimiento industrial de las micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante, Mipyme) del sector metalmeccánico colombiano¹. Según Bell y Pavitt (1993, p. 185), este sector se ha erigido en uno de los motores del crecimiento de la industria manufacturera de varios países en vía de desarrollo.

Pero son pocos los estudios que abordan la temática del crecimiento de este sector industrial por tamaño de empresa. Según consulta de investigaciones realizadas se remiten a aspectos descriptivos relacionados con el funcionamiento de estas empresas, por lo cual instituciones, tales como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la Asociación Colombiana deretro las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI) y la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (FEDESARROLLO), han hecho esfuerzos durante los últimos años para obtener información estadística sobre las MiPyME en los diferentes sectores de la industria nacional. (Trujillo, 2012)

Para el presente trabajo de investigación debemos realizar retrospectiva del sector Metalmeccánico en Colombia. Se constituye como uno de los sectores industriales más dinámico para la historia económica del país. Esto nos lleva al siglo XIX, en la cual se destacan propulsores que describen su evolución inicial. El primero de ellos, lo constituye la presencia de ferrerías, entre las que sobresalen La Ferrería de Pacho en Cundinamarca y las de Pradera y Amagá en Antioquia, como industria siderúrgica del país y uno de los impulsores del proceso de industrialización nacional. Producto del desarrollo de la industria agrícola (azucarera y cafetera) surge el segundo propulsor del sector metalmeccánico colombiano. Así, comienza a surgir la producción de maquinaria agrícola, producto terminado de las primeras ferrerías y talleres del país. Esta producción de maquinaria generó un aumento de los ingresos locales, los que impulsaron un crecimiento de la demanda interna. La consecuencia inmediata de ese proceso fue

el rápido avance tecnológico del sector, que ya se vislumbraba como protagonista del desarrollo económico nacional (Juan Carlos Trujillo Lora, 2012).

La capacitación de personal técnico se consolida como un tercer propulsor que permitió a Colombia estar a la vanguardia de la educación técnica. Por lo anterior se identifican dos vertientes en esta materia: una educación técnica - formal, y una educación en los talleres de producción impartida por técnicos extranjeros a obreros colombianos. Para el siglo XX, el desarrollo del transporte propició el resurgimiento del sector metalmeccánico del país. Desde entonces, empezó la construcción de las grandes obras de infraestructura (ferrocarriles, carreteras, etc.), el crecimiento del parque automotor y el inicio de grandes complejos fabriles metalúrgicos, localizados más que todo en Medellín, Bogotá y Cali. (Trujillo, 2012)

La Gran Depresión de 1929 propinó un fuerte declive en la producción manufacturera nacional, que afectó el sólido desempeño que hasta entonces había exhibido la industria metalmeccánica. Pero ya para el período 1935 - 1955 se comienza a observar la reactivación del proceso de industrialización nacional, esta vez con más vigor y enfocado a consolidar los establecimientos industriales nacientes, en especial los de la rama metalúrgica. (Trujillo, 2012)

Como lo manifiesta Poveda (1990), solo hasta 1984 el sector metalmeccánico logra alcanzar los niveles de producción bruta y valor agregado exhibidos antes de la apertura de los mercados, con lo cual se acumuló una década perdida para el sector. Desde mediados de 1983 hasta comienzos de la década de los noventa el sector metalmeccánico observa una senda de crecimiento sostenida. Según Guterman (1996, p. 11), tal tendencia se refuerza en el período 1991 - 1994, correspondiente a la apertura económica, en el cual el crecimiento del sector metalmeccánico se situó por encima del promedio industrial del país. (Trujillo, 2012)

No obstante, esta tendencia se revierte como consecuencia de la crisis desatada a partir de 1995 con el desvanecimiento del comercio exterior industrial sumado a la revaluación que se prolonga hasta 1998. Otros factores que incidieron en la caída del sector fueron el aumento en las tasas de interés, las continuas reformas tributarias encaminadas a corregir el déficit fiscal, el rezago en la infraestructura pública regional, la inseguridad y la corrupción (Garay, 2004).

Por lo anterior y relacionando el desempeño de las empresas y la estructura industrial tienen un fuerte contenido empírico que generan un vínculo directo. Una de las características que identifica al sector metalmeccánico es la baja concentración de las empresas, además de ser uno de los sectores más competidos de la industria manufacturera (Guterman, 1996).

En tal sentido, la estructura organizativa de las empresas, dado su tamaño, evidencia el grado de competitividad empresarial. Esta estructura refleja las posibilidades de crecimiento y acumulación de capital de las empresas como resultado del desempeño que tengan dentro del sector industrial al que pertenecen. La competitividad empresarial puede ser analizada a través de los salarios, la acumulación de capital y la exposición a la competencia local. Citado por (Juan Carlos Trujillo Lora, 2012)

Hicks (1977) sostiene que si hay una baja en el precio de un factor productivo, su demanda debe aumentar y provoca dos posibles efectos: la contracción de la demanda de algún otro factor o el incremento de la producción. Por consiguiente, desde la perspectiva del empresario, un aumento del salario encarece el factor trabajo lo que supone que este será más reacio a contratar un mayor número de trabajadores. De ese modo, el empresario sustituye el trabajo por otro factor.

El trabajador, por su parte, ante un salario más alto incrementa su productividad marginal (mayor producción), dado el incentivo de una mayor remuneración percibida por él. Citado por (Juan Carlos Trujillo Lora, 2012)

Actualmente la industria metalmecánica genera empleos formales de 355.000 personas y se espera que para el año 2027 sea un aproximado de 419.000 personas trabajando para la industria. Colombia a lo largo de los años se ha fortalecido en más de 7 áreas de estudios afines de la industria metalmecánica (minas, metalurgia, eléctrica, mecánica, entre otras) y cuenta con más de 100 mil graduados de carreras afines a esta industria en todo el país; Los salarios del este sector industrial en Colombia son los segundos más bajos de América Latina según la IDM (World Competitiveness Yearbook, 2015), Colombia mantiene salarios a los trabajadores del sector metalmecánico que son el 24% más bajo que el promedio latinoamericano y el 71% menores que los continentes. (LINA VANESSA, 2018).

La mayoría de las industrias metalmecánicas de la ciudad de Bogotá, se encuentran ubicadas en las localidades de Puente Aranda, Mártires y Kennedy en donde hay una participación empresarial de 41% es decir 3.775 empresas. Y por el tamaño económico de las empresas, en las localidades de Puente Aranda y Fontibón se concentra las grandes empresas y Usme con las microempresas.

En un organigrama empresarial de una empresa metalmecánica cuenta con un jefe o gerente, que, tiene un cierto número de personas a cargo la cual opera de una manera decisiva requiriendo de diversas especialidades de área como son: operarios, mecánicos, Ingenieros, Arquitectos.

El comportamiento de los salarios al recurso humano está muy relacionado con el grado de educación que se contrata, pues entre más educados mejor salario se puede obtener, pues con ello hay fundamentos para obtener una mejor remuneración económica, estudio del banco de la República de Colombia dice que una persona con universidad completa es de 95%, 180%, y 205% salario más alto que el de una persona con bachillerato terminado, estudios de primaria y sin estudio respectivamente.

Por lo anterior, revisando la literatura de la crisis que ha vivido el sector metalmecánico, su nuevo resurgimiento y necesidad ha hecho que las empresas del sector metalmecánico se mantengan en el mercado generando oportunidades laborales para el crecimiento constructivo, por tal motivo consultar estrategias basadas en compensación, salario flexible, salario emocional, para que incrementen los ingresos y la motivación por parte de los trabajadores del sector metalmecánico, particularmente en ARMETALCO SAS.

Articulando lo anterior con el tema de compensación e investigando en diferentes artículos como el de Westerman, Beekun, Daily & Vanka (2009), se detectó que muchas organizaciones en busca de encontrar una ventaja competitiva, están experimentando con nuevos esquemas de compensaciones, lo que les ha permitido actuar proactivamente en el mundo cambiante al que se están enfrentado. En otro artículo, Huselid (1995) señala que se ha demostrado que la aplicación de prácticas adecuadas de recursos humanos como reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y su relación con los incentivos; disminuyen la rotación de personal y aumentan la productividad. El diseño de sistemas de compensación variable en forma de incentivos, es un factor crítico para el éxito de las organizaciones (Carlson, Upton & Reaman, 2006), y se encontró relación directa y positiva con el desempeño (Chang & Chen, 2002).

Además, Santone, Sigler & Britt (1993), mencionan que muchos investigadores encontraron evidencia del rol tan importante que juega la compensación variable para alinear los intereses de los empleados con los de los accionistas. Algunos gerentes están optando por programas de compensación variable, como incentivos, bonos, comisiones, reparto de utilidades, otorgados periódicamente además del salario base. Y esta compensación adicional normalmente se vincula a un desempeño individual y a la rentabilidad de la organización; es atractiva tanto para empleados actuales como potenciales (Messmer, 2005).

Las compensaciones han sido un tema de discusión constante y se pueden tener puntos de vista diferentes para entenderlas, por ello es preciso analizar este tema desde un enfoque

sistémico como lo presenta la empresa consultora Mercer en un modelo denominado 3P, por las siglas en inglés de puesto, desempeño y personas, que permite establecer tres áreas: 1) clarificación y valuación que permite el análisis del puesto y su impacto en la estructura organizacional, 2) desempeño medido a partir de la determinación y evaluación de objetivos, y 3) competencias de los empleados tomando en cuenta tanto el mercado como las condiciones económicas de las empresas. (Mercer, 2009)

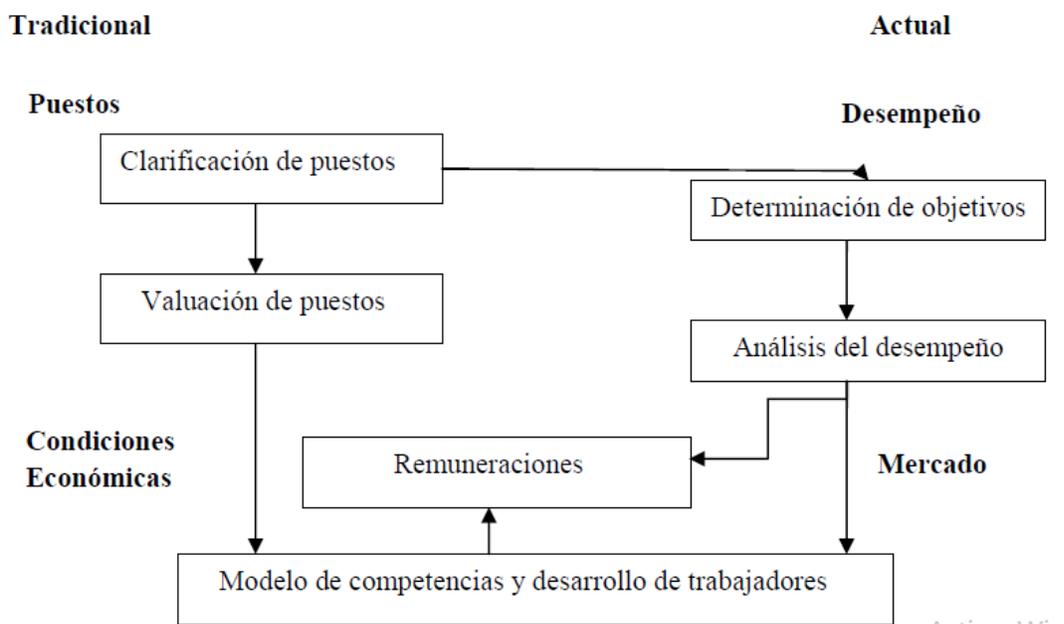


Figura 3. Los cambios de la compensación. (Torres, 2008)

Explicado de otra forma, la evaluación de puestos que hasta hace muy pocos años era la base de la administración de compensaciones, pasa a ser parte de un sistema integral que incluye además la evaluación del desempeño con base en objetivos y el modelo de competencias requeridas de los trabajadores. También encontramos que el tema de las compensaciones es un tema difícil y contradictorio en el sentido de que como comentan Mendoza y Hernández (2008) “la resistencia de los directivos a formar a sus empleados se debe al temor de que se produzca la fuga de los mismos hacia empresas de la competencia”.

Para Hoyos, Restrepo y Estrada (2005) la planeación estratégica es la herramienta administrativa que orienta a la organización hacia objetivos comunes y la descripción de funciones que forma parte de esta planeación, es la base para iniciar un sistema de compensaciones que a su vez determina estándares de medición y control para evaluar el desempeño.

De acuerdo a Kuhn (2009), los sistemas de compensación le dan forma a la cultura organizacional; afectan la motivación, satisfacción y comportamiento de los empleados y ayudan a entender lo que una organización valora. Además, otro autor, Giancola (2010) en su artículo afirma que actualmente, los factores clave para generar el compromiso son los elementos suaves del ambiente de trabajo, como diseño del puesto con mayor autonomía y control, reputación de la empresa incluyendo el aspecto del sistema de pago, y líderes que se interesan por sus empleados.

Aunado a lo anterior, encontramos que Calderón (2003) menciona que la teoría basada en los recursos y las capacidades de Snell, Youndt y Wright (1996), reconoce que los recursos humanos son una fuente de ventaja competitiva siempre y cuando sean valiosos y escasos, que agreguen valor y no exista un amplio mercado para conseguirlos, así, la empresa además de atraer y retener talentos debe establecer mecanismos para maximizar su desempeño.

Otro punto importante a señalar es que existe la incógnita de si un buen sistema de compensaciones motiva a los empleados para que se desempeñen mejor o aumenta la satisfacción. Varios estudios indican que si se vincula el pago al desempeño, se logra un cambio en la actitud de los empleados y como resultado producen se desempeñan mejor (Milkovich & Newman, 2005) y esto es un motivador para efectuar un estudio que proponga un mejor sistema de compensaciones. El nivel de remuneración es básico tanto para la posición competitiva de la empresa en el mercado, como en las relaciones con sus empleados y la compensación variable tiene un fuerte impacto en este resultado (Chiavenato, 2008); por lo que a continuación ampliamos la información relativa a este rubro.

Siguiendo con el concepto de Compensación Variable; (Madhani, 2010) menciona que a la compensación variable también se le conoce con el nombre de pago de riesgo, porque siempre lleva implícito un esfuerzo adicional para obtenerla, y cambia directamente con el nivel de desempeño o resultados alcanzados. De acuerdo a Rinsky (2005), la compensación variable se trata de remuneración que no es garantizada pero que proporciona la oportunidad de que los ingresos aumenten. Esto significa que el empleado no tiene ninguna seguridad de que va a recibirla.

Además de los artículos anteriores, Gross & Bacher (1993) señalan que la compensación variable se puede definir como un plan de remuneración enfocado en el éxito de la organización que amplía las oportunidades de recibir incentivos a los grupos que comúnmente no los reciben,

en este caso se refiere a los que no son ejecutivos ni gerentes, y es adicional al esquema tradicional de aumentos al salario base.

Como respuesta a los empleados que se esfuerzan en elevar el nivel de efectividad, los gerentes perciben que la tendencia clara de la Administración Estratégica de las compensaciones es el crecimiento de los planes de costo variable. Por tanto, los programas que forman el paquete de compensaciones deben estar orientados a reforzar el vínculo entre el sueldo y desempeño de la compañía, como se ha visto en la evolución de las compensaciones que se muestra en la siguiente ilustración:

Antes	Ahora
Salario base	Compensación total
Único elemento de recompensa	Paquete motivador
Énfasis en la jerarquía	Énfasis en la flexibilidad
Basada en el puesto	Basada en la persona
Fomenta mentalidad de derechos adquiridos	Fomenta valor agregado
Distingue lo individual	Distingue lo individual y el trabajo en equipo

Figura 4. Evolución de la compensación a través del tiempo, (Torres, 2008)

Se encontraron varias razones a partir de diferentes autores para cambiar de un sistema de pago fijo a un sistema variable, como una manera de mantener los incrementos anuales de salarios e incluso para evitar reducir la estructura, al tornarse más difícil el competir en los mercados. La primer razón es el interés por el dinero, que incluye esfuerzo, compromiso, participación, calidad, trabajo en equipo; la segunda es que para los administradores de recursos humanos los planes de compensación variable continúan siendo muy atractivos como métodos para mejorar la efectividad organizacional; y la tercer razón, es la competencia global (Amsler, 1991).

Chiavenato (2008) en sus investigaciones menciona que algunas empresas se movieron con rapidez hacia una remuneración flexible. El diseño de estos programas puede variar, pero el objetivo siempre es el mismo: hacer del ejecutivo un aliado en los negocios de la empresa. Con la compensación variable los criterios que se evalúan son los resultados, las competencias, la creatividad, la innovación y el espíritu emprendedor de las personas. Esto significa que la efectividad con que se aplique la remuneración, hará una diferencia en la competitividad de la organización. La amenaza de las empresas manufactureras de Japón en los 80's provocaron un

aumento en la calidad de los procesos y en las prácticas administrativas de las empresas a nivel mundial. Esta situación de control de procesos llevó al desarrollo de sistemas de pago variable que reforzaran esas prácticas en la fuerza laboral de Estados Unidos (Foley, 2004). (Chiavenato, 2008)

Para otro autor, Yockey (2006), las tendencias en compensación muestran un aumento interesante en la utilización de compensación variable, y esto lo observó en la encuesta de incremento anual de salarios Hewitt Associates (2004) la cual mostró que el número de compañías que utilizaban al menos un tipo de compensación variable para personal no ejecutivo aumentó de 59% en 1995 a 80% en 2002; y se detectaron dos resultados: 1) los trabajadores prefieren sistemas de compensación basados en desempeño individual sobre sistemas con base en planes por equipo; y 2) también se encontró, que prefieren sistemas de pago basados en el desempeño en lugar de compensaciones con base en la antigüedad.

Algunos estudios se contraponen, unos muestran que los trabajadores se sienten atraídos por un sistema de pago con base en el desempeño y otros prefieren salarios fijos (Yockey, 2006). Sin embargo, en una encuesta a 1500 obreros con respecto a un sistema de pago con base en desempeño individual, el 80% indicó que prefería un sistema de pago diferente y diversas formas de compensación variable sobre un sistema de pago fijo (Kuhn y Jockey, 2003 citados en Yockey, 2006). Estas diferencias generaron el interés de identificar más claramente las razones de estudiar un sistema de pagos en particular, que se puede enfocar en observar cambios en conductas relacionadas con el trabajo de gerentes de primera línea o de los niveles intermedios en general (Yockey, 2006).

Nazario (2006) señala que un incentivo está destinado a lograr mantener una determinada conducta dirigida a la obtención de resultados positivos. Una dicotomía que se plantea es establecer si los incentivos deben recompensar esfuerzos y siempre aparece el caso en que el resultado no es el esperado ni concuerda con el esfuerzo realizado para lograrlo, pudiendo aparecer el factor desmotivación. Para evitar lo anterior, cualquier decisión que se tome con respecto a la compensación variable debe estar guiada por la misión, visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la empresa. El diseño del plan debe ser innovador, adecuado a las necesidades de la empresa y a las características particulares de su personal.

También se ha encontrado evidencia que contradice la efectividad de utilizar la compensación variable, (Milkovich, 2014) comentan que vinculando el pago a ejecutivos con el rendimiento de

la organización se supone que aumenta su riqueza, situación que no siempre sucede. Debemos tener en cuenta que aun cuando los sistemas de compensación variable ayudan a manejar los costos laborales, no garantizan un tratamiento equitativo para todos los empleados.

La inseguridad económica o los nuevos rivales pueden reducir las utilidades y reducir o eliminar los bonos, por tanto, la efectividad organizacional puede disminuir (Ivancevich, 2005). El reto está en diseñar un programa de remuneración óptimo creado por las diferentes formas de recompensa: bonos de productividad, promociones, adquisición de acciones, etc.; para trabajar en conjunto en pro del éxito de las organizaciones beneficiando también los resultados de los empleados (Milkovich & Newman, 2005).

Continuando con el tema, otro autor Culig (2005), presenta una encuesta de Hewitt (2002), la cual arroja que los tipos más comunes de planes de compensación variable reportados por 1045 empresas encuestadas, son:

- a) Incentivos de negocio, combinación de medidas financieras operativas de la empresa, unidad de negocio, departamento y/o rendimiento individual 55%.
- b) Reconocimiento especial, logros destacados individuales o grupales con pequeños premios en efectivo o producto 52%.
- c) Rendimiento individual, recompensa basada en criterios específicos de desempeño 47%.
- d) Adquisición de acciones, premios en acciones a profesionales que cumplan objetivos específicos 40%.

Si bien es cierto que la compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Por tanto, se da una relación de intercambio entre las personas y la organización ya que cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas. Almadana. A (2016). P. 163.

Como estrategia de compensación, la empresa debe contar con esquemas de incentivos monetarios incluidos en el plan de beneficios teniendo en cuenta los incentivos no monetarios y el sistema de reconocimientos.

Para lo anterior es importante tener en cuenta que los: Incentivos monetarios. Son aquellos esquemas de pagos que se otorgan a los trabajadores como un ingreso adicional y principalmente están relacionados con el logro de una meta u objetivo previamente trazado, como la compensación variable la cual, según CHIAVENATO (2007), la compensación variable es la porción de la remuneración total que se le paga al empleado con periodicidad trimestral,

semestral o anual. Es selectiva y depende de los resultados logrados por la empresa. (Gómez, 2016) Las compensaciones de tipo monetario, son los sueldos, los salarios, los incentivos, las bonificaciones, las comisiones, así como los pagos indirectos, también llamados beneficios o prestaciones en especie que ofrecen las empresas a sus trabajadores, es decir, todo ingreso que reciba un trabajador a cambio del servicio prestado que realiza, tal como lo mencionan [Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008), Chiavenato (2007), Bohlander y Snell (2008), Mondy (2010), Buetow (2008), Nisar (2006), Carrasco y Sánchez (2007), Mulvey, Ledford Jr. y LeBlanc(2000)]

Y las compensaciones no monetarias son aquellas que hacen referencia a cualquier tipo de recompensa, premio, reconocimiento, gratificación que no tenga impacto económico y está relacionado principalmente con el puesto de trabajo, con los diversos aspectos de ambiente y condiciones de trabajo, tal como lo indican Udechuwku (2009), Madero (2009a), Madero (2009b), Sachau (2007), Udechukwu (2007), Ruthankoon & Olu (2003).

El sistema de compensación variable permite también mantener motivados a los empleados a través del establecimiento y consecución de metas que implican “premios” en forma de retribución económica. En este sentido, hay que tener cuidado con no fomentar en exceso la competitividad individual, por ejemplo a través del establecimiento de compensaciones grupales.

En la actualidad muchas organizaciones han decidido utilizar esquemas de pagos alternos o diferenciadores, con la finalidad de hacer un esfuerzo para mantener y lograr retener una fuerza laboral de bajo costo, (Mondy 2010), buscando la implementación de diversas y novedosas prestaciones para tener ciertos ahorros. (Gómez, 2016).

Es importante dentro de éste plan administrar el sistema de compensación porque, como dicen los autores (Suárez, 2014; Carrillo 2014), “...es un proceso gerencial clave de la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia de negocio. Administrar la compensación, exige, por una parte que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos precisen las intenciones que se persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los incentivos, en caso de que existan, y las prestaciones y, por otra parte se cuenten con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos que les permitan tomar eficazmente esas decisiones.” (p. 10).

Por lo anterior es fundamental contar con una buena administración de la compensación para poder definir políticas, analizar los procesos, establecer tres conceptos que también nos aportan

los autores (Suárez, 2014; Carrillo 2014): “...Equidad interna, competitividad externa y Estimular niveles superiores de desempeño personal” (p.12)

Y también la compensación es importante en el plan estratégico de gestión humana en la definición de los procesos funcionales, cuando se organizan los cinco procesos básicos como los describe Chiavenato, 2008: “Integración, Organización, Retención, Desarrollo y auditoría” (p. 118).

6.1. Marco legal

En este apartado tomamos como referencia las bases normativas colombianas que aplican referente a temas salariales y no salariales.

En Colombia, mediante el Decreto 2663 de 1950, el estado codifica las diferentes disposiciones y reglamentaciones en las relaciones existentes entre empleadores y trabajadores en el Código Sustantivo del Trabajo, buscando garantizar justicia, coordinación económica y equilibrio social. (Código Sustantivo del Trabajo, 1950)

En el capítulo II del apéndice de salarios del código sustantivo del trabajo, encontramos uno de los pilares de análisis para el desarrollo de este proyecto, el Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV), como su nombre lo indica, es el monto mínimo que un trabajador en Colombia debe recibir como contraprestación a sus servicios cuando exista un vínculo laboral. Como se mencionó anteriormente, en 1950 mediante el Decreto 2663 se establece el Código Sustantivo del Trabajo (CST), normativa que dicta la reglamentación laboral en Colombia y mediante el cual se tiene el marco de acción para el establecimiento de salarios cuando se establezca una relación laboral en cualquiera de sus modalidades. (Código Sustantivo del Trabajo, 1950)

En Colombia, todo lo concerniente a los salarios está enmarcado en el Título V del CST, en el cual especifican todas las disposiciones de la remuneración salarial, desde la definición del concepto indicándose como toda remuneración fija u ordinaria que un trabajador reciba en dinero o en especie en retribución a los servicios prestados.

“Artículo 127. Elementos integrantes: Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

De acuerdo con el artículo 30 de la Ley 1393 de 2010, en Colombia, para establecer la base para realizar los aportes a seguridad social, los pagos laborales no constitutivos de salario no pueden superar el 40% del total de la remuneración mensual del trabajador. (Cuervo, 2020)

Hoy, muchos siguen pensando que existe una restricción frente al reconocimiento de beneficios no salariales, cuando en realidad la norma lo que determina es la base que debe considerarse para pagar aportes a la seguridad social. En otras palabras, siempre y cuando no

constituyan una contraprestación directa por el servicio, usted puede pactar lo que desee en cuanto a pagos no salariales, pero si se exceden el 40%, tendrá que pagar aportes.

Con motivo de la aplicación de esa norma, la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscal (UGPP), que funciona como un alter ego de la Dian, pero dedicada, entre muchas otras funciones, a la fiscalización y el cobro de aportes a seguridad social, ha asumido -con una visión fiscalista- que prácticamente todo lo que recibe un trabajador, por cualquier concepto, debería sumarse para establecer ese famoso 40%, incluso cuando no constituye una contraprestación por el servicio.

Es tan absurdo el tema, que la UGPP ha sugerido que simples beneficios de bienestar, como las fiestas de diciembre, los regalos de Navidad o los beneficios de educación de los hijos, deberían sumarse al momento de pagar aportes, asumiendo, al mejor estilo de la Dian, que todo es “ingreso”.

7. Metodología

En esta investigación aplicamos una metodología que nos ayuda a decidir los procedimientos, estrategias y su forma de aplicarlos para alcanzar los objetivos de investigación.

Al consultar información inicial del sistema de pagos e ingresos de los trabajadores de la empresa ARMETALCO SAS se logra identificar que no existen diseños de estrategias para aumentar los ingresos en los trabajadores, por el contrario llevan varios años con el mismo salario o ingresos.

El diseño de la investigación se clasifica como descriptiva y analítica; ya que se entrelaza con la necesidad de comparar variables determinadas entre grupos de control y de estudio mediante dinámicas objetivas de observación, análisis y demostración para buscar la estrategia de aumentar los ingresos al personal y que la empresa lo asuma financieramente como un aspecto positivo.

7.1. Enfoque

Con el diseño de investigación de tipo descriptivo y analítico nos relaciona con el enfoque al que va dirigida esta investigación es de tipo cuantitativo ya que nuestro enfoque es identificar las situaciones vividas en ARMETALCO SAS, en el sector metalmecánico, sus historias, aplicación de encuestas, verificación de nóminas, identificación de necesidades del personal para motivar sus ingresos, liquidaciones y demás prestaciones que se le realicen con fin de tener una claridad de los ingresos que obtuvieron los empleados y acuerdos que allegaron con la empresa.

7.2. Método

Según el enfoque: es una investigación cuantitativa porque tal como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014) se pretende describir, utilizar la recolección y analizar los datos para contestar las preguntas de investigación y probar las hipótesis planteadas, y confiar en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de la población.

Según el tiempo de ocurrencia de los hechos investigados: esta investigación es retrospectiva puesto que se observan los hechos en el presente, pero con datos registrados en el pasado.

Según la metodología: esta investigación es deductivo, de análisis, comparativo e histórico; que consiste en un procedimiento racional que va de lo general a lo particular. (Bastar, 2012).

De acuerdo a Baena (2014) la deducción empieza por las ideas generales y pasa a los casos particulares. (...) Una vez aceptados los axiomas, los postulados y definiciones, los teoremas y demás casos particulares resultan claros y precisos [...] La deducción implica certidumbre y exactitud. Por ende, el razonamiento para este estudio comienza por los problemas generales, descubriendo en cada paso cuál es la causa real en base a información concreta.

El método de análisis implica partir de un todo y luego proceder con su descomposición en diversas partes o elementos. (Baena 2014). Por eso, en el estudio, se

7.3. Desarrollo

Como desarrollo de esta investigación de tipo cuantitativo, se inicia teniendo como base los siguientes diseños (Quichua Venegas, 2020):

7.3.1. Diseño según la temporalización de la investigación.

De acuerdo a Romero (2016) se realiza una investigación de diseño no experimental, puesto que no se realizará experimento alguno ni se aplicará algún tratamiento o programa; es decir que los hechos se observarán de manera natural con la información obtenida por parte de la empresa ARMETALCO SAS, sin que haya manipulación alguna de las variables, y así obtener datos fidedignos. El diseño no experimental puede ser a su vez, de corte transversal o de corte longitudinal.

Para este estudio, el diseño no experimental es de corte transversal, que según Romero (2016) se realiza la investigación en un lapso de tiempo corto o tiempo único, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, en este caso en el periodo comprendido entre el 2019-2021. Este diseño no experimental de corte transversal puede ser a su vez descriptivo, correlacional o correlacional/causal.

Romero (2016) señala que el diseño no experimental de corte transversal descriptivo tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores que se presentan en una o más variables, en este estudio determinar los valores de la variable independiente la implementación de una Política salarial, y de la variable dependiente que es el beneficio tanto de los trabajadores pero también del empleador.

El diseño no experimental de corte transversal correlacional busca describir las relaciones entre dos o más variables en un momento dado, en este estudio se busca Implementar una Política salarial y el beneficio tanto de los trabajadores pero también del empleador ARMETALCO SAS

– Período 2019-2021. El otro diseño no experimental de corte transversal correlacional/causal en el cual las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad y el investigador debe observar y reportar, tal como en este estudio, se analizan las variables para definir las causas de los problemas.

7.3.2. Diseño según el modelo de la investigación.

Para este diseño hay cuatro criterios a considerar: De acuerdo a las fuentes, la investigación es bibliográfica, metodológica o empírica. Para este estudio son los tres, puesto que se acuerdo a Romero (2016) la investigación bibliográfica es la búsqueda, recopilación, crítica e información bibliográfica sobre un tema específico que permite una visión más amplia del problema; la investigación metodológica indaga sobre los aspectos teóricos y aplicados a la medición, recolección y análisis de datos, y la investigación empírica, la cual se basa en la observación y experimentación.

De acuerdo a la naturaleza de los datos, la investigación es cuantitativa, puesto que se utiliza información de tipo cuantitativo directo.

De acuerdo al lugar, la investigación es de campo, ya que se centra en hacer el estudio donde el hecho se da de manera natural.

Y de acuerdo a la muestra, se realiza una investigación de estudio de grupo, ya que se emplean muestras grandes de sujetos, seleccionados por algún método de selección aleatoria. Es parte de un enfoque cuantitativo, y para los análisis se utilizan estadísticas para generalizar los resultados.

7.3.3. Instrumentos de recolección de la información.

Teniendo en cuenta el diseño de la investigación, el instrumento utilizado para la recolección de datos es el siguiente:

La encuesta: Según Buendía et al. (2001) citado por Bernal (2010): “La encuesta es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistadores y entrevistados, en cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador” (p. 256). Para el estudio, el instrumento a utilizar será el cuestionario para obtener la opinión con 12 preguntas, de las cuales las 7 primeras preguntas miden la primera variable Implementación de una Política Salarial y los restantes 5 miden la segunda variable el beneficio tanto de los trabajadores pero también del empleador

7.3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Para el procesamiento de la información, los datos recogidos a través de las encuestas se codificaron y se trasladaron a una hoja de Excel.

A partir de los datos levantados, la información será procesada con la aplicación estadística y obtener tablas de frecuencia de cada una de las preguntas de la encuesta, y para la elaboración de tablas de contingencia como efecto del cruce de las preguntas de la variable independiente y las preguntas de la variable dependiente, con el fin de probar el problema planteado.

Para el análisis de los datos, se usarán los datos levantados y para cada una de las características de cada pregunta, se elaborará una tabla de frecuencia, uno gráfico (circular, de barras, pictográfico, histogramas, lineal, etc.) y una descripción de los resultados de la tabla, así como de cada gráfico.

7.3.5. Procedimiento de ejecución del estudio.

La investigación presentará el siguiente procedimiento:

1. Aplicar las encuestas al personal
2. Construir una base de datos con la información recopilada.
3. Procesar los datos utilizando el aplicativo estadístico.
4. Elaborar tablas de frecuencia para cada una de las preguntas.
5. Elaborar gráficos de barras para cada una de las preguntas para la presentación de resultados.
6. Elaborar tablas de contingencia (tablas cruzadas).
7. Analizar los resultados de los datos estadísticos para probar el problema planteado.

7.3.6. Recopilación de la información.

Se tiene como parte de la recopilación de la información los siguientes soportes de revisión documental a registros que soportan el desarrollo salarial en el transcurso del tiempo dentro de la empresa ARMETALCO SAS:

También como toma de recolección de información se requiere obtener las respuestas de la siguiente encuesta para aplicar a los trabajadores de la empresa para conocer sus necesidades, formas de pensar y de comprender la razón por la cual han laborado con estas condiciones y su sentir actual, por lo que aplicamos la siguiente encuesta de toma y recolección de la información:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdctgipviXS2r2wEiMKySMIEn2FHUvtoCWz5kPrBMTm1vdtpg/viewform?usp=sf_link



Encuesta satisfacción salarial últimos 3 años

Esta encuesta tiene como objetivo obtener información de análisis de ingresos salariales de los últimos tres (3) años, como insumo para el trabajo de investigación de la Especialización Gerencia Estratégica del Talento Humanos de la estudiante MARTHA LUCIA RICAURTE VARGAS, de la Universitaria Agustiniana.

Los hallazgos encontrados se manejarán con total confidencialidad y anonimato, mi nombre no aparecerá en ningún documento; los datos serán utilizados exclusivamente para el trabajo de investigación y serán analizados de manera general.

Con la firma de este documento yo estoy dando consentimiento y aceptación a que como participante de la encuesta sea grabada mi voz, sean tomadas fotos y videos, información escaneada con mis datos; y que los mismos sean insumos en la elaboración del trabajo de investigación sin comprometer mi integridad.

He entendido las condiciones y objetivos de la encuesta, que se va a realizar, estoy satisfecho(a) con la información recibida por parte de la estudiante responsable, quién lo ha hecho en un lenguaje claro y sencillo, y me ha dado la oportunidad de preguntar y resolver las dudas a satisfacción.

Por lo anterior autorizo de manera libre y voluntaria que la estudiante pueda recopilar, utilizar, transferir, almacenar, consultar, procesar, y en general a dar tratamiento a la información personal que he suministrado a la Empresa, de conformidad con lo dispuesto en la ley 1581 de 2012 y el Decreto Reglamentario 1377 de 2013, la cual se encuentra contenida en las bases de datos y archivo de información de los trabajadores de ARMETALCO SAS, para los fines internos que sean necesarios.

En tales condiciones consiento participar en las actividades ya mencionadas

***Obligatorio**

FECHA DE ENCUESTA *

Fecha

dd/mm/aaa:

1. ¿HA TENIDO INCREMENTO SALARIAL EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS? *

- Sí
- No

2. ¿HA TENIDO INCREMENTO A SUS INGRESOS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS? *

- Sí
- No

3. ¿RECIBE DE MANERA PERMANENTE INGRESOS POR HORAS EXTRAS, COMISIONES, BONIFICACIONES? *

- Sí
- No

4. DESCRIBA CUAL DE LAS SIGUIENTES RAZONES LO MOTIVA A SEGUIR CON ESAS CONDICIONES *

- Necesidad del trabajo
- No me contratan en otro lado por mi perfil
- Me siento bien en la empresa con las mismas condiciones de hace 3 años
- Me da igual
- Ninguna de las anteriores

5. ¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES PARA USTED QUE LE REALICEN UN INCREMENTO EN SUS INGRESOS? *

- MUY IMPORTANTE
- ALGO IMPORTANTE
- NADA IMPORTANTE

6. ¿PARA USTED SERÍA MOTIVANTE TENER UN INGRESO SALARIAL? *

- Sí
- No
- Me da igual

7. ¿SI LE PROPONEN UN INGRESO SALARIAL QUE NO SEA PRESTACIONAL, ESTARÍA DE ACUERDO? *

- Sí
- No

8. ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA PUNTUALIDAD EN SU TRABAJO? *

- Muy importante
- Nada importante

9. ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES EL USO DE EPP EN SU TRABAJO? *

- Muy importante
- Nada importante

10. ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES CUMPLIR CON LA FECHA PLANEADA DE ENTREGA DE OBRA? *

- Muy importante
- Nada importante

11. ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES EL CUIDADO DE LOS RECURSOS EN SU TRABAJO? *

- Muy importante
- Nada importante

12. ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES EVITAR PROCESOS DISCIPLINARIOS EN SU TRABAJO?

Muy importante

Nada importante

Enviar

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Figura 5. Ejemplo del formulario de encuesta en línea aplicada. Fuente propia.

7.3.7. Política salarial.

Esta es una de las variables que del estudio de investigación la cual según (EcuRed) “Una política salarial es una política institucional que proporciona un marco referencial común basándose en el cuál se determinan todos los salarios de una organización”. Es una herramienta utilizada para desarrollar un mecanismo de remuneración de acuerdo a las obligaciones y responsabilidades del cargo, cada año el gobierno y los representantes de los trabajadores discuten el aumento del salario mínimo que debe regir para el año inmediatamente siguiente basados en los indicadores económicos. (Cifuentes Rocha, 2017)

Según (Gonzalez K. , 2014) los parámetros que tiene una política salarial son:

- La clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada clase de cargo.
- El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la escala salarial.
- La previsión de reajustes salariales, determinados por los contratos colectivos, o por disposición del ejecutivo, también puede darse por promoción, méritos del empleado. (González Proaño, 2017)

La política de salarios es un elemento esencial para la competitividad de la organización en el mercado en el que se encuentra, también es importante para las relaciones internas y externas de la organización, por esto es imprescindible que las organizaciones diseñen una política salarial (Carrillo & Vasconez, 2015). (González Proaño, UNIVERSIDAD DE AZUAY, 2017)

La política salarial es un conjunto de principios y directrices que reflejan lo que corresponde a la remuneración de los trabajadores, no es estática, es dinámica y evoluciona (González, 2014). El objetivo que se pretende alcanzar con la aplicación de una política es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y los trabajadores, teniendo en cuenta algunos criterios: debe ser adecuada para la organización, equitativa de acuerdo al tiempo de trabajo que el trabajador brinda, balanceada en las recompensas, eficaz en cuanto a los costos, segura para brindar a los trabajadores seguridad y ayudarlos en sus necesidades personales, motivadora y aceptable para los trabajadores (González, 2014). (González Proaño, 2017)

La política salarial es un conjunto de orientaciones, basada en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un periodo de tiempo determinado de acuerdo a los méritos y eficacia de cada uno. (Chiavenato, 2006); (González Proaño, 2017)

Una política salarial está condicionada por factores internos y externos que determinan los valores a pagar a los empleados, es una forma eficiente para remunerar con justicia a cada persona que ocupe un cargo, al determinar su valor en puntos y su ubicación en la escala de cargos de la institución (Chiavenato, 2009).

Por lo tanto, la política salarial es una metodología que mejora la administración del recurso humano en las organizaciones, en ella se vincula conceptos y resultados de diversos subsistemas que han venido evolucionando de acuerdo a las necesidades del mercado y terminan cuantificándose para mejorar las condiciones de los colaboradores (Ariss, 2014).

El fin principal que se busca al establecer una política salarial es el de ofrecer una compensación que sea equilibrada y constante con las labores que desempeñan los trabajadores, y de esta forma motivar a que se realice mucho mejor el trabajo por parte de los empleados. El área de recursos humanos tiene este aspecto como básico para manejar el desarrollo de carrera de cada uno de los empleados, ya que en esta política se establecen los niveles de beneficios que obtendrán por cada cargo. (Banco Popular Dominicano, S.A., 2016).

Las ventajas que según (Gonzalez K., 2014) tiene el establecimiento de una política salarial en la empresa, son:

- Los empleados son remunerados de acuerdo con el cargo que ocupan.
- El desempeño y dedicación de los empleados aumente
- Se atraen y retienen a los mejores candidatos para los cargos solicitados.
- Se logra que los trabajadores acepten el sistema de retribución de la empresa.
- Se mantiene equilibrado los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

En Colombia existe la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales creado en el Artículo 56 de la Constitución Política de Colombia, el cual busca fomentar las buenas relaciones entre trabajadores y empleadores, contribuir a la solución de los conflictos colectivos de trabajo y concertar las políticas salariales y laborales. Cuenta con 3 subcomisiones temáticas; Comité Sectorial del Sector Público, Comisión Especial de Tratamiento de Conflictos ante la OIT y Subcomisión de Asuntos Internacionales del Sector Trabajo. (Ministerio de Trabajo, S.f.).

7.3.8. ¿Qué es la compensación?.

La compensación es la retribución que recibe un empleado como pago a sus servicios, su manejo y estructura está a cargo del área de gestión humana y se define de acuerdo a las actividades realizadas por el colaborador, si esta labor no es planificada correctamente pueden darse renuncias masivas, incumplimiento de trabajos, protestas masivas, paro laboral y hacer que el ambiente laboral se vuelva inadecuado. (Gerencie.com, S.f.)

Para el empleado la retribución al esfuerzo y la dedicación realizada es lo más importante. Para él poder tener una retribución justa, es valioso sentirse parte de un equipo de trabajo en donde su aporte contribuya al logro de objetivos dentro de un clima de trabajo agradable, es la mayor satisfacción que puede tener en cuanto a motivación se refiere. En su vida personal el status que logra gracias a la remuneración también es un factor importante dentro de su núcleo familiar (Blog Recursos Humanos, 2007).

7.3.9. La equidad.

La equidad es tal vez una de los elementos que un empleado juzga con más firmeza dentro de una organización, internamente se busca que los puestos de trabajo que tienen las mismas

responsabilidades sean retribuidos de igual manera, en el código sustantivo del trabajo de acuerdo a la ley 1496 del 29 de Diciembre del 2011 “*Por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones*”. Esta igualdad debe garantizarse tanto en el sector público como en el privado. (Cifuentes Rocha, 2017).

“Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realiza” (Varela, 2006, pág. 27).

7.3.10. Compensación fija, variable y mixta.

La compensación fija se refiere a la prestación que recibe una persona por los servicios prestados y contiene las prestaciones sociales de acuerdo a la ley, y la empresa define su valor de acuerdo a las funciones que se desempeñan y se basa por lo general en el estudio de la situación del mercado externo en cargos similares.

El trabajador todos los meses recibe la misma cantidad salvo algunas variaciones producto de descuentos por préstamos que el empleado contrae, este ingreso es garantizado y no depende si a la empresa le fue bien o mal en el periodo, el conocer el ingreso le permite al empleado organizar su presupuesto mensual pero con esta compensación el empleado comprometido recibe la misma cantidad que uno cuyo desempeño no es el mejor lo cual puede generar inconformidades. (Cifuentes Rocha, 2017)

7.3.11. La compensación fija contiene los siguientes elementos.

Tabla 1.

Relación de Prestaciones sociales.

COMPENSACIÓN FIJA	DESCRIPCIÓN
Prima de Servicios (Art. 306 C.S.T.)	Un mes de salario pagadero de la siguiente forma: una quincena el último día de junio, otra quincena los 20 primeros días de diciembre o proporcional por el tiempo laborado.
Calzado y vestido de labor (Art. 230 C.S.T.)	Cada 4 meses, un par de zapatos y un vestido de labor al trabajador cuya remuneración mensual sea hasta 2 veces el salario mínimo más alto vigente.
Auxilio de cesantía (Art. 249 C.S.T.)	Un mes de salario por cada año de servicio, y proporcionalmente por fracción de año.
Interés cesantías (Ley 52 de	El 12% anual o proporcional por fracción, con respecto a la

1975)	suma causada en el año o en la fracción que se liquide definitivamente.
Descanso remunerado en lactancia (Art. 238 C.S.T.)	Dos descansos, de treinta minutos cada uno, dentro de la jornada, durante los primeros 6 meses de edad.
Vacaciones* (Art. 186 C.S.T.)	Por un año de servicio, 15 días de descanso remunerado.
Auxilio de transporte* (Ley 15 de 1959)	Tienen derecho los trabajadores que devenguen hasta 2 salarios mínimos.
* Las vacaciones y el auxilio de transporte no son propiamente una prestación social. Se trata de otros pagos laborales a cargo del Empleador.	

Nota: Obtenida de: (UNAD, S.f.)

7.3.12. Compensación basada en competencias.

Normalmente se “cree” que el salario es el *principal elemento de motivación* seguido de la estabilidad laboral; sin embargo, estudios realizados “consideran que” factores como el tipo de trabajo que se ejecuta y el reconocimiento recibido es considerado por los empleados de una organización como el principal factor. (Marquez, 2008). (Cifuentes Rocha, 2017)

El modelo Herzberg identifica dos elementos motivacionales a considerar:

1. Factores Higiénicos: (*Extrínsecos, determinado por el contexto*) Condiciones de trabajo, salario, políticas de la compañía.
2. Factores Motivacionales: (*Intrínsecos, altamente satisfactores, asociados al contenido del trabajo*) Características propias del empleo, el progreso profesional y la realización del individuo.

Herzberg explica que los factores higiénicos no generan motivación, pero su ausencia produce insatisfacción y son variables de acuerdo a las condiciones del entorno. (Marquez, 2008)

La compensación por competencia está orientada hacia la competitividad (Pago en función de lo que la persona aporta a la organización).

En este se identifican los siguientes componentes para la remuneración bajo compensación por competencias:

- *Pago por lo que el empleado es:* Valoración de la empresa al empleado por conocimientos, capacidades y experiencias (Salario fijo)
- *Pago por lo que el empleado hace:* Reconocimiento en virtud del cargo (En función de la estructura u organización de la empresa), si el empleado participa activamente en la planificación de sus tareas se sentirá motivado y logrará proponer mejoras en el proceso del cual se siente apropiado.

- *Pago por resultados*: Se mide por resultados individuales y grupales, basados en evaluaciones y cumplimientos de objetivos. (Marquez, 2008). Este componente ayuda al empleado a fijarse metas retadoras y a utilizar su conocimiento y herramienta para lograrlo.

Basado en lo anterior la compensación basada en competencias ayuda al empleado a aportar a la empresa sus conocimientos y habilidades para cumplir metas y hacerla más competitiva en el mercado, la empresa por lo general con este método de compensación busca que el empleado se esfuerce más y aporte a la compañía a través del desarrollo de competencias las cuales le ayudan a enfrentar retos, incertidumbres que se presentan debido a la globalización.

Por lo que para este caso de investigación se puede aplicar una tabla con las posibles dimensiones que se pueden tener en cuenta para asignar un porcentaje de naturaleza no salarial para que sea tenido en cuenta:

Criterios y puntaje de valoración		
PUNTUALIDAD	20%	DEL SALARIO BÁSICO
USO DE EPP	20%	DEL SALARIO BÁSICO
FECHA DE ENTREGA PLANEADA EN OBRA	20%	DEL SALARIO BÁSICO
CUIDADO DE LOS RECURSOS	20%	DEL SALARIO BÁSICO
EVITAR PROCESOS DISCIPLINARIOS	20%	DEL SALARIO BÁSICO

Figura 6. Criterios y puntaje de valoración, fuente propia.

Con lo anterior podemos extraer la matriz consolidada de la propuesta

NOMBRE	SALARIO	10% del salario	Porcentaje que aumenta mensualmente el ingreso de naturaleza no salarial				
			PUNTUALIDAD 20%	USO DE EPP 20%	FECHA DE ENTREGA PLANEADA EN OBRA 20%	CUIDADO DE LOS RECURSOS 20%	EVITAR PROCESOS DISCIPLINARIOS 20%
LUIS EDUARDO GONZALEZ	\$ 1.280.000	\$ 128.000	\$ 25.600	\$ 25.600	\$ 25.600	\$ 25.600	\$ 25.600
FREDI FRANCISCO BENITEZ	\$ 1.550.000	\$ 155.000	\$ 31.000	\$ 31.000	\$ 31.000	\$ 31.000	\$ 31.000
ALVARO ALEXANDER ARIZA	\$ 1.280.000	\$ 128.000	\$ 25.600	\$ 25.600	\$ 25.600	\$ 25.600	\$ 25.600
ALEXANDER GUZMAN LOZANO	\$ 1.180.000	\$ 118.000	\$ 23.600	\$ 23.600	\$ 23.600	\$ 23.600	\$ 23.600
JUAN CARLOS MORENO	\$ 1.750.000	\$ 175.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000

Figura 7. Matriz consolidada de la propuesta, Fuente propia.

7.3.13. Criterios de Inclusión.

- Se tomará una muestra representativa de la nómina de 5 personas.
- La muestra debe mantener la constancia de éstos trabajadores en los últimos 3 años.
- Se tomarán revisión de literatura de los años 2017 al 2021 en idioma español.

(Ávila Rivera, 2021)

7.3.14. Criterios de Exclusión.

- No serán considerados trabajadores ingresados desde el 2018 a la fecha.
- No serán consideradas revisiones de literatura y fuentes bibliográficas de años anteriores al 2017.
- No serán consideradas revisiones de literatura y fuentes bibliográficas en idioma diferente al español. . (Ávila Rivera, 2021)

7.3.15. Instrumentos.

Fuentes de investigación primarios:

- Cuantitativas mediante cuestionarios:

Fuentes de investigación secundarios:

- Fuentes externas “libros, revistas, artículos académicos, periódicos, bibliotecas virtuales, internet”.(Ávila Rivera, 2021)

7.4.Revisión de la literatura

Para el presente trabajo hice la revisión de los siguientes proyectos de investigación y fuentes relacionadas con las palabras claves

Tabla 2.

Fuentes bibliográficas consultadas en la presente investigación

No.	AÑO	TEMA	PALABRAS CLAVE	URL	ENTIDAD	AUTOR	CITA APA
1	2019	ELABORACIÓN DE UNA POLÍTICA SALARIAL, POR MEDIO DE LA HERRAMIENTA DE VALORACIÓN DE CARGOS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS TRANSACCIONALES DEL ECUADOR.	Política salarial, valoración de cargos, bandas salariales, sueldos, retención.	http://201.159.223.2/handle/123456789/3126 http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/3126	Repositorio digital de la Universidad de Especialidades Espiritu Santo ÁREA DEL CONOCIMIENTO DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES POSTGRADO POSTGRADO EN DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Csizmadia Viteri, Diana Terez. Mantilla Merizalde, Amy Dianne. Jacome Reinoso, Juan Manuel.	Mantilla Merizalde, A. D., & Jacome Reinoso, J. M. (2019). ELABORACIÓN DE UNA POLÍTICA SALARIAL, POR MEDIO DE LA HERRAMIENTA DE VALORACIÓN DE CARGOS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS TRANSACCIONALES DEL ECUADOR (Master's thesis).
2	2017	La compensación salarial como eje del desempeño y la productividad	salarios; productividad del trabajo; trabajo y trabajadores	http://hdl.handle.net/10654/16837 https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16837	Universidad Militar Nueva Granada, DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA	Cifuentes Rocha, Sandra Nancy	https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16837
3	2017	Cuáles han sido los avances que se registran en la normatividad expedida desde la Constitución de 1991 hasta la actualidad sobre equidad salarial en Colombia	POLÍTICA SALARIAL SALARIOS MERCADO LABORAL IGUALDAD DE REMUNERACIÓN MERCADO LABORAL GÉNERO BRECHAS SALARIALES SECTOR PRODUCTIVO	http://hdl.handle.net/10983/15104	TESIS DE GRADO UNIVERSIDAD CATOLINA, DERECHO	Zúñiga Ordóñez, Nathalia Patricia	Zúñiga Ordóñez, N. P. (2017). Cuáles han sido los avances que se registran en la normatividad expedida desde la Constitución de 1991 hasta la actualidad sobre equidad salarial en Colombia. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Derecho. Bogotá, Colombia
4	2017	La informalidad laboral colombiana en los últimos años: Análisis y perspectivas de política pública	informalidad laboral; estructuralismo; institucionalismo; teoría de informalidad laboral; segmentación del mercado laboral	https://www.econstor.eu/bitstream/10419/195383/1/1022370170.pdf	econstor	Rodríguez, Mora, James, Jhon	Rodríguez, M., & James, J. (2017). La informalidad laboral colombiana en los últimos años: análisis y perspectivas de política pública. Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, 24, 89-128.

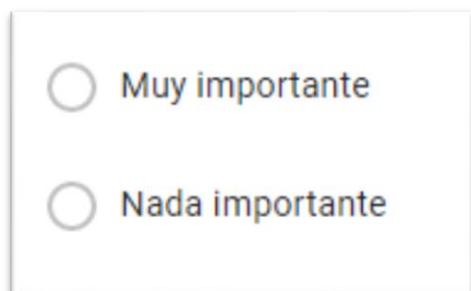
5	2018	Ciclo y composición del cambio en los salarios: una aproximación a la estructura salarial de Colombia	Wages; wages cycle; employment composition; wage inequality; Colombia; RIF regression.	https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/9437 https://hdl.handle.net/20.500.12134/9437 https://doi.org/10.32468/be.1057 https://ideas.repec.org/p/bdr/borre/1057.html	Banco de la República	Lasso-Valderrama, Francisco Javier Rodríguez-Quintero, Laura	Lasso-Valderrama, F. (2018). Ciclo y composición del cambio en los salarios: una aproximación a la estructura salarial de Colombia. Borradores de Economía; No. 1057.
6	2018	CONSECUENCIAS ECONÓMICAS PARA COLOMBIA DE LAS PROPUESTAS DE PETRO Y DUQUE (2018-2022)	política salarial en Colombia	https://www.celag.org/wp-content/uploads/2018/06/Consecuencias-economicas-para-Colombia-de-las-propuestas-de-Petro-y-Duque-2018-2022.pdf	CELAC.ORG	Guillermo Oglietti, Lucía Convertí y Pablo Wahren	Oglietti, G., Convertí, L., & Wahren, P. (2018). Consecuencias económicas para Colombia de las propuestas de Petro y Duque (2018-2022). Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (CELAG). Recuperado de https://www.celag.org/wp-content/uploads/2018/06/Consecuencias-economicas-para-Colombia-de-laspropuestas-de-Petro-y-Duque-2018-2022.pdf .
7	2017	Propuesta de una política salarial aplicada a un hospital de la ciudad de Cuenca	POLÍTICA SALARIAL; REMUNERACIÓN; VALORACIÓN DE CARGOS; BANDAS SALARIALES	http://dspace.uaz.uay.edu.ec/handle/datos/7218	UNIVERSIDAD DE AZUAY	González Proaño, Carlos Esteban Barros Calle, Katherine Alejandra	Barros Calle, K. A. (2017). Propuesta de una política salarial aplicada a un hospital de la ciudad de Cuenca (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
8	2021	Diseño de una política salarial a partir de la valoración por puntos de los cargos técnicos de una firma auditora en la ciudad de Quito, en el periodo 2019-2020	POLÍTICA SALARIAL VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO ESTUDIOS DE CASOS	http://hdl.handle.net/10644/8110	Universidad Andina Simón Bolívar	Gualavisí Morán, Félix Santiago	Gualavisí Morán, F. S. (2021). Diseño de una política salarial a partir de la valoración por puntos de los cargos técnicos de una firma auditora en la ciudad de Quito, en el periodo 2019-2020 (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
9	2021	Diseño de modelo de compensaciones y política salarial para una empresa Aseguradora	COMPENSACIÓN; POLÍTICA SALARIAL; VALORACIÓN DE CARGOS; BANDAS	http://dspace.uaz.uay.edu.ec/handle/datos/10710	UNIVERSIDAD DE AZUAY	Csizmádia Viteri, Diana Terez Nievecela Ávila, María Fernanda	Nievecela Ávila, M. F., & Sánchez Pinos, X. (2021). Diseño de modelo de compensaciones y política salarial para una empresa Aseguradora (Master's

			SALARIALES; BENEFICIOS NO MONETARIOS			Sánchez Pinos, Ximena	tesis, Universidad del Azuay).
10	2019	Propuesta de política salarial y su incidencia en el desempeño organizacional de la empresa Servicios Petroleros y Conexos S.R.L. 2018 - 2019	Política Salarial Salarios Desempeño en el trabajo	https://hdl.handle.net/20.500.12867/4014	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERU	Córdova Vargas, David Orlando	Córdova Vargas, D. O. (2020). Propuesta de política salarial y su incidencia en el desempeño organizacional de la empresa Servicios Petroleros y Conexos SRL 2018-2019.
11	2020	Implementación de la política salarial y su incidencia en el costo laboral de un club de esparcimiento, periodo 2017-2018	Política Salarial, Escala Salarial, Gasto de Personal, Beneficios Laborales, Remuneraciones	http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/3916	UNIVERSIDAD RICARDO PALMA LIMA PERU	Quichua Venegas, Alexandra Irma	Quichua Venegas, A. I. (2020). Implementación de la política salarial y su incidencia en el costo laboral de un club de esparcimiento, periodo 2017-2018.
12	2021	De la Estrategia a la Compensación	Salarios, Compensación Salarial, Remuneración, Metodología Hay, Estructura Salarial, Compensación y Salarios, Valoración de Cargos, Equidad Salarial.	http://hdl.handle.net/11232/1100	Universidad Sergio Arboleda	Rodríguez Anzola, Luz Marina Rosas Aguirre, Johanna Marcela	Rodríguez Anzola, L. M., & Rosas Aguirre, J. M. (2018). De la estrategia a la compensación.
13	2021	“El Salario Emocional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los servidores públicos del área administrativa de EMAPAL EP”	SALARIO EMOCIONAL; SATISFACCIÓN LABORAL; MOTIVACIÓN LABORAL; INCENTIVOS NO MONETARIOS; DESEMPEÑO LABORAL	http://dspace.uaz.edu.ec/handle/datos/10714	UNIVERSIDAD DE AZUAY	Csizmádia Viteri, Diana Terez Ávila Rivera, Fredy Orlando	

8. Análisis de resultados y discusión

Se aplicaron encuestas en línea a 10 trabajadores de 16 trabajadores vigentes en la nómina actual, se entregaron las encuestas a los trabajadores operativos y administrativos, no participó personal de jefatura ni gerencial.

La muestra consta de 12 preguntas que fueron procesadas en Excel, también se presentó las encuestas mediante una aplicación del Google (documentos Google) lo cual nos permite conocer el grado de conformidad del encuestado a través de las tablas de frecuencia y procesamiento de datos:



Formulario de encuesta con dos opciones de radio:

- Muy importante
- Nada importante

Figura 8. Primer conformidad de respuesta, fuente propia



Formulario de encuesta con tres opciones de radio:

- MUY IMPORTANTE
- ALGO IMPORTANTE
- NADA IMPORTANTE

Figura 9. Segunda conformidad de respuesta, fuente propia

8.1. Análisis e interpretación de resultados:

A continuación, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, se realizó un gráfico con su respectivo análisis descriptivo, empezando por los datos generales y luego por las preguntas elaboradas tanto para la variable independiente como para la variable dependiente.

Marca temporal	FECHA DE ENCUESTA	1. ¿HA TENIDO INCREMENTO SALARIAL EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS?	2. ¿HA TENIDO INCREMENTO A SUS INGRESOS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS?	3. ¿RECIBE DE MANERA PERMANENTE INGRESOS POR HORAS EXTRAS, COMISIONES, BONIFICACIONES?	4. DESCRIBA CUAL DE LAS SIGUIENTES RAZONES LO MOTIVA A SEGUIR CON ESAS CONDICIONES	5. ¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES PARA USTED QUE LE REALICEN UN INCREMENTO EN SUS INGRESOS?
8/28/2021 18:26:04	22/08/2021	No	No	No	Necesidad del trabajo	MUY IMPORTANTE
8/28/2021 18:26:58	23/08/2021	No	No	No	No me contratan en otro lado por mi perfil	ALGO IMPORTANTE
8/28/2021 18:27:37	24/08/2021	No	No	No	Necesidad del trabajo	MUY IMPORTANTE
8/28/2021 18:28:06	25/08/2021	No	No	No	Necesidad del trabajo	MUY IMPORTANTE
8/28/2021 18:29:03	25/08/2021	Sí	Sí	No	Necesidad del trabajo	MUY IMPORTANTE
8/28/2021 18:29:49	25/08/2021	No	No	No	Necesidad del trabajo	MUY IMPORTANTE
8/28/2021 18:30:24	25/08/2021	No	No	No	No me contratan en otro lado por mi perfil	MUY IMPORTANTE
8/28/2021 18:31:04	26/08/2021	No	No	No	Necesidad del trabajo	MUY IMPORTANTE
8/28/2021 18:41:51	26/08/2021	No	No	No	Necesidad del trabajo	MUY IMPORTANTE

6. ¿PARA USTED SERÍA MOTIVANTE TENER UN INGRESO SALARIAL?	7. ¿SI LE PROPONEN UN INGRESO SALARIAL QUE NO SEA PRESTACIONAL, ESTARÍA DE ACUERDO?	8. ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA PUNTUALIDAD EN SU TRABAJO?	9. ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES EL USO DE EPP EN SU TRABAJO?	10. ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES CUMPLIR CON LA FECHA PLANEADA DE ENTREGA DE OBRA?	11. ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES EL CUIDADO DE LOS RECURSOS EN SU TRABAJO?	12. ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES EVITAR PROCESOS DISCIPLINARIOS EN SU TRABAJO?
Sí	Sí	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante
Sí	Sí	Nada importante	Muy importante	Nada importante	Nada importante	Muy importante
Sí	Sí	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante
Sí	Sí	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante
Sí	Sí	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante
Sí	Sí	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante
Sí	Sí	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante
Sí	Sí	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante
Sí	Sí	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante
Sí	Sí	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante

Figura 10. Tabulación del instrumento, fuente propia

Variable dependiente:

Pregunta No. 01: 1. ¿HA TENIDO INCREMENTO SALARIAL EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS?

Tabla 3

Análisis pregunta No. 1

Etiquetas de fila	Cuenta de 1. ¿HA TENIDO INCREMENTO SALARIAL EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS?
No	9
Sí	1
Total general	10

Nota: Fuente propia

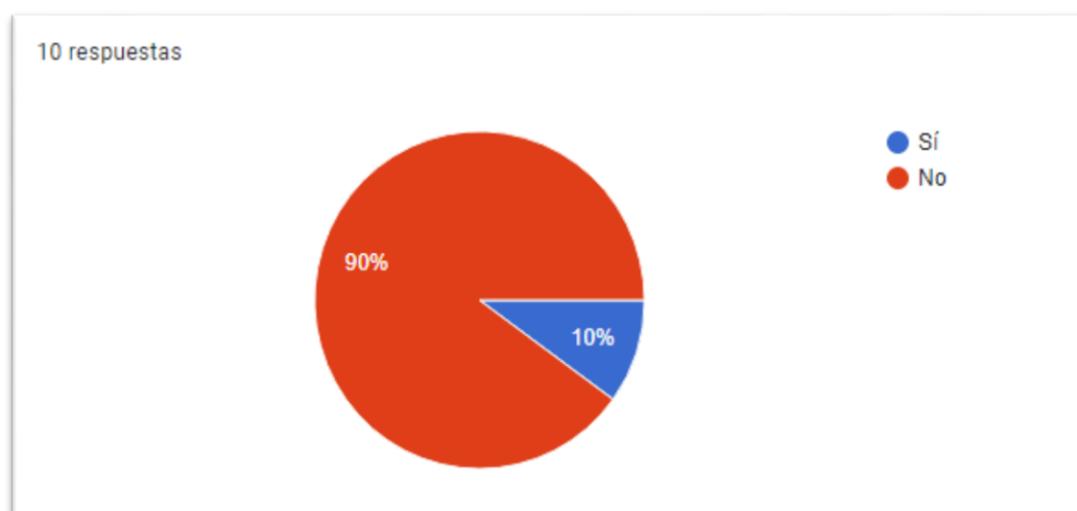


Figura 11. Gráfico pregunta No. 1

Interpretación: De los 10 encuestados, el 90% contesta que NO han tenido un incremento salarial en los últimos 3 años. Hay un 10%, es decir 1 encuestado que SI ha tenido aumento en los últimos tres años, esto obedece a que en el 2021 ingresó a ARMETALCO SAS con un sueldo un poco mayor de la empresa en la que trabajaba en el año 2020.

Variable dependiente:

Pregunta No. 02: 2. ¿HA TENIDO INCREMENTO A SUS INGRESOS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS?

Tabla 4

Análisis pregunta No. 2

Cuenta de 2. ¿HA TENIDO INCREMENTO A SUS INGRESOS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS?	
Etiquetas de fila	
No	9
Sí	1
Total general	10

Nota: Fuente propia

10 respuestas

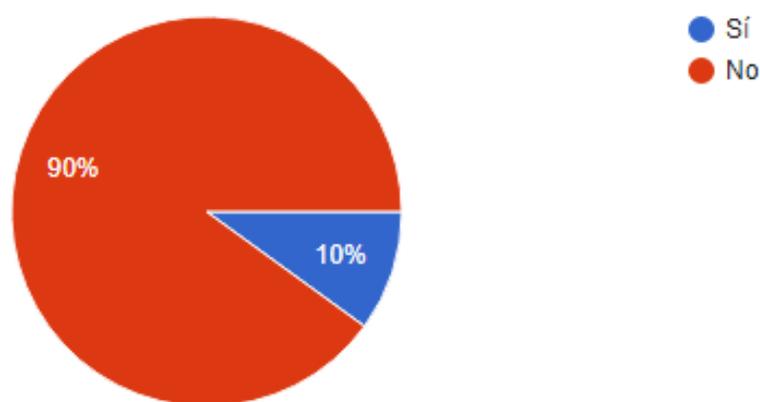


Figura 12. Gráfico pregunta No. 2

Interpretación: De los 10 encuestados, el 90% contesta que NO han tenido un incremento a los ingresos en los últimos 3 años. Hay un 10%, es decir 1 encuestado que SI ha tenido aumento en los ingresos en los últimos tres años, esto obedece a que en el 2021 ingresó a ARMETALCO SAS con un sueldo un poco mayor de la empresa en la que trabajaba en el año 2020.

Variable dependiente:

Pregunta No. 03: 3. ¿RECIBE DE MANERA PERMANENTE INGRESOS POR HORAS EXTRAS, COMISIONES, BONIFICACIONES?

Tabla 5

Análisis pregunta No. 3

Etiquetas de fila	Cuenta de 3. ¿RECIBE DE MANERA PERMANENTE INGRESOS POR HORAS EXTRAS, COMISIONES, BONIFICACIONES?
No	10
Total general	10

Nota: Fuente propia

10 respuestas

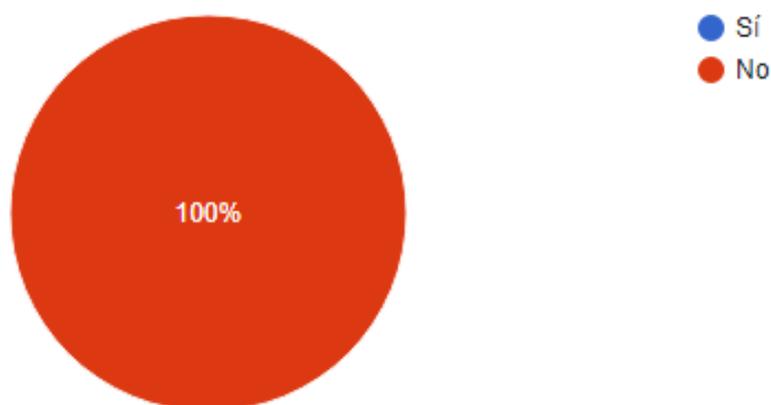


Figura 13. Gráfico pregunta No. 3

Interpretación: De los 10 encuestados, el 100% contesta que NO recibieron permanentemente ingresos por horas extras, ni bonificaciones ni comisiones, esto obedece a que por disminución de costos se evitan las horas extras. No hay rubros de comisiones hasta no tener un producto 100 por ciento vendido. No se manejaron bonos en los últimos 3 años.

Variable dependiente:

Pregunta No. 04: 4. DESCRIBA CUAL DE LAS SIGUIENTES RAZONES LO MOTIVA A SEGUIR CON ESAS CONDICIONES

1. Necesidad del trabajo
2. No me contratan en otro lado por mi perfil
3. Me siento bien en la empresa con las mismas condiciones de hace 3 años
4. Me da igual
5. Ninguna de las anteriores

Tabla 6

Análisis pregunta No. 4

Cuenta de 4. DESCRIBA CUAL DE LAS SIGUIENTES RAZONES LO MOTIVA A SEGUIR CON ESAS CONDICIONES	
Etiquetas de fila	
Necesidad del trabajo	8
No me contratan en otro lado por mi perfil	2
Total general	10

Nota: Fuente propia

10 respuestas



Figura 14. Gráfico pregunta No. 4

Interpretación: De los 10 encuestados, el 80% contesta que las razones que los motivaron a seguir laborando con esas condiciones es por la necesidad del trabajo, y el 20% restante porque sintieron que no tienen un buen perfil para trabajar en otra empresa diferente a ARMETALCO SAS.

Variable independiente:

Pregunta No. 05: 5. ¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES PARA USTED QUE LE REALICEN UN INCREMENTO EN SUS INGRESOS?

Tabla 7

Análisis pregunta No. 5

Etiquetas de fila	Cuenta de 5. ¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES PARA USTED QUE LE REALICEN UN INCREMENTO EN SUS INGRESOS?
ALGO IMPORTANTE	1
MUY IMPORTANTE	9
Total general	10

Nota: fuente propia

10 respuestas

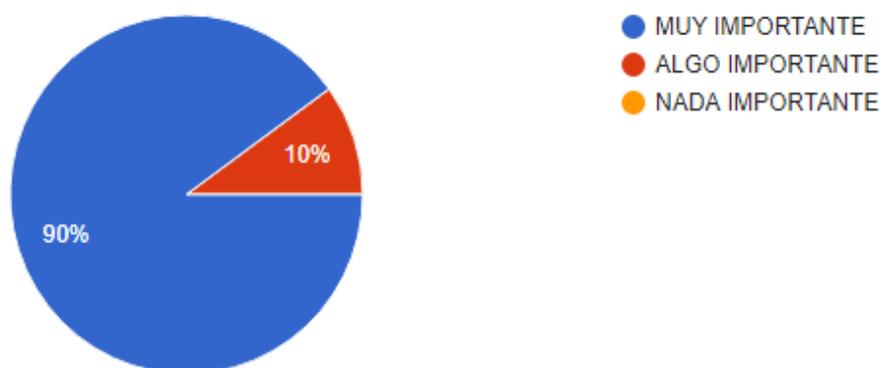


Figura 15. Gráfico pregunta No. 5

Interpretación: De los 10 encuestados, el 90% contestaron que es MUY IMPORTANTE que se les realice un incremento a sus ingresos, y el 10% algo importante, esto sucede por la persona que ingresó en el año 2021 a ARMETALCO SAS.

Variable independiente:

Pregunta No. 06: 6. ¿PARA USTED SERÍA MOTIVANTE TENER UN INGRESO SALARIAL?

Tabla 8

Análisis pregunta No. 6

Cuenta de 6. ¿PARA USTED SERÍA MOTIVANTE TENER UN INGRESO SALARIAL?	
Etiquetas de fila	
Sí	10
Total general	10

Nota: Fuente propia

10 respuestas

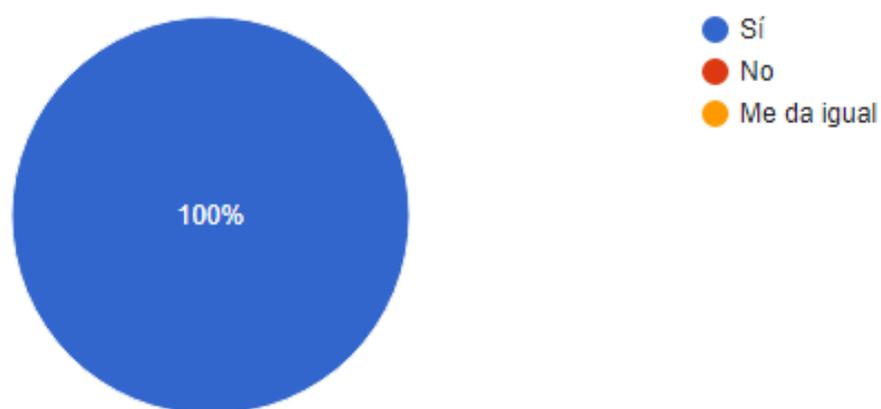


Figura 16. Gráfico pregunta No. 6

Interpretación: De los 10 encuestados, el 100% contestó que para ellos sería motivante tener un ingreso salarial al que reciben actualmente de ARMETALCO SAS. Esto nos acerca a la pregunta de investigación porque nos ayuda a identificar la necesidad de diseñar la estrategia propuesta.

Variable independiente:

Pregunta No. 07: 7. ¿SI LE PROPONEN UN INGRESO SALARIAL QUE NO SEA PRESTACIONAL, ESTARÍA DE ACUERDO?

Tabla 9

Análisis pregunta No. 7

Cuenta de 7. ¿SI LE PROPONEN UN INGRESO SALARIAL QUE NO SEA PRESTACIONAL, ESTARÍA DE ACUERDO?	
Etiquetas de fila	
Sí	10
Total general	10

Nota: Fuente propia

10 respuestas

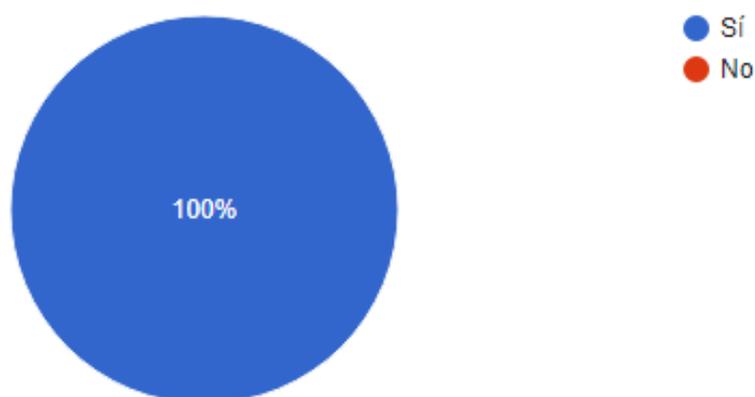


Figura 17. Gráfico pregunta No. 7

Interpretación: De los 10 encuestados, el 100% contestó estar de acuerdo que si hubiera algún aumento en el ingreso fuera NO PRESTACIONAL, pues manifiestan que igual lo reciben como ingreso y no afecta los descuentos realizados por la nómina de ARMETALCO SAS.

Variable independiente:

Pregunta No. 08: 8. ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA PUNTUALIDAD EN SU TRABAJO?

Tabla 10

Análisis pregunta No. 8

Etiquetas de fila	Cuenta de 8. ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA PUNTUALIDAD EN SU TRABAJO?
Muy importante	9
Nada importante	1
Total general	10

Nota: Fuente propia

10 respuestas

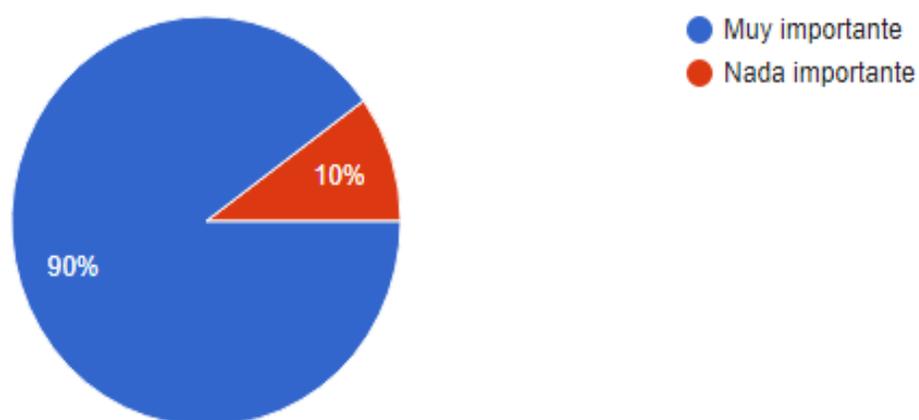


Figura 18 Gráfico pregunta No. 8

Interpretación: De los 10 encuestados, el 90% consideró MUY IMPORTANTE la puntualidad al llegar a su trabajo, y el 10% restante que no, porque vive muy lejos y no puede cambiar de estrategias permanentes.

Variable independiente:

Pregunta No. 09: 9 ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES EL USO DE EPP EN SU TRABAJO?

Tabla 11

Análisis pregunta No. 9

Etiquetas de fila	Cuenta de 9. ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES EL USO DE EPP EN SU TRABAJO?
Muy importante	10
Total general	10

Nota: Fuente propia

10 respuestas



Figura 19. Gráfico pregunta No. 9

Interpretación: De los 10 encuestados, el 100% consideró que es MUY IMPORTANTE el uso de EPP en las actividades realizadas por ARMETALCO SAS para poder controlar peligros de accidentes de trabajo.

Variable independiente:

Pregunta No. 10: 10 ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES CUMPLIR CON LA FECHA PLANEADA DE ENTREGA DE OBRA?

Tabla 12

Análisis pregunta No. 10

Etiquetas de fila		Cuenta de 10. ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES CUMPLIR CON LA FECHA PLANEADA DE ENTREGA DE OBRA?	
Muy importante		9	9
Nada importante		1	1
Total general			10

Nota: Fuente propia

10 respuestas

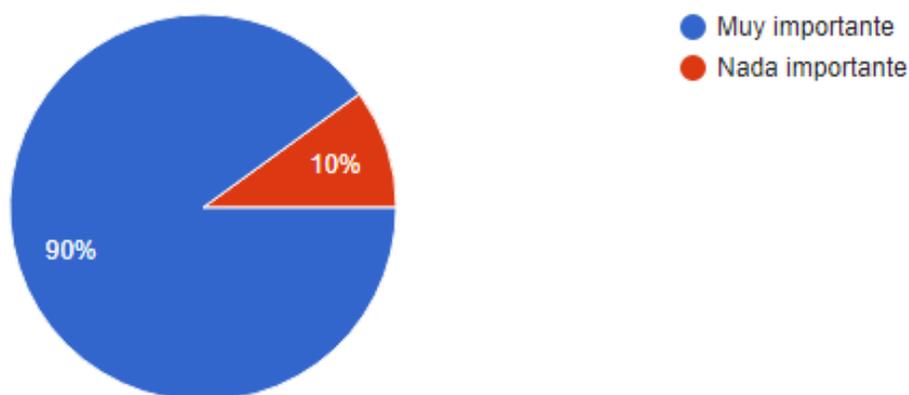


Figura 20. Gráfico pregunta No. 10

Interpretación: De los 10 encuestados, el 90% contestó que es MUY IMPORTANTE cumplir con la fecha planeada de entrega de obra, y el 10% restante no lo consideró, manifiestan que rara vez se cumple.

Variable independiente:

Pregunta No. 11: 11 ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES EL CUIDADO DE LOS RECURSOS EN SU TRABAJO?

Tabla 13

Análisis pregunta No. 11

Etiquetas de fila	Cuenta de 11. ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES EL CUIDADO DE LOS RECURSOS EN SU TRABAJO?
Muy importante	8
Nada importante	2
Total general	10

Nota: Fuente propia

10 respuestas

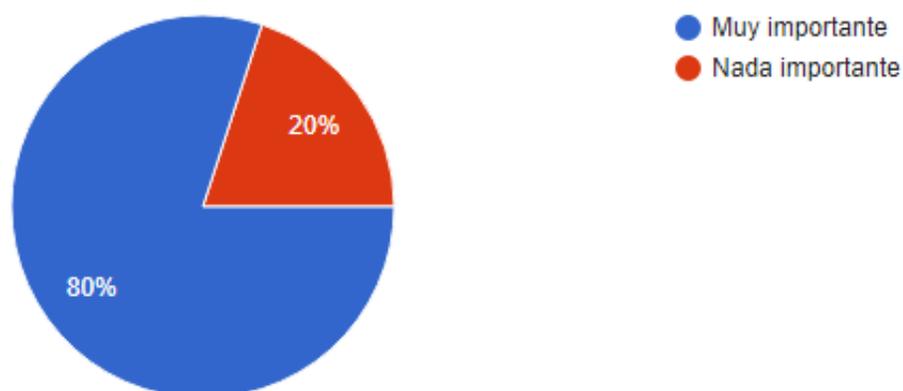


Figura 21. Gráfico pregunta No. 11

Interpretación: De los 10 encuestados, el 80% contestó MUY IMPORTANTE el cuidado de los recursos para poder desarrollar bien la tarea, y el 20% restante consideró que no, dentro de las actividades a desarrollar, porque dicen que es un control directo de jefaturas de ARMETALCO SAS.

Variable independiente:

Pregunta No. 12: 12 ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES EVITAR PROCESOS DISCIPLINARIOS EN SU TRABAJO?

Tabla 14

Análisis pregunta No. 12

Etiquetas de fila	Cuenta de 12. ¿PARA USTED, QUÉ TAN IMPORTANTE ES EVITAR PROCESOS DISCIPLINARIOS EN SU TRABAJO?
Muy importante	10
Total general	10

Nota: Fuente propia

10 respuestas



Figura 22. Gráfico pregunta No. 12

Interpretación: De los 10 encuestados, el 100% contestó MUY IMPORTANTE evitar procesos disciplinarios en ARMETALCO SAS.

8.2. Discusión

Como parte de esta discusión debemos contemplar que la organización cuenta con los siguientes cargos Directivos, jefaturas, administrativos y operativos:

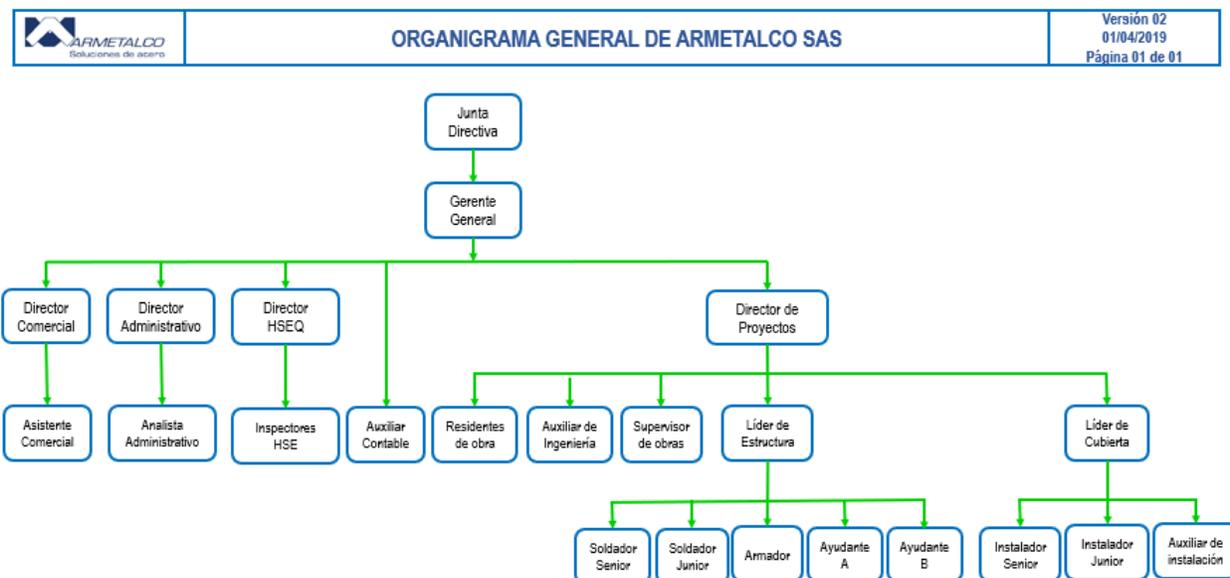


Figura 23. Organigrama empresa. Fuente ARMETALCO SAS.

Se hace una revisión a las bases de información de salarios que se tienen con trazabilidad de 3 años, información que se pudo consultar en las planillas de seguridad social de los años 2019, 2020 y 2021 y se toman como muestra cinco (5) trabajadores de los que pudimos analizar la siguiente información:

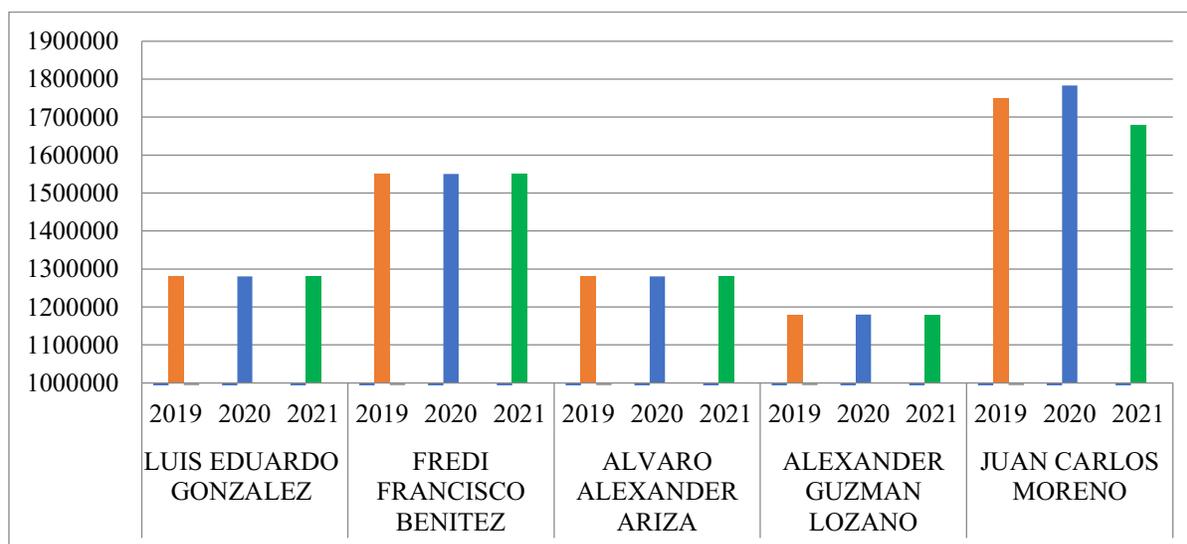


Figura 24. Tabulación datos salarios últimos 3 años ARMETALCO SAS. Fuente propia.

Tabla 15

Descripción salarios últimos 3 años

NOMBRE	CARGO	AÑO	SALARIO o IBC PLANILLA
LUIS EDUARDO GONZALEZ	AYUDANTE B	2019	\$ 1.280.000
		2020	\$ 1.280.000
		2021	\$ 1.280.000
FREDI FRANCISCO BENITEZ	INSTALADOR SENIOR	2019	\$ 1.550.000
		2020	\$ 1.550.000
		2021	\$ 1.550.000
ALVARO ALEXANDER ARIZA	AYUDANTE A	2019	\$ 1.280.000
		2020	\$ 1.280.000
		2021	\$ 1.280.000
ALEXANDER GUZMAN LOZANO	AYUDANTE B	2019	\$ 1.180.000
		2020	\$ 1.180.000
		2021	\$ 1.180.000
JUAN CARLOS MORENO	SOLDADOR SENIOR	2019	\$ 1.750.000
		2020	\$ 1.782.854
		2021	\$ 1.680.000

Nota: Identificación salarios últimos 3 años de una muestra de cinco (5) trabajadores de ARMETALCO SAS. Fuente propia.

En la cual se puede observar que en el 80% de los casos no tuvieron ajuste salarial en la base ni como ingresos extras que incrementen el IBC, por tal motivo se evidencia que en los últimos 3 años mantienen el mismo ingreso salarial.

Se verificó igualmente que los pagos de IBC en la planilla integrada corresponden a la nómina real causada en los mismos meses.

Otra variable que se pudo evidenciar es que en el año 2020 fueron liquidados los contratos a término fijo a un año. Y para el año 2021 firmaron nuevos contratos por término de la duración de obra contratada, pero con el mismo cargo y salario, solo que está ligado a una obra o centro de costo específico, como lo podemos ver en los siguientes registros, por lo que tomamos como muestra uno de los casos de la muestra revisada anteriormente:

	DIRECCION ADMINISTRATIVA	CÓDIGO: ADM-CO-05
	CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TERMINO FIJO	VERSIÓN: 01
		FECHA: 28/09/16
		Página 1 de 2

Nombre del empleador	: ARMETALCO S.A.S
NIT	: [REDACTED]
Domicilio	: [REDACTED]
Nombre del trabajador	: FREDI FRANCISCO BENITEZ AVILA
Documento de Identidad	: [REDACTED]
Teléfono del trabajador	: [REDACTED]
Cargo	: INSTALADOR TECNICO
Sueldo ordinario mensual	: \$ 1.550.000 Pesos Colombianos M/L
Periodos de pago	: Quincenal
Duración del Contrato	: A término fijo por dos meses.
Fecha de iniciación del contrato de trabajo	: (15/05/2018)
Fecha de terminación del contrato de trabajo	: (15/07/2018)

Figura 25. Extracto de contrato trabajador ARMETALCO SAS, 2021

05048437	
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR LA DURACIÓN DE UNA OBRA O LABOR DETERMINADA	
NOMBRE EMPLEADOR ARMETALCO SAS	DIRECCIÓN EMPLEADOR [REDACTED]
NOMBRE TRABAJADOR FREDI FRANCISCO BENÍTEZ ÁVILA	DIRECCIÓN TRABAJADOR [REDACTED]
LUGAR, FECHA DE NACIMIENTO Y NACIONALIDAD [REDACTED] COLOMBIANO	CARGO U OFICIO QUE DESEMPEÑARÁ EL TRABAJADOR INSTALADOR SENIOR
SALARIO ORDINARIO / INTEGRAL (X) () \$ 1.550.000	VALOR EN LETRAS UN MILLÓN QUINIENTOS CINCUENTA MIL PESOS M.CTE.
PERÍODOS DE PAGO QUINCENAL	FECHA DE INICIACIÓN DE LABORES 25 DE ENERO DE 2021
LUGAR DONDE DESEMPEÑARÁ LAS LABORES BOGOTÁ, CUNDINAMARCA	CIUDAD DONDE HA SIDO CONTRATADO EL TRABAJADOR BOGOTÁ, CUNDINAMARCA
FECHA DE INICIACIÓN DE LA OBRA O LABOR CONTRATADA 25 DE ENERO DE 2021	
OBRA O LABOR CONTRATADA (Especifique claramente): PROYECTO CUBIERTA GIMNASIO COL LOS NOGALES	

Figura 26. Extracto de contrato trabajador ARMETALCO SAS, 2021

Esto nos puede evidenciar que en la muestra identificada se puede percibir que no tuvo un aumento a sus ingresos, información que la ratifican las planillas de seguridad social.

Tampoco se ha evidenciado la aplicación de una política salarial o una estrategia que pueda aportar al ingreso económico de los trabajadores.

Existen varias estrategias para la incrementos en los ingresos de los trabajadores; después de éste estudio se puede evidenciar que para el trabajo se utilizará la estrategia de una política salarial por ser el enfoque que se puede proyectar según las variaciones que se tiene al compensar o motivar el ingreso versus el énfasis del trabajo realizado.

Dentro de esta investigación se logró tener un conocimiento más claro de todos los estudios y aplicación de políticas salariales en Colombia, que bien es cierto las empresas privadas se rigen en sus propias normas y reglas siempre y cuando estén bajo la normatividad legal vigente. Las empresas se basan en el incremento del salario mínimo legal vigente pero, en el caso de ARMETALCO SAS, ninguno gana el salario mínimo, por tal motivo a ninguno se le aumenta por normatividad.

Se pudo observar poca variación en las respuestas de los trabajadores y se mantiene el trabajo por ellos aportado, siendo el aspecto de mayor relevancia la necesidad del trabajo,

Igualmente se pudo evidenciar que quisieran tener un aumento en sus ingresos aun cuando estos ingresos no serían salariales sino identificados como un salario emocional que aportará a juntas partes; como por ejemplo, incentivos económicos por cumplimiento de metas y objetivos, y ésta fue una conclusión general aportada por la mayor parte de la población trabajadora.

Por lo anterior, con el apoyo legal de la empresa se puede elaborar un documento que pueda definir una política salarial asociada a cumplimiento de metas vs resultados, por ejemplo:

Criterios y puntaje de valoración		
PUNTUALIDAD	20%	DEL SALARIO BÁSICO
USO DE EPP	20%	DEL SALARIO BÁSICO
FECHA DE ENTREGA PLANEADA EN OBRA	20%	DEL SALARIO BÁSICO
CUIDADO DE LOS RECURSOS	20%	DEL SALARIO BÁSICO
EVITAR PROCESOS DISCIPLINARIOS	20%	DEL SALARIO BÁSICO

Figura 27. Propuesta de política salarial, fuente propia

Para el caso de la información tabulada, se establece en la propuesta de la siguiente manera:}

NOMBRE	SALARIO	10% del salario	Porcentaje que aumenta mensualmente el ingreso de naturaleza no salarial				
			PUNTUALIDAD 20%	USO DE EPP 20%	FECHA DE ENTREGA PLANEADA EN OBRA 20%	CUIDADO DE LOS RECURSOS 20%	EVITAR PROCESOS DISCIPLINARIOS 20%
LUIS EDUARDO GONZALEZ	\$ 1.280.000	\$ 128.000	\$ 25.600	\$ 25.600	\$ 25.600	\$ 25.600	\$ 25.600
FREDI FRANCISCO BENITEZ	\$ 1.550.000	\$ 155.000	\$ 31.000	\$ 31.000	\$ 31.000	\$ 31.000	\$ 31.000
ALVARO ALEXANDER ARIZA	\$ 1.280.000	\$ 128.000	\$ 25.600	\$ 25.600	\$ 25.600	\$ 25.600	\$ 25.600
ALEXANDER GUZMAN LOZANO	\$ 1.180.000	\$ 118.000	\$ 23.600	\$ 23.600	\$ 23.600	\$ 23.600	\$ 23.600
JUAN CARLOS MORENO	\$ 1.750.000	\$ 175.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000

Figura 28. Propuesta en el ejemplo de la política salarial, fuente propia

Conclusiones

La presente investigación permitió que se pudieran identificar las siguientes conclusiones que dan una estrategia a poder aplicar en ARMETALCO SAS:

Actualmente las empresas tienden a cambiar su mentalidad y estrategias; y optar por aplicar dentro de su sistema de compensaciones los pagos aplicando una política salarial o estrategia salarial ya sea por competencias y beneficios para retener a sus empleados y hacer la empresa más competitiva y productiva.

Podemos decir que un empleado feliz es un empleado que aporta a la compañía conocimiento, ideas, es más productivo tiene menos riesgos de accidentabilidad y se adapta mejor a los cambios que se puedan presentar, igualmente la resistencia a cambios que la empresa quiera realizar.

Los diferentes sistemas de compensación permiten recompensar la calidad y el trabajo aportado por los empleados, fidelizarlos, generar mayor productividad ya que el empleado al estar motivado se esforzará más para obtener los mejores resultados los cuales le generan un mayor ingreso económico y un beneficio para las dos partes.

Las relaciones interpersonales de los trabajadores en un ambiente de trabajo agradable son más positivas y redundan en el cumplimiento de objetivos y en una vida personal más equilibrada.

La implementación de una política salarial justa, además de resultar bastante motivadora para los trabajadores puede ser una gran herramienta que permita que ARMETALCO SAS consiga ahorros económicos, tan necesarios en una época de crisis como la que actualmente vive nuestro país, y más después de pasar por esta vivencia de la pandemia actual por el COVID 19.

Lo anterior nos indica que podemos dar respuesta a la problemática identificada en la presente investigación, cuando preguntaba: ¿Qué estrategia podría aplicar ARMETALCO SAS para lograr subir los ingresos a sus trabajadores administrativos y operativos de tal manera que se beneficie la empresa y los trabajadores?

Por lo anterior esta investigación fue enfocada a mejorar la distribución de los ingresos dentro de una empresa privada, pequeña, de manera equitativa, justa y correcta tanto para el trabajador como para la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda diseñar un formato donde exista el acuerdo entre el trabajador y el empleador sobre la política salarial propuesta, previamente asesorada por el área jurídica y que de cumplimiento a la normativa legal.

Igualmente es recomendable actualizar reglamento interno del trabajo y demás documentos legales asociados a condiciones laborales.

Se recomienda actualizar periódicamente las bases salariales de cada año para poder validar los incrementos.

Se deben tener en cuenta los montos bases de cotización a seguridad social y los acumulables para prestaciones económicas.

Se puede recomendar el presente trabajo para estudiantes de la Universitaria Agustiniana, de la especialidad de Gerencia Estratégica de Talento Humano para apoyarse en su investigación validando los diferentes apartes acá investigados.

Igualmente se puede recomendar esta investigación a empresas medianas y pequeñas que quieran revisar la estructura de una propuesta de política salarial para incrementar los ingresos a los trabajadores.

Referencias

- Abreu, J. L. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). *Daena: International Journal of Good Conscience*. págs. 187-197.
- ARIAS MONTOYA, L., PORTILLA, L. M., & CASTAÑO BENJUMEA, J. (2008). Compensación Y Beneficios Salariales; Atracción Y Retención De Trabajadores. *Scientia Et Technica*, 3.
- Ávila Rivera, F. O. (2021). *El Salario Emocional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los servidores públicos del área administrativa de EMAPAL EP*. Ecuador: Master's thesis, Universidad del Azuay.
- Ariss, A. (2014). *Global talent Management: Challenges, strategies and Opportunities. United States of America*: Springer Science & Business
- Ávila Rivera, F. O. (2021). *El Salario Emocional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los servidores públicos del área administrativa de EMAPAL EP* (Master's thesis, Universidad del Azuay).
- Bastar, S. G. (2012). *Metodología de la investigación*. Viveros de la Loma, Tlalnepantla: RED TERCER MILENIO S.C.
- Bonilla, M. (1996). *Salarios, precios y productividad*. Santafe de Bogotá: FESCOL.
- Campos Rivera, D. (1997). *Derecho laboral colombiano*. Santafe de Bogotá: Temis.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, pp 175 – 182.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill, pp 308 – 311.
- Cifuentes Rocha, S. N. (2017). *La compensación salarial como eje del desempeño y la productividad*. Bogotá, D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Código Sustantivo del Trabajo. (05 de 08 de 1950). *DECRETO 2663*. Bogotá, D.C., Cundinamarca, Colombia: Presidente De Colombia.
- Cuervo, C. (2020). El peligroso tope del 60/40 en pagos no salariales. *Semana*, 1-2. Decreto 2663 de 1950. (s.f.).

- Gómez Vargas, P. (1995). *Productividad como factor salarial*. bogotá: Tesis.
- Gómez, S. M. (2016). Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y No Monetaria. *Investigación Administrativa* , 17.
- González Proaño, C. E. (2017). *Propuesta de una política salarial aplicada a un hospital de la ciudad de Cuenca*. Quito, Ecuador: universidad de azuay .
- González Proaño, C. E. (2017). *Universidad De Azuay*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE AZUAY: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7218>
- Juan Carlos Trujillo Lora, W. I. (2012). Determinantes del crecimiento de las micro,pequeñas y medianas empresas colombianas: el caso del sector metalmecánico. *Semestre Económico*, volumen 15, 43.
- LINA VANESSA, M. Á. (2018). *Estudio De Prefactibilidad Para La Creación De Una Empresa Encargada De Diseñar La Escala Salarial Del Sector Metalmecánico En La Ciudad De Bogotá*. Bogotá: Universidad Libre.
- Milkovich, G. N. (2014). "Compensation". "*Compensation*"., 11.
- Patricia, L. R. (5 de 2004). <https://doi.org/10.22519/22157360.700>. *Aglala*, 16-20.
- Patricia, L. R. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 15-20.
- Quichua Venegas, A. I. (2020). *Implementación de la política salarial y su incidencia en el costo laboral de un club de esparcimiento, periodo 2017-2018*. Lima, Perú: Repositorio URP.
- .