

Impacto de la Estrategia de Remuneración Flexible (RF) en una Empresa del Sector
Agroindustrial

Adm. Jaiver Chaparro Perilla

Psic. Javier Andrés Paredes Perdomo

Gustavo Adolfo Esguerra Pérez

Director

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Administrativas

Especialización en Gerencia de Recurso Humano

Noviembre de 2011

Resumen

Todos tenemos que ver con los procesos recursos humanos ya sea porque se está vinculado a una empresa o institución desde la empresa o institución desde el individuo; esto conduce a enfrentar diversas situaciones relacionadas con la gestión de personal. Las personas que integren un área de recursos humanos, o cualquier otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar subordinados, dirigirlos y comprender todos los aspectos que harán un desarrollo y una mejor relación institucional. Por tal razón en las empresas no resulta suficiente con crear una estrategia de análisis, sino que es necesario concebir la comunicación como uno de los componentes que conforman la estrategia integral. La comunicación y el análisis representan factores comunes para los procesos administrativos, las habilidades, lo cual permite que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mudo pluricultural de las organizaciones; de ahí depende que el análisis es el ámbito de la responsabilidad y las continuas asignaciones de trabajo que se le debe dar al empleado para obtener la información pertinente del por qué, cómo, qué hace el empleado y cuáles son los requerimientos para ejecutar sus funciones con mayor eficiencia.

Palabras claves: estrategia, recurso humano, remuneración flexible, retención en la fuente, empresa del sector agroindustrial, impacto, plantilla de beneficios.

Summary

We all have to do with human resources processes either because it is linked to a company or institution from the company or institution from the individual, this leads to face various situations related to personnel management. Persons constituting a human resources department or any other within an organization as subordinates have bosses, and as subordinate commanders will have to select, direct and understand all aspects of development and make a better institution. For this reason companies are not sufficient to create a strategy of analysis, it is necessary to conceive of communication as one of the components that make up the comprehensive strategy. The reporting and analysis represent common factors for administrative processes, skills, allowing managers to draw on the wide range of talent that exists in the silent multicultural organizations, hence the analysis is dependent on the area of responsibility and continuing work assignments should be given to the employee to obtain relevant information on why, how, what the employee and what the requirements are to perform their functions more efficiently.

Keywords: strategy, human resource, flexible payment, withholding, agribusiness companies, impact, benefits staff.

Índice General

	Página
<u>Planteamiento del problema</u>	6
<u>Objetivos: Objetivo general</u>	7
<u>Objetivos Específicos</u>	7
<u>Justificación</u>	8
<u>Marco Teórico</u>	8
<u>Teoría de los ingresos</u>	12
<u>Teoría de la subsistencia</u>	12
<u>Teoría del Fondo de salarios</u>	12
<u>Teoría de Marx</u>	13
<u>Teoría de La Equidad</u>	13
<u>Marco Legal</u>	17
<u>Tipo de estudio</u>	30
<u>Hipótesis</u>	30
<u>Método de Investigación</u>	31
<u>Tratamiento de la Información</u>	32
<u>Muestreo</u>	32
<u>Muestra</u>	35
<u>Análisis de Respuestas</u>	35
<u>Análisis Económico de la Remuneración Flexible</u>	43
<u>Modelo Flexibilización Salario Ordinario</u>	46

<u>Discusión</u>	<u>50</u>
<u>Conclusiones</u>	<u>58</u>
<u>Recomendaciones</u>	<u>60</u>
<u>Referencias</u>	<u>63</u>
<u>Anexos</u>	<u>65</u>

Índice de Tablas y Gráficos

	Página
<u>Tabla 1.</u>	<u>20</u>
<u>Tabla 2.</u>	<u>22</u>
<u>Tabla 3.</u>	<u>26</u>
<u>Tabla 4 y Figura 1</u>	<u>35</u>
<u>Tabla 5 y Figura 2</u>	<u>36</u>
<u>Tabla 6 y Figura 3</u>	<u>37</u>
<u>Tabla 7 y Figura 4</u>	<u>38</u>
<u>Tabla 8 y Figura 5</u>	<u>39</u>
<u>Tabla 9 y Figura 6</u>	<u>39</u>
<u>Tabla 10 y Figura 7</u>	<u>40</u>
<u>Tabla 11 y Figura 8</u>	<u>41</u>
<u>Tabla 12</u>	<u>46</u>
<u>Tabla 13</u>	<u>48</u>

Planteamiento del Problema

Desde la óptica de la administración de los recursos humanos y teniendo en cuenta que los aspectos de compensación y pago es uno de los procesos macro de una empresa del sector agroindustrial, es de vital importancia establecer un procedimiento que de cierta forma mitigue el impacto que la retención en la fuente por ingresos laborales tiene sobre los ingresos netos de los trabajadores. Esta empresa del sector agroindustrial es una subsidiaria de Ecopetrol y está encargada de construir una planta de alcohol carburante que cubra la demanda de este producto en la parte centro y oriente de Colombia. La nómina de esta empresa está compuesta por 90 personas, de los cuales el 55% está sujeto a que su salario este gravado por retención en la fuente por ingresos laborales. Los encargados del proceso de liquidación de nomina y pilar del Departamento de Recursos Humanos, es constante la queja de los empleados sobre la incidencia de este tributo en la disminución de sus ingresos netos mensuales. Desde la gerencia administrativa y desde el departamento de Recursos Humanos, se han propuesto varias estrategias para mitigar este impacto. Una de ellas es establecer un sistema de flexibilización salarial, que mediante la secularización del salario en un componente máximo de 70-30%, se baje la base gravable en la depuración de salarios, utilizando el procedimiento 1 de retención en la fuente.

La remuneración flexible es un esquema alternativo de pago, que integra la remuneración correspondiente al salario con una plantilla de beneficios de connotación extra salarial, que disminuye la tasa o impuesto de retención en la fuente y que está orientada a incrementar el ingreso neto del empleado, mejorando su calidad de vida y la de

su núcleo familiar. Por tal razón el presente trabajo de investigación tiende a responder la siguiente premisa o pregunta:

Es viable la implementación de un sistema de remuneración flexible en una empresa del sector agroindustrial?

Objetivos

Objetivo General

Analizar desde el punto de vista económico, la implementación de una estrategia de remuneración flexible en una empresa del sector agroindustrial

Objetivos específicos

Determinar el impacto económico de la remuneración flexible en la disminución de la base gravable de la retención en la fuente por ingresos laborales.

Analizar la conveniencia de utilizar diferentes variables para establecer una adecuada plantilla de beneficios a los trabajadores.

Asegurar la coherencia del esquema remuneración flexible desde las ópticas laborales, fiscales y contables.

Justificación

La remuneración flexible es un esquema alternativo de pago que integra la remuneración correspondiente al salario con una plantilla de beneficios de connotación extra salarial, orientada a incrementar el ingreso neto del empleado, mejorando su calidad de vida y la del núcleo familiar.

Al poder descomponer el factor salarial en dos componentes en los cuales el menor no son bases salariales, se tendrán varias ventajas como el aumento del poder adquisitivo al tener mayor flujo de caja por periodo, ahorro en aportes a seguridad social y a riesgos profesionales, se realizará solamente sobre la base salarial, sin tener en cuenta el componente flexibilizado. Este esquema de ninguna manera desmejora las condiciones económicas de los empleados, además que asegura la coherencia del sistema desde las ópticas laboral, física y contable. Existen beneficios con alivio en la retención en la fuente, pues se convierten en gastos laborales no constitutivos de ingreso gravable o exento para el empleado. Así mismo la empresa se ahorra en pagos de seguridad social y parafiscal, pues estará cotizando sobre un ingreso base de cotización menor.

Marco Teórico

La remuneración de personal se define como toda retribución que se hace al trabajador por su participación en el desarrollo de la empresa. Tales retribuciones reciben la denominación de salario, cuya definición jurídica está contenida en nuestra legislación de trabajo, la cual establece que salario es “todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte...”. (Diccionario Real Academia de la Lengua Española, 2010).

Por consiguiente y de acuerdo a lo anterior, la remuneración debe constituirse en un proceso técnico que permita establecer bases objetivas para establecer salarios justos y

adecuados al personal de la empresa. Sin embargo es importante señalar que dentro del proceso técnico que es la remuneración, deben contemplarse aspectos de tipo económico, político y social, con el fin de llegar a una forma de pago equitativa. Así la fijación de un sistema de remuneración adecuado, es una de las funciones más complejas y difíciles del director de personal, pero también es una de las significativas, tanto para la empresa, como para el empleado, debido a todos los factores que intervienen en su fijación.

La intervención del Estado en el campo laboral se refleja desde la Constitución Política Nacional, cuando en ella se afirma que el trabajo es un derecho y una obligación social.

En las últimas disposiciones contenidas en la Ley 50 de 1990, mediante la cual se introdujeron reformas sustanciales al código sustantivo del trabajo. Entre dichas reformas, las más sobresalientes tanto de forma como de fondo y que tienen que ver con la remuneración, están:

Los elementos integrantes del salario: se señalan las remuneraciones ordinarias, fijas o variables, primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, horas extras, trabajo suplementario o en días de descanso obligatorio, porcentaje sobre ventas y comisiones, viáticos permanentes en la parte destinada para manutención y alojamiento (Adaptado del artículo 14 y 17, Ley 50/90 modificatorios de los artículos 127 y 130 del Código Sustantivo del Trabajo).

Los pagos no constitutivos de salario: aquellos pagos ocasionales que recibe el trabajador por liberalidad del empleador como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria, pagos en dinero o en especie para el desempeño cabal de sus funciones como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo, entre otras. Las prestaciones de que tratan tan los títulos 8 y 9 del Código Sustantivo del Trabajo, los beneficios o auxilios acordados convencional, contractual o extralegalmente y cuando las partes hayan expresado que no constituyen salario en dinero o en especie, como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales de vacaciones, de servicios y de navidad y viáticos accidentales (artículo 15 y 17 Ley 50/90 modificatorios de los artículos 128 y 130 del Código Sustantivo del Trabajo).

El salario en especie, cuando no se haya manifestado expresamente en el contrato que no constituye salario, se considera como tal lo que recibe el trabajador como contraprestación directa de su trabajo: alimentación, habitación o vestido, lo cual deberá valorarse expresamente en el contrato, sin que este llegue a constituir más del 50% de la totalidad del salario o del 30% cuando el trabajador devengue el salario mínimo legal (Adaptado del artículo 16, Ley 50/90 modificatorio del artículo 29 del Código Sustantivo del Trabajo).

Se incorporo el concepto y la modalidad de salario integral, explicado anteriormente, y que consiste básicamente en incluir dentro del salario el valor de las prestaciones, recargo, trabajo suplementario cesantías e intereses, subsidios, primas legales y en general las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones. En ningún caso este salario podrá ser inferior a 10 salarios mínimos legales mensual vigente (Adaptado del artículo 18, numeral 2, Ley 50/90).

La fijación del salario mínimo, que estará a cargo del Consejo Nacional Laboral quien lo hará de forma general o para cualquier región o actividad económica. Cuando no haya consenso en el consejo, el gobierno podrá fijar el salario mínimo por decreto, así mismo en las empresas podrá fijarse este salario por pacto o convención colectiva (Adaptado del artículo 19 Ley 50/90 modificadorio del artículo 147 del Código Sustantivo Trabajo).

Se fijan las siguientes tasas para la liquidación de recargos por trabajo en tiempo extra o suplementario (artículo 24 Ley 50/90 modificadorio del artículo 168 del Código Sustantivo Trabajo: trabajo nocturno: 35% sobre el valor del trabajo diurno; trabajo extra diurno: 25 % sobre el valor del trabajo diurno; trabajo extra nocturno: 75% sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

El empleador está obligado a remunerar el día domingo con el salario ordinario del 1 día, al trabador que haya laborado todos los días laborales de la semana (adaptado del artículo 26 Ley 50/90 modificadorio del art. 173 del Código Sustantivo del Trabajo).

Eficiencia Administrativa: este factor tiene que ver con la eficiencia de la administración en la reducción de otros costos que impidan un aumento de la rentabilidad de la empresa y por consiguiente, un mejoramiento del nivel de vida de sus trabajadores a través de una remuneración sustancialmente elevada, o por el contrario si las prácticas administrativas ineficientes se convierten en las base para pagar salarios inferiores.

Entre las distintas teorías económicas y de administración que encontramos citamos las siguientes: teoría de los ingresos, teoría de la subsistencia, teoría de los fondos de salarios,

teoría de Carl Marx y teoría de la equidad de Stacey Adams, la cuales se comentaran a continuación:

“Teorías 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.

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 el precio natural es el que permite a los trabajadores “subsistir y perpetuar su raza”, sin incrementos ni disminuciones. .

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”.

(Adaptado de <http://riie.com.es/?a=29585>)

“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, la segunda la llamó valor adicional, en ésta el capitalista hace sus utilidades, porque esta parte del trabajo no le es retribuida al obrero.

Sin embargo aunque estas teorías mencionan el factor salarial y laboral, no lo abordan tan explícitamente como lo hace la Teoría de la Equidad de Stacey Adams la cual se enfoca sobre la percepción que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor.

Teoría de la Equidad

Adams Stacey plantea en la Teoría de la Equidad que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas". Vemos aquí que las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros beneficios económicos sobre la función laboral del empleado". (Adaptado de <http://www.scribd.com/doc/7360002/CLASIFICACION-DE-SALARIOS2>).

“En otras palabras más simples la teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el

entusiasmo) y un empleado de los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento) según la teoría, la búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una solida y productiva relación que se logra con el empleado.

El equilibrio debe estar en lo que el individuo entrega a la empresa con lo que recibe de la misma. La teoría de la equidad plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen, con el de otras personas.

De las comparaciones sociales pueden derivarse 3 combinaciones:

- Equidad
- Excesiva recompensa
- Poca recompensa

Si la persona percibe que hay desigualdad tratara de restaurar el balance perdido. Las reacciones a la desigualdad pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas. Dentro de las implicaciones de aplicaciones de este modelo es muy importante recordar a los gerentes de recursos humanos que los empleados trabajan dentro de varios sistemas sociales y que las personas tienen diferentes preferencias por la equidad. Algunos prefieren recompensa excesiva, otros se conforman con el modo tradicional y otros prefieren menos recompensas. El identificar en que categoría entra cada empleado puede ayudar al gerente a predecir quien experimentara desigualdad y que tan importante

sería eso para afectar su comportamiento y desempeño”. (Adaptado de <http://adamssuteoria.blogspot.com>).

Muchas empresas consideran que la remuneración está compuesta por varios factores. Esta incluye no solo el sueldo base sino también: las primas individuales, los diversos incentivos, ventajas en especie y ventajas sociales, como reconocimientos y ascensos entre otros.

Hay que tener en cuenta año tras año el sueldo fijo tiende a disminuir. La jubilación complementaria, de ahorro salarial, la cobertura por enfermedad y los gastos médicos van cobrando cada vez mayor importancia e interés en el amplio espectro de necesidades a cubrir.

En la remuneración flexible cada empleado determina en función a sus necesidades en que prefiere que se distribuya su remuneración. De esta forma, al tener que elegir, medirán su valor, costo y su interés. También permite a los empleados optar dentro de unos límites, cambiar una parte de su sueldo por tiempo libre, ahorro, una mejor cobertura, un auto.

Al ofrecer la posibilidad de elegir, obliga al empleado a conocer mejor las prestaciones que se le ofrecen y por lo tanto a percibir mejor su valor.

Esta nueva forma de remuneración, modifica la relación entre el empleador y el asalariado, potenciando la negociación.

Pero la tendencia mundial y nacional se inclina hacia individualizar las remuneraciones, lo que significa implementar una política de remuneraciones que permita diferenciar la remuneración de un empleado con otro, según criterios que se hayan determinado previamente.

Uno de los principios de la individualización consiste en remunerar al individuo en función de la manera en que desempeña el puesto. La teoría de la equidad, formulada por Adams, es fundamental para entender la individualización de las remuneraciones.

Adams, dice que todo asalariado compara sus contribuciones y retribuciones con las de otros asalariados los cuales considera como punto de referencia. Una situación carente de equidad genera insatisfacción, y el asalariado tenderá a eliminarla o reducirla.

En efecto, la motivación está en función de cada asalariado. Hay que tener en cuenta que la individualización de las remuneraciones sólo tiene un efecto óptimo si el individuo está satisfecho con la remuneración percibida.

Antes de llevar a la práctica la individualización de la remuneración hay que tomar ciertas precauciones, para asegurar el buen funcionamiento, como:

a. Fijar objetivos:

b. Evaluar el desempeño:

c. Retribuir los resultados:

El aumento de sueldo es individual.

Marco Legal

El diseño de la Plantilla de Beneficios que conforman el esquema de Remuneración Flexible, se llevó a cabo a través de la integración de alternativas provenientes del marco legal colombiano y cotejo de criterios o doctrinas tanto en materia laboral como tributaria.

Basados en uno de los pilares fundamentales del derecho, cual es la hermenéutica jurídica, que traduce la capacidad para interpretar la ley y determinar su sentido y verdadero alcance, se ha compilado el concepto de diversos expertos sobre el particular.

Posteriormente, se efectuó un análisis que concluyó la viabilidad para el desarrollo de los productos finales de remuneración flexible con la orientación a continuación sugerida.

Analizando este tipo de esquemas desde la óptica fiscal resultaría lógico pensar que todos los conceptos que puedan llegar a utilizarse como mecanismo de compensación tienen consecuencias fiscales que están determinadas por su propia naturaleza, que como tal permitiría segmentarlos en dos grandes grupos que se denominarán:

Beneficios con alivio de retención en la fuente: en este primer grupo se encuentran todos aquellos conceptos que por su naturaleza puedan llegar a ser considerados como no constitutivos de ingreso tributario, exentos de retención en la fuente. Los beneficios que corresponden a este grupo son:

Aportes institucionales a fondos de pensiones: hasta lo que sumado a los aportes obligatorios del empleado, aportes voluntarios del empleado y aportes a las cuentas de ahorro y fomento para la construcción no supere el 30% del ingreso del empleado.

Vales Canjeables de alimentación: para quienes devenguen un salario de hasta 310 unidades de valor tributario y con un tope de 41 unidades de valor tributario.

Beneficios sin alivio de retención en la fuente: en este grupo encontramos a todos aquellos conceptos que al no pertenecer a alguna de las clases mencionadas anteriormente, deben ser considerados ingresos gravables para el trabajador y como tal generarán la obligación que corresponda a cada persona del pago de retención en la fuente o impuesto de renta según sea el caso. Los beneficios que corresponden a este grupo son:

- Aportes Institucionales a fondos de pensiones que excedan el límite legal: lo que sumado a los aportes obligatorios del empleado, aportes voluntarios del empleado y aportes a las cuentas de ahorro y fomento para la construcción supere el 30% del ingreso del empleado
- Auxilio Monetario de Educación.
- Auxilio Monetario de Salud.
- Auxilio Monetario Transporte.
- Auxilio Monetario Vivienda.
- Vales Canjeables de Alimentación: para quienes devenguen un salario superior* a más de 310 Unidades de valor tributario o lo que supere el tope de las 41.

*(Sin incluir el factor prestacional en los salarios Integrales).

Disposición Marco Contenido Esencial Ley 50 de 1990 (artículo 15), Libertad de estipulación de las partes que intervienen en la relación contractual laboral, en la que mediante previo acuerdo, se establece la connotación extra salarial de una porción del ingreso correspondiente a Beneficios. (Sentencia Corte Suprema de Justicia, julio 23 de 1997). Es factible que empleador y trabajador, dispongan expresamente que algunos pagos acordados, no constituyan salario como base para la liquidación de créditos laborales. Ley

344 de 1996, artículo 17. Se entiende que los acuerdos entre empleadores y trabajadores no hacen parte de la base para liquidar los aportes con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Escuela Superior de Administración Pública, Régimen del Subsidio Familiar y contribuciones a la seguridad social establecidas por la Ley 100/93. Sentencia del Consejo de Estado julio 03 de 2002 “La interpretación propuesta por el legislador al artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo modificó el criterio de la Corporación antes expuesto, al señalar expresamente que los acuerdos entre empleadores y trabajadores sobre pagos que no constituyen salario, permiten excluirlos de la base para liquidar los aportes. Siendo ello así, si bien la Ley 344 fue expedida y tiene vigencia a partir del 27 de diciembre de 1996, se entiende que en lo que atañe a la norma interpretativa (artículo 17) sus efectos se remiten a la vigencia de la norma interpretada (artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo) y en consecuencia es aplicable aquella a los años 1994, 1995 y 1996 sobre los que versa la liquidación discutida.” Concepto Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) 038463 de junio de 2004.

Es viable la deducibilidad de los gastos originados en la relación laboral que no hayan formado parte de la base para la liquidación y pago de los aportes parafiscales, siempre y cuando dichos pagos tengan el carácter de no salario conforme a las normas del Código Sustantivo del Trabajo y a las estipulaciones contractuales pactadas entre el empleador y los trabajadores. (Sentencia Consejo de Estado Noviembre 25 de 2004). Son deducibles los pagos indirectos por salud y educación para las compañías aún si no se ha practicado retención en la fuente, siempre y cuando se respeten las condiciones del artículo 5 del decreto 3750 de 1986.

La condición de pago no salarial ni remuneratorio, que expresamente queda acordada en el otrosí al contrato de trabajo, es concurrente con los criterios que la doctrina laboral ha definido para establecer dicho carácter a las sumas entregadas al trabajador a través del portafolio de productos denominado Plantilla de Beneficios.

La condición retributiva u onerosa del pago se genera a través de la porción del ingreso que se entrega al empleado como “sueldo o salario integral”, mediante la cual claramente se retribuye en forma directa la prestación del servicio.

Tabla 1

Disposiciones legales Remuneración Flexible

PRINCIPALES DISPOSICIONES	CONTENIDO ESENCIAL
Decreto 2513 de 1987	Crea los fondos de pensiones como un mecanismo para fomento del ahorro
Ley 100 de 1993	Conceptualiza el aporte voluntario como ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional hasta en un 100%
Ley 223 de 1995	Establece que el aporte voluntario por parte del empleado, se considera ingreso no constitutivo de renta hasta el 20% del salario o ingreso tributario anual
Concepto DIAN 054696 de julio de 1996	Enmarca los aportes de Empresa como ingresos gravados en su totalidad para el beneficiario del pago
Decreto 150 de 1997	Ratifica el gravamen sobre los aportes voluntarios del empleador
Decreto 163 de 1997	Permite concluir que los aportes voluntarios del empleador harán parte de la base para aplicar reteluyente, a título de impuesto sobre la renta, excepto para quienes adquirieron el carácter de pensionados antes del decreto
Ley 383 de 1997- Art. 28	Desgrava el aporte voluntario del empleador, limitándole al 20%, porcentaje dentro del cual además está comprendido, el aporte voluntario y el obligatorio del empleado y define un plazo mínimo de permanencia en el fondo de 5 años para recibir los aportes pensionales con carácter de exentos
Ley 488 de 1.998 Decreto 2648 de 1998- Art. 8 Decreto 2660 de 2000-Art.8 Decreto 841 de 1998 Art. 15 y Concepto DIAN 061937 de 2000 Concepto DIAN 073589 de 2002 Decreto 2793 de 2001-Art.8 Decreto 3256 de 2002-Art. 8 Decreto 3803 de 2003-Art. 8 Decreto 4343 de 2004 – Art. 8	Amplia el tope de exención tributaria al 30% del ingreso laboral o tributario del año y ratifica la permanencia mínima de 5 años de los aportes para retirar los recursos sin efecto impositivo Los aportes voluntarios de los asalariados deben realizarse a través del empleador para que se descuenten de la base de retención

Adaptada de: Human Capital –Desarrollo Jurídico

Desde la expedición del decreto 163 del 22 de enero de 1997, que buscó reglamentar parcialmente las Leyes 223 y 100 en los aspectos tributarios, el monto de los aportes del

empleador, quedó sujeto a las normas generales aplicables a los ingresos gravables del trabajador, y en consecuencia ha hecho parte de la base para aplicar la retención en la fuente a título de impuesto sobre la renta y complementarios.

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

A la luz de la normatividad vigente, los aportes voluntarios que haga el empleador a los fondos de pensiones de que trata el Decreto 2513 de 1987, a los seguros privados de pensiones y a los fondos de pensiones en general, no harán parte de la base para aplicar la retención en la fuente y serán considerados como un ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional, hasta una suma que adicionada a los aportes obligatorios y voluntarios del trabajador no exceda del 30% del ingreso laboral o ingreso tributario del año.

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

caso de muerte o incapacidad que de derecho a pensión, debidamente certificada de acuerdo con el régimen legal de la seguridad social.

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

Tabla 2

Disposiciones Legales Remuneración Flexible

DISPOSICIÓN MARCO	CONTENIDO ESENCIAL
Ley 488 de 1.998 Decreto 2648 de 1998 (art.4) Decreto 2660 de 2000 (art. 4) Decreto 2793 de 2001-Art.4 Ley 788 de 2002-Art. 84 Decreto 3256 de 2002-Art.8 Concepto 15454 de 2003 Concepto 39645 de 2003 Decreto 4343 de 2004 Art. 4	Los pagos que efectúen los patronos a favor de terceras personas por concepto de alimentación del trabajador o su familia o por concepto de suministro de alimentación para éstos en restaurantes propios o de terceros, al igual que los pagos por concepto de vales o fiquetes para la adquisición de alimentos del trabajador o su familia, son deducibles para el empleador y no constituyen ingreso para el trabajador, sino para el tercero que suministra los alimentos o presta el servicio de restaurante sometido a la retención en la fuente que le corresponda en cabeza de estos últimos, siempre que el salario del trabajador beneficiado no exceda de 15 salarios mínimos mensuales vigentes. Regulación para salario integral Ídem

Adaptado de: Human Capital- Desarrollo Jurídico

Cuando los pagos en el respectivo mes en beneficio de los empleados de la empresa o de sus familias (cónyuge o compañero permanente, los hijos y padres del trabajador) a los que se refiere la norma aludida, excedan la suma de 41 unidades de valor tributario, el exceso

constituye ingreso tributario del trabajador, sometido a retención en la fuente por ingresos laborales.

Cabe resaltar que la Ley Fiscal de 2002 (Ley 788 de 2002) modificó el alcance del beneficio que desde la Ley 488 de 1998 se aplicaba, al establecer un tope en la elegibilidad para la exención fiscal de personas con un salario hasta de 15 salarios mínimos legales mensuales vigentes (310 unidades de valor tributario), lo cual hace restrictivo el beneficio de alimentación en cuanto al alivio tributario.

En el caso de los salarios integrales, la doctrina vigente supone que el tope se amplía al desglosar el factor prestacional que para cada empresa corresponda.

Lo dispuesto en el inciso de la norma no se aplica para los gastos de representación que pueda tener la organización, los cuales serán deducibles para el mismo.

Modalidad de Auxilio Monetario.

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

Efecto del Pacto no Salarial Sobre Los Aportes.

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

El artículo 15 de dicha ley, que modificó el artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo, hizo referencia a que no constituyen salario los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie.

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

Por su parte, la Sala de Consulta y Servicio Civil de tal entidad, dispuso que los pagos extralegales que se hayan pactado como no constitutivos de salario, no son base para la liquidación de aportes parafiscales. La anterior divergencia, quedó eliminada con la expedición de la Ley 344 de 1996, mediante la cual se dictaron normas tendientes a la racionalización del gasto público y otras disposiciones.

Sobre el particular, el artículo 17 señaló: “Para efectos de lo dispuesto en el artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 15 de la Ley 50 de 1990, se entiende que los acuerdos entre empleadores y trabajadores no hacen parte de la base para liquidar los aportes con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Escuela Superior de Administración Pública, Régimen del Subsidio Familiar y contribuciones a la seguridad social establecidas por la Ley 100 de 1993”.

Como complemento jurisprudencial, en este campo ratifican el criterio expuesto las sentencias del Consejo de Estado de Octubre 5 de 2001 y de Julio 3 de 2002; fallos que avalan los pactos de extrasalariedad como no base de aporte a las entidades parafiscales. La

nueva ley laboral, vigente a partir del 1 de enero de 2003 (Ley 789 de 2002) no planteó ninguna modificación en tal sentido, pues la flexibilización laboral que la misma introduce no hizo referencia a los factores determinantes del salario ni a la libertad de estipulación, base de los pactos de extrasalariedad.

Mediante concepto de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales 038463 de junio de 2004, se ratifica la deducción de aquellos pagos originados en la relación laboral que bajo la condición de extra salariales no hayan sido base de aporte a las entidades parafiscales

Gastos de Empresa.

Con el fin de facilitar el desempeño de algunos funcionarios al servicio de la Compañía, resulta crítico reglamentar la utilización de algunos conceptos que deben ser asumidos por la empresa como gastos propios y no como un ingreso para el trabajador, ya que corresponderán a herramientas de trabajo para el desarrollo de las funciones asignadas, las cuales guardan una estrecha relación de causalidad con los cargos desempeñados y en ningún momento se reconocen para beneficio propio ni para acrecentar su patrimonio sino exclusivamente para contribuir al desempeño cabal de sus funciones.

Dentro de los conceptos que se consideraran gastos de empresa y que deben ser reglamentados, encontramos los siguientes:

1. Plan educativo

- Donaciones

2. Medios de transporte:

- Vales de gasolina
- Renting de vehículo

4. Gastos de Representación y relaciones públicas – Atención a terceros:

- Tarjeta Corporativa
- Medios de movilización transporte

Tabla 3

Pagos no Salariales

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

Adaptado de: Human Capital – Desarrollo Jurídico.

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

Mediante conceptos 25226 de octubre de 1986 y 18381 de julio 30 de 1990, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales se ha pronunciado sobre el particular, aduciendo que los medios de transporte que el empleador suministra al trabajador para que cumpla sus

funciones, son un ingreso que recibe éste no para su provecho o enriquecimiento patrimonial y como tal, gozarían de exención en materia fiscal por ser una herramienta para sufragar una necesidad de movilización.

Cabe anotar, que la exención otorgada a esta figura nace en la naturaleza misma del pago y se correlaciona con la de los cargos tipo de la organización. La observancia de este principio es fundamental para que la consecuencia impositiva del pago al beneficiario sea preferencial.

Debe existir entonces causalidad entre el pago y sus destinatarios. Por ello se recomienda trazar un mapa de cargos y una política de movilización donde se evidencie la necesidad de movilización en razón del trabajo de las personas que deban recibir medios de transporte.

En el mismo sentido, es importante aclarar que el monto reconocido bajo esta modalidad encuentra restricciones, a fin de garantizar el no incremento patrimonial de los destinatarios. La doctrina no ha sugerido tope alguno, pero se considera que reconocer hasta un 8% del ingreso total mantiene dicha condición. Habrá entonces que “graduarse” la criticidad en la necesidad de movilización para cotejarla con los montos a reconocer a los diferentes tipos de población segmentada por niveles de desplazamiento.

Conviene anotar, que las tendencias actuales de redimensionamiento de los cargos al interior de las organizaciones, demanda cada vez de un menor nivel de especialización para abrir paso, a la integralidad de funciones y responsabilidades. Esto permite hacer extensivo el medio a cargos de cualquier naturaleza en áreas comerciales, de soporte, administrativas, etc. donde prime la necesidad de movilización.

Así las cosas, el valor pagado a manera de medios de transporte no constituyen ingreso para el empleado y por lo tanto no debe tenerse en cuenta para efecto de calcular la retención en la fuente. La procedencia del pago será a través de los cheques de gasolina, que además garantizan la destinación del monto asignado.

Para los empleados elegibles al mapa de cargos, (quienes permanecen movilizándose), es posible manejar como opción el arrendamiento vehículo, figura en la que el funcionario arrienda su vehículo a la Empresa para el desempeño de su gestión. La empresa contrata el arrendamiento del vehículo para el cabal desempeño de las funciones de personal. El gasto debe ser proporcionado y tener relación de causalidad con la actividad productora de renta. Los gastos de mantenimiento, seguros e impuestos del vehículo serán asumidos exclusivamente por el funcionario.

Los pagos que reciba éste por concepto de arrendamiento no constituyen salario y por lo tanto no son base para liquidar prestaciones sociales (quienes no estén gobernados por salario integral) ni aportes a las entidades parafiscales. Adicionalmente, estos pagos estarán sometidos a una retención en la fuente del 4%; tarifa actual para el arrendamiento de bienes inmuebles. Su soporte es una nota de contabilidad que contiene el nombre del prestador del servicio, la fecha de la transacción, la descripción detallada del servicio, el valor pagado y el retenido.

Gastos de Representación / Atención de Terceros.

El pago o reembolso de gastos originados en la necesidad del empleado por ejercer funciones de representación del negocio no serán considerados ingresos para él, ya que son gastos de la empresa siempre que se anexen los correspondientes soportes y su utilización obedezca a lo establecido por la empresa dentro de su política de gastos.

Este tipo de gastos podrán ser cubiertos mediante la utilización de la tarjeta corporativa, el club social y/o el manejo de reembolso de gastos originados en la adquisición de tiquetes aéreos y pago de cuentas de hoteles, siendo esta última la típica manifestación de una política de gastos de viaje, cuyo objetivo (teórico y así debe quedar plasmado en la política), es el de facilitar el desplazamiento a una localidad diferente a la de su sede habitual de trabajo.

Los pagos o reembolsos que efectúe la Empresa por los anteriores conceptos no constituyen para ningún efecto ingreso personal del empleado y ésta los asumirá como gastos directos y propios. Para ello, debe existir el respectivo soporte, que en el caso de los viajes, es la factura expedida por el establecimiento proveedor del servicio, a nombre de la empresa y pagada directamente por aquella.

En todos los casos, los gastos que se cubran únicamente corresponderán a conceptos deducibles para la empresa. La utilización de este mecanismo debe ser para fines laborales exclusivamente, lo cual garantizará que en ningún caso pueda llegar a entenderse esto como parte de la remuneración del funcionario o como un beneficio, ya que su intención es claramente la de facilitar el desempeño de las funciones inherentes a aquellos cargos en los que por su naturaleza entendamos resulta crítico la asignación de un presupuesto para cubrir gastos de la compañía en cabeza de un tercero.

Tipo de Estudio

El presente estudio puede considerarse en principio de tipo exploratorio descriptivo, debido a que se recopilarán diferentes datos de los empleados de una empresa del sector agroindustrial en la cual anteriormente no se había realizado este tipo de investigación. Igualmente se considera de tipo exploratorio, porque con la presente investigación se busca hallar y formular un problema nuevo: El problema consiste en referir el impacto económico de la retención en la fuente en los ingresos de los trabajadores. Como también al final se quiere añadir un breve análisis describiendo cómo afecta el problema a la población actualmente estudiada.

Con el fin de identificar el tipo de estudio, se empezó por definir, en primer lugar, los aspectos relacionados con las características de la información con que se cuenta; lo cual se puede resumir en:

- Identificación de los elementos y características del problema de investigación.
- Caracterización de las situaciones por los cuales se identifica el problema de investigación.
- Los hechos que comprenden el problema planteado abarcan diferentes formas de pensar y actuar, así como las actitudes de las personas que hacen parte de esta investigación.
- Se está partiendo de una hipótesis y se espera poder llegar a un conocimiento explicativo.

- Con los resultados de la presente investigación se espera poder formular una nueva hipótesis a partir de la cual se inicia un conocimiento explicativo.

Finalmente se desea presentar los rasgos que identifican el problema de investigación planteado.

- Una vez identificados los anteriores aspectos se puede decir que la presente investigación es de tipo descriptivo y exploratorio.

Hipótesis

La incidencia de la retención en la fuente por ingresos laborales, se constituye en un punto débil, para los trabajadores sujetos a ella. La estructura salarial es un sistema que le permite a las organizaciones establecer una política de remuneración global, que le facilita gestionar estratégicamente el desarrollo y reordenamiento de su estructura.

Metodología

Se fundamenta en una herramienta técnica que permite dar claridad del impacto y contribución de los cargos sobre los resultados de la organización, logrando así determinar su nivel de remuneración interna y externa, explicando las diferencias existentes en la retribución.

Método de Investigación

El método de investigación llevado a cabo, es con base en el análisis de la información con que se cuenta, es decir el método de análisis problema de investigación,

para lo cual se utilizará la base de datos del personal que reposa en el área de recursos humanos de la empresa en la cual se lleva a cabo la presente investigación.

El diseño del estudio contempla las siguientes etapas:

Selección de la población en estudio: esta etapa consiste en determinar una muestra de la población que se pretende estudiar.

Elaboración de una encuesta: dicho proceso tuvo como resultado la selección de 5 preguntas, las cuales contienen principalmente la siguiente información: nombre, cargo, salario, nivel de satisfacción, tipos de gastos mensuales.

Recopilación de la información. Ese proceso puede realizarse a través de diferentes estrategias, y diseño de una base de datos para procesar y analizar la información,

Tratamiento de la Información

A partir de la información obtenida mediante la encuesta se realizara un procesamiento de los datos, tabulación y análisis de los resultados de la encuesta; esto con el fin de identificar aspectos como la viabilidad y factibilidad de implementar un esquema remuneración flexible.

Muestreo

Muestreo No Probabilístico: En este tipo de muestreo las unidades no se seleccionan al azar, sino que son elegidas por el responsable de realizar el muestreo. Normalmente los métodos no probabilísticos se utilizan en estudios exploratorios o

intencionales, en los cuales no es necesario proyectar los resultados. Por lo tanto, los resultados de un estudio con muestreo no probabilístico pueden ser totalmente válidos siempre que se utilicen adecuadamente y se asuman sus limitaciones y sesgos. Estos muestreos comparten las características siguientes:

- La selección de la muestra no es al azar, se basa en el criterio del investigador.
- No se pueden incluir por lo tanto ecuaciones de probabilidad, ya que no aplica ninguna teoría de dicha disciplina.
- Por consecuencia no pueden calcularse datos como margen de error o nivel de confianza.
- El costo de dichos muestreos es más barato comparado con un muestreo probabilístico

El tipo de muestreo que se utilizará en el precedente estudio es el siguiente:

Muestreo por conveniencia. Éste procedimiento consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio, o en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria, Éste procedimiento consiste en seleccionar las unidades más convenientes para el estudio, o en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria.

Se aplicó este tipo de muestreo teniendo en cuenta que las encuestas se aplicaron durante una semana aprovechando la realización de un Encuentro Nacional, donde hubo convocatoria general, capacitaciones, entrega de beneficios, bonificaciones y premios a los empleados, en el cual se garantizó la presencia de un alto porcentaje de empleados (más del 90%), que se estaba desarrollando en un lugar específico, cómodo para desarrollar las actividades programadas; lo cual permitía la participación de las personas libre y voluntariamente.

Al adelantar las encuestas durante este lapso de tiempo aseguraba el enfoque de género, y la participación de la diversidad de grupos étnicos y de distintos niveles de staff y empleados de la organización; además de la facilidad para acceder al personal y la disponibilidad voluntaria y actitudinal para aplicar el instrumento; y de esta manera poder acceder a la información en el evento, a través de la encuesta, evitando así asumir altos costos en desplazamiento, tiempo y dinero, que habrían elevado considerablemente los costos de la presente investigación.

No obstante, a los participantes previamente se les explicaba el proceso voluntario de aplicación la encuesta, objetivos y propósitos.

Población: es ese grupo entero de elementos de los que queremos recoger datos o universo; ejemplo: los empleados de la empresa agroindustrial donde se realizó el estudio.

Muestra

Para el proceso de investigación, se trabajaran 45 encuestas, equivalentes al 50%, aproximadamente, del total del universo de empleados de la empresa, teniendo en cuenta que la empresa tiene una nomina de 90 empleados.

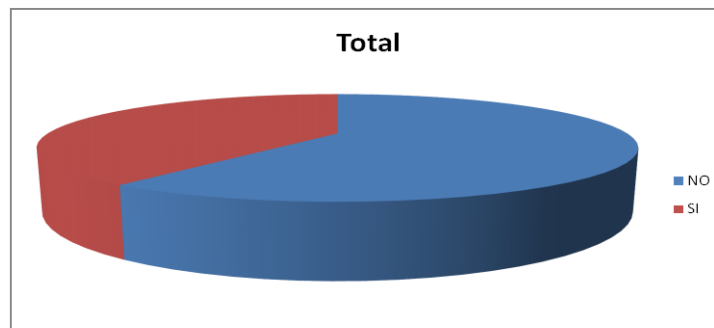
La muestra de empleados se obtuvo a partir de un universo, sobre el cual se aplicó un criterio intencional por parte del investigador.

Los resultados obtenidos (Estudios Preliminares), se valoraron sobre la base de un nivel de confianza del 90%, y el tamaño de las muestras de cálculo se realizó en función de la población total de empleados manteniéndose la misma proporción genérica en la muestra.

Análisis de las respuestas

Tabla 4 Figura 1

1. En la actualidad tiene vehiculo propio?	%
SI	40
NO	60
TOTAL	100

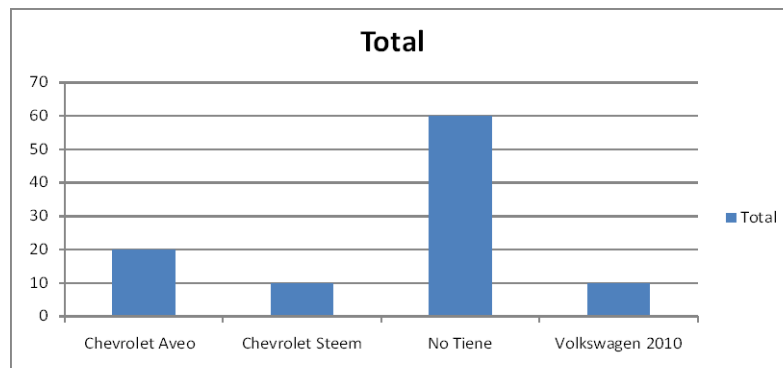


Desde hace ya varias décadas el vehículo dejó de ser un bien patrimonial para convertirse en un bien de consumo ligado a las fuerzas transversales del mercado, en donde el poco valor de retoma de vehículos usados es un factor determinante en la decisión de compra de

un carro nuevo. Los trabajadores de Bioenergy sede Bogotá, se conforma por un grupo heterogéneo de profesionales, algunos con familia, lo que se ven en la necesidad de adquirir un medio de transporte que magnifique el valor de la inversión versus el costo beneficio. 60% de los empleados refirió no tener vehículo propio, mientras que un 40% afirmó si tenerlo. Esto puede presumirse como un comportamiento de bajo interés por parte de los empleados para poseer un vehículo, debido a que la empresa provee el medio de transporte, o porque lo consideran como una inversión futura o meta a largo plazo, y por ello tal vez se transporten con mayor frecuencia en estos momentos en colectivo, bus o taxi.

Tabla 5 y Figura 2

2. Marca y Modelo Vehiculo	%
Volkswagen 2010	10
Chevrolet Aveo	20
Chevrolet Steem	10
No Tiene	60
TOTAL	100

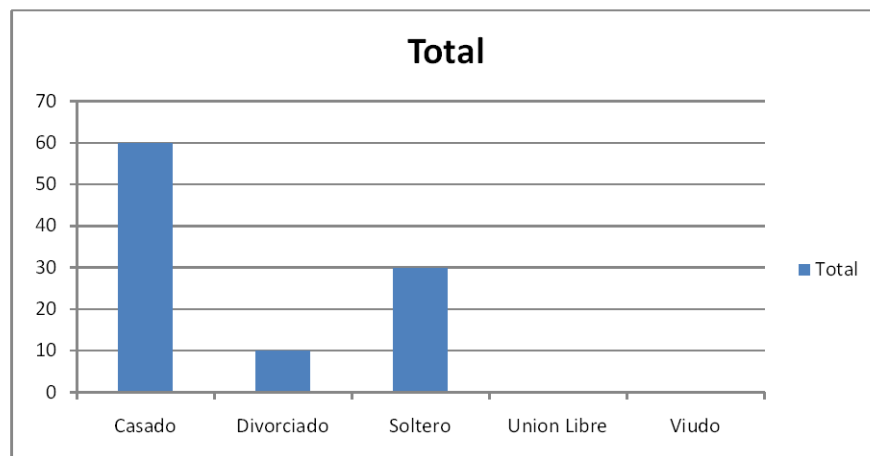


La marca es un factor primordial en la decisión de compra, de un buen servicio postventa depende la fidelización del cliente por la marca. En nuestra empresa compuesta en un 20% por profesionales jóvenes prefieren los modelos que están de moda y de diseños modernos y que el servicio post venta colme todas sus inquietudes luego de concluir el proceso de compra. El 40% de las personas consultadas que refirieron tener vehículo, un 20% ellas sentaron preferencia por el Chevrolet Aveo. Por lo que se puede posiblemente inferir por la percepción de comodidad, confort, elegancia y presentación, además de la rápida posibilidad de adquisición y económico mantenimiento del vehículo.

Depende en el gusto de cada persona, un motor grande, una marca reconocida, y último modelo; obviamente la calidad, la seguridad y comodidad tienen un precio alto, y por otro lado adicionalmente para muchas personas un carro es como la carta de presentación, o un lujo el cual se compensa con el trabajo y para los consultados el Chevrolet Aveo es la elección que garantiza la satisfacción de los ítems anteriormente mencionados.

Tabla 6 y Figura 3

3. Estado Civil	%
Soltero	30
Casado	60
Divorciado	10
Union Libre	0
Viudo	0
TOTAL	100



Las condiciones culturales y sociales de los trabajadores suman a que el estado civil sea una divergente en la clasificación social de las personas. Existen muchas empresas en donde el tener una familia es estatus de estabilidad, dejando a un lado el factor no de competencias sino de resultados.

El 60% de las personas encuestadas refirieron que su estado civil actual es Casado(a), un 30% permanecen soltero(a) y un 10% están divorciados(as).

Lo que tiende a decir que se conserva el interés por el matrimonio, los valores, la familia y la estabilidad emocional y sentimental en los empleados de la empresa. Y también se resalta que un 30% del personal al ser soltero puede ser debido a que son personas cuya edad oscila entre los 20 y 35 años de edad o población considerada por el sistema social en el rango joven.

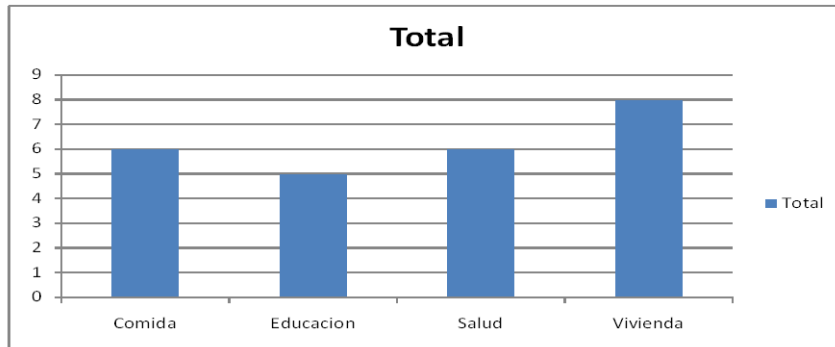
Tabla 7 y Figura 4

4. Sus necesidades de pago son	#	%
Salud	6	100
TOTAL	6	100

4. Sus necesidades de pago son	#	%
Vivienda	8	100
TOTAL	8	100

4. Sus necesidades de pago son	#	%
Educación	5	100
TOTAL	5	100

4. Sus necesidades de pago son	#	%
Comida	6	100
TOTAL	6	100

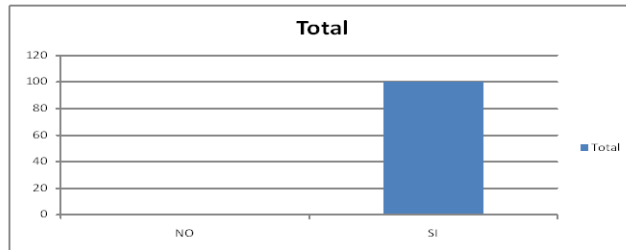


La necesidad prevalente en la percepción de necesidades básicas de supervivencia de las personas consultadas está la consecución de vivienda en puntaje 8. Entre las necesidades siguientes de pago están la salud y la alimentación en 6; mientras que la salud está en 5, lo cual está directamente relacionado con la percepción de descuento de dinero en salario en la alta tasa por retención en la fuente, lo que se correlaciona con los proyectos que tienen las personas, los cuales se harán realidad con los años, proyectos que desvanecen, crecen o transforman con el transcurrir del tiempo, la expectativa de vida socioeconómica del

ciudadano está regido por las oportunidades que le otorga nuestra sociedad y por ende practica la costumbre del ahorro, buena administración y uso de los recursos y de su salario.

Tabla 8 y Figura 5

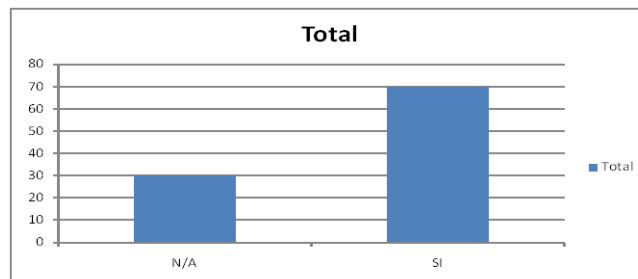
5. Esta interesado en la RF?	%
SI	100
NO	0
TOTAL	100



El total de la población consultada en el presente estudio está totalmente interesada en el remuneración flexible, lo que refiere expectativas positivas y de buena aceptación de la propuesta presentada, porque reconocen que la estrategia remuneración flexible busca mejorar la calidad de vida de los empleados de la organización, pretende incrementar el poder adquisitivo de la nomina, optimizar la estructura de costos laborales de la empresa y fortalecer la competitividad organizacional y comercial.

Tabla 9 y Figura 6

6. Esta interesado en bajar la rte fte?	%
SI	70
N/A	30
TOTAL	100

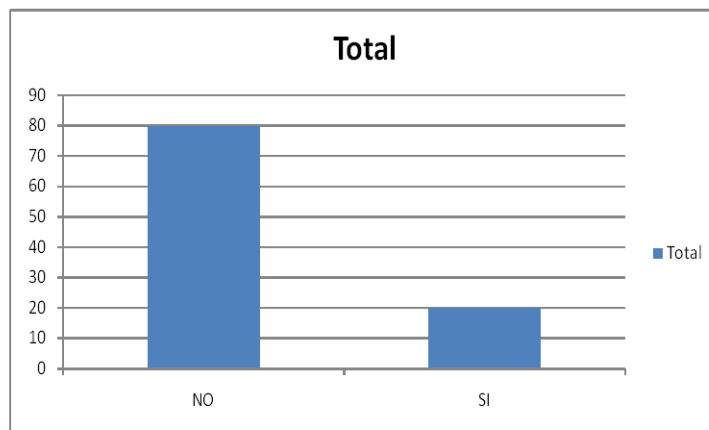


El 70% de las personas encuestadas refirieron que están interesados que se les baje la tasa de rete fuente, mientras que el 30% restante no; puede ser debido a que los primeros resaltan el vacío que genera por la alta tasa de descuento que se les cobra a sus salario mensualmente, el que está sustentado legal y jurídicamente por las normas colombianas, y que el empleado o contratista percibe que podría ser utilizado o invertido en otros gastos prevalentes para su sostenimiento personal o familiar.

La retención en la fuente no es un impuesto, sino un mecanismo de cobro anticipado de un impuesto en el momento en que sucede el hecho generador. El cual es visto por la mayor parte de la población como una obligación injusta que no tiene justificación y por desconfianza cultural perciben que este dinero se pierde o es mal utilizado en asuntos que no tienen relación para lo cual están destinados, desconociendo que esta fuente es utilizada por el Estado para solventar gastos necesarios en el desarrollo de programas para la población colombiana y su propio autosostenimiento.

Tabla 10 y Figura 7

7. En la actualidad aporta a PV o AFC?	%
SI	20
NO	80
TOTAL	100



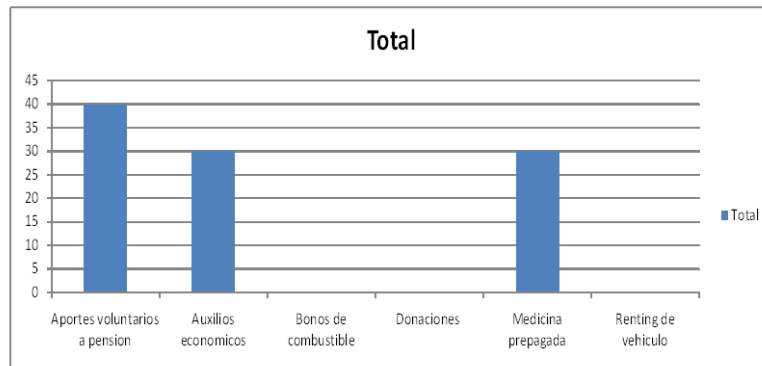
El 80% de la población consultada refirió que no aporta a pensión voluntaria (PV) o cuentas de ahorro y fomento para la construcción (AFC) debido a que este disminuye su ingreso neto mensual en pesos percibiendo que los AFC y la PV son variables que detrimento sus ingresos mensuales, mientras que un 20% si lo hace porque quiere en un futuro próximo poder conseguir su vivienda por este medio.

Los aportes voluntarios de los asalariados a las cuentas de ahorro y fomento para la construcción o fondo voluntario de pensiones (FVP) deben efectuarse directamente por el empleador y deben ser ingresos laborales. Esto quiere decir que para obtener el beneficio de disminución de la base para aplicar retención en la fuente es necesario que el empleador sea quien realice los aportes, previa manifestación escrita por parte del empleado.

Las cuentas de ahorro y fomento para la construcción pueden emplearse para la adquisición de vivienda nueva o usada. Estas cuentas se pueden abrir fácilmente con \$0 pesos y pueden marcarse por el titular para quedar exentas del 4 x1.000.

Tabla 11 y Figura 8

8. Conceptos de la RFI	%
Aportes voluntarios a pensión	40
Auxilios economicos	30
Renting de vehiculo	0
Bonos de combustible	0
Donaciones	0
Medicina prepagada	30
TOTAL	100



- Entre los conceptos seleccionados por los entrevistados en el estudio el 40% de ellos refirieron que el concepto de remuneración flexible está relacionado con aportes voluntarios a pensión, mientras que un 30% lo asimilaron como auxilios económicos y otro 30% como concepto de medicina prepagada, entre ellas el no tener costo de inscripción, es de libre escogencia de la clínica dentro de las instituciones ofrecidas por el plan; tiene mayor comodidad en hotelería hospitalaria: habitación individual en reconocidas instituciones adscritas al programa, sin límite de días y con cobertura económica sin topes.

ANALISIS ECONOMICO DE LA REMUNERACION FLEXIBLE

La sociedad actual atraviesa por un momento histórico de transición, que trae consigo nuevos paradigmas y necesidades para todas las personas que intervenimos en ella, marcado por la alta importancia que tienen los seres humanos como el capital más valioso de todas las organizaciones que se desempeñan en una economía globalizada, cada día más competitiva y exigente.

Es así como hemos venido cambiando la percepción que teníamos de las personas como un recurso dentro de la organización, que su único aporte es ofrecer mayores niveles de productividad, sin tener en cuenta sus necesidades ni sus capacidades racionales que por siempre nos han caracterizado.

Hoy en día nos encontramos con personas que pueden aportar más y mejores herramientas a partir de su conocimiento y experiencia, aspecto fundamental para que los individuos que prestan sus servicios a las organizaciones modernas, se orienten al cumplimiento de las metas organizacionales, con un alto sentido de pertenencia orientado al logro de resultados comunes por medio de sus aportes.

De esta manera, las personas son conscientes de la contribución que realizan desde sus diferentes actividades y buscan como compensación una mejor calidad de vida para ellos y sus familias, lo que se puede proporcionar a través de alternativas tanto económicas como no económicas, pero siempre orientadas a crear beneficios y a propiciar el desarrollo humano y el crecimiento de sus habilidades personales, teniendo en cuenta que si somos

capaces como empresarios o administradores del Capital Humano de gestionar esas habilidades y retenerlas en la Organización, con estrategias que busquen siempre el beneficio de todos los integrantes, llegaremos a la meta que hemos planteado desde la dirección. Adaptado de <http://gestiopolis.com/organizacion-talento-modelos-compensacion-empresarial-colombia.htm>.

El esquema de remuneración flexible integral plantea la recomposición del ingreso mensual del empleado en una porción salarial y un paquete de beneficios de connotación no salarial.

Para Camilo Rojas, experto en remuneración flexible integral de Human Capital, la RFI vela de manera eficiente y efectiva por la compensación económica para el empleado de los aspectos colaterales derivados de la desvalorización y la coherencia desde las ópticas laboral, fiscal y contable.

De esta manera, las necesidades de las personas de la organización pueden satisfacerse a través de una plantilla de beneficios contributivos y extra salariales. Al mismo tiempo, los costos laborales se verán optimizados.

Para Juan Pablo López, abogado laboral, es importante tener en cuenta los aspectos jurídicos de la remuneración flexible integral. “Es esencial tener una precisión de conceptos para evitar confusiones”, aclara. (Periódico El Tiempo, Enero 2011)

Uno de los primeros aspectos a tener en cuenta es la necesidad del mutuo acuerdo, referidos en el numeral 1 del artículo 18 de la Ley 50 de 1990 y en los artículos 15 y 16 de la misma.

El salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales deben ser respetados.

Así mismo, debe existir alcance y proporcionalidad en los acuerdos con los que se justifica todo lo relacionado con el salario base y se definen los beneficios de carácter salarial y no salarial.

De igual forma, se habla del principio de igualdad en materia salarial. En este aspecto, el empleador debe analizar los factores objetivos para justificar las diferencias existentes entre sus trabajadores, pues suele suceder que varias personas desempeñan el mismo trabajo, pero salarialmente existen diferencias.

Una persona con salario integral no puede pretender recibir los mismos beneficios de quienes tienen otro tipo de remuneración. Lo ideal es que las diferencias sean justificadas, preferiblemente, por escrito para evitar inconvenientes. Cuando se planea hacer una reestructuración salarial hay que hacerlo con sumo cuidado y analizar todos los factores.

Se deben analizar:

- El patrón de comparación.
- Los factores objetivos para justificar la diferencia existente.
- Los factores de discriminación.
- Respecto a los incrementos salariales:

- La aplicación diferencial de incrementos.
- Los criterios de los objetivos.
- La obligatoriedad de incremento anual.

El experto reitera la necesidad de mantener siempre por escrito todos esos acuerdos, pues en cualquier momento podrían presentarse confusiones que den lugar a malos entendidos y que pueden terminar en problemas con organismos jurídicos para la organización.

Adaptado de <http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/>

A continuación se presenta un balance entre el antes y el después de aplicar la estrategia de salario flexibilizado.

Tabla 12

Modelo de flexibilización en salario ordinario en un 35%

	Salario Normal			Salario Flexibilizado	
	Costo Empresa	Ingreso Empleado		Costo Empresa	Ingreso Empleado
Salario	5.000.000	5.000.000	Salario	3.250.000	3.250.000
Plantilla Benef			Plantilla Benef	1.750.000	1.750.000
Salud	425.000	(200.000)	Salud	276.250	(130.000)
Pension	600.000	(200.000)	Pension	390.000	(200.000)
ARP	26.100		ARP	16.965	
FSP		(50.000)	FSP		(50.000)
Parafiscales	450.000		Parafiscales	292.500	
ReteFuente		(324.000)	ReteFuente		(324.000)
Prest Sociales	2.700.000	2.700.000	Prest Sociales	2.700.000	2.700.000
Total Mensual	9.201.100	6.926.000	Total Mensual	8.675.715	6.996.000
Total Anual	110.413.200	83.112.000	Total Anual	104.108.580	83.952.000

Para un salario ordinario de \$ 5.000.00 millones mensuales se tomo como porcentaje flexibilizado el 35% y quedo conformado de la siguiente forma: un salario base de \$ 3.250.000 y una plantilla de beneficios de \$ 1.750.000 comprendidas en un auxilio de educación y transporte los cuales no tienen connotación salarial. El aporte a pensión no se ve afectado pues aunque el IBC baja tanto la empresa como el empleado deben aportar sobre la porción flexibilizada a una fondo de pensión voluntaria en una cuenta a nombre de la empresa con cuantías individuales del trabajador y los cuales no se podrán disponer hasta cuando finalice la relación laboral o se finalice el esquema y se migre al salario tradicional. Para el caso de la prestaciones sociales (prima, cesantías, intereses de cesantías) el empleador hará la provisión mensual sobre el salario fijo no desvalorizado, pero debe reconocer la porción flexibilizada y compensar este valor en un aporte a un fondo de pensiones en un concepto que se llama “aporte institucional Plus” en una cuenta a nombre del empleado. Al hacer este aporte el concepto de prestaciones sociales desaparece pues una connotación apoya el modelo desde la óptica del ahorro. Los aportes en esta cuenta tienen unos candados que se abren en los meses que se paga la prima y las cesantías para que el trabajador disponga de este dinero.

En el caso de las vacaciones el cálculo de la provisión se sigue realizando sobre el 100% del salario + plantilla de beneficios, ya sea que el trabajador disfrute las vacaciones y durante ese periodo se le cancele su porción fija y su plantilla de beneficios. Para el caso de terminación del contrato laboral las vacaciones compensadas se pagaran al 100%, y la plantilla de beneficios se cancela proporcionalmente a los días trabajados durante el mes de la novedad.

Tabla 13

Ahorro en la Empresa y el Empleado

Ahorro Empresa		
Salud	148.750	Ahorro
Pension	210.000	Aporte AVPV
ARP	9.135	Poliza GAP
Parafiscales	157.500	Ahorro
Prest Sociales	945.000	Aporte AVPV Plus
Total Mensual	306.250	
Total Anual	3.675.000	

Ahorro Empleado		
Salud	70.000	Ahorro
Pension	70.000	Aporte AVPV
ARP	-	
ReteFuente	-	
Parafiscales	-	
Prest Sociales	-	
Total Mensual	70.000	
Total Anual	840.000	

Como se ilustra en la grafica el ahorro básicamente se concentra en dos puntos:

- Empleador. Reduce su aporte a parafiscales y EPS para este caso en \$ 306.250 pesos mensuales y \$ 3.675.000 anuales. Los parafiscales son un tributo que tiene como destino apoyar y financiar el funcionamiento de entidades como el SENA, ICBF y las Cajas de Compensación, y desde la óptica de la RSE en donde el apoyo de la empresa a las actividades que garanticen el beneficio social de los trabajadores y de sus familias se vería un poco disminuido. Para las EPS en las cuales el Fosyga gira partidas iguales según el número de afiliados a que tengan es un área subsidiada pues para un trabajador que gana un salario mínimo y tienen entre sus beneficiarios su grupo familiar en los cuales el estado garantiza procedimientos de

alto costo, es beneficiado con aquel trabajador de 30 años profesional que gana \$ 3.000.000 y que no tienen grupo familiar activo y sus urgencias medicas acude al sector privada o la medicina prepagada. Dese la óptica de la RSE tendríamos un alto impacto en la disminución de este aporte.

- Trabajador. Al tener un IBC menor cotizaría en menor cuantía la EPS. Para el caso de ejemplo este trabajador se ahorraría mensualmente \$ 70.000 con los cuales aumentaría su flujo de caja mensual y al año el ahorro seria de \$840.000. en algunos trabajadores que opten por incluir en la plantilla de beneficios los vales de gasolina y alimentación y la misión de su cargo amerite su asignación, estaría deduciendo de su retención en la fuente mensual y en su renta anual estos valores pues la empresa los contabilizaría como gastos operacionales.

Discusión

Las últimas tendencias en las organizaciones son orientadas a rescatar las labores de oportunidad para quienes tengan la visión, creatividad y habilidad de tomar, en el momento preciso, la decisión adecuada que aporte valor agregado y contribuya al logro de resultados estratégicos. Los esquemas de trabajo especializado quedaron atrás para ceder lugar a la interrelación laboral que da acceso a la inteligencia colectiva de toda la organización.

Los profesionales y ejecutivos de la nueva era deben corresponder a las condiciones de liderazgo que le exige el mercado laboral. Cada vez más, los directivos de primer nivel que evocan los estilos de centralización del poder y de la razón única, son sustituidos por gente preparada, comprometida y con capacidad para estimular la confianza de su personal.

Se resalta que la diferencia entre una empresa de alta o baja competitividad está en la retención de personal con talento. Por ende, la tarea reto como desafío de los responsables de recursos humanos, es más que nunca, cómo, retener al personal capaz, creativo y comprometido. Los sistemas de compensaciones y beneficios pueden decidir el destino de la organización. Un buen sistema es aquel que cubre de manera suficiente las expectativas salariales, de credibilidad y de comprensión de todos los empleados.

Los esquemas y mapas actuales dan mayor importancia a la compensación variable frente a la remuneración total. El salario base ha perdido peso, para dar lugar a los beneficios flexibles, al bono variable de corto plazo ya los incentivos de largo plazo, como son las acciones y planes de retiro, como una forma de retener el talento humano y poder

incentivarlo a una mayor competencia, pero hasta qué punto es viable la aplicación de esta estrategia en las organizaciones.

Hace 50 años el sueldo base representaba 90% de la compensación del ejecutivo y en los 90 se redujo a 77%. La tendencia mundial de los sistemas de remuneraciones es invertir los porcentajes hasta alcanzar las compensaciones variables a un rango de 60-70% contra 40-30% del sueldo base.

Sin embargo, el nivel de crecimiento de los sueldos entre niveles ejecutivos y el resto del personal es desigual. Esto obedece a las presiones del mercado: la creciente demanda de ejecutivos bien preparados eleva su precio en forma más acelerada que en otros segmentos. La clase y tamaño de empresa son también determinantes. De ahí que el sueldo pagado a ejecutivos de igual nivel sea diferente, o se pague igual a quienes ocupan puestos diferentes.

De igual forma, en los próximos años es previsible que el mercado laboral sea cada vez más agresivo. La tendencia mundial apunta al desplazamiento de las viejas estructuras piramidales por una organización horizontal que permita disminuir la brecha de las remuneraciones de los ejecutivos de los diferentes niveles. El nuevo modelo de organización del trabajo está fundamentado en el concepto del líder/entrenador, en los equipos participativos y en la comunicación organizacional para incrementar la productividad de la empresa.

Desde hace varios años la compensación esta variando, cada vez tiene más importancia la compensación variable frente a la fija.

Las estructuras piramidales han cambiado y esto ha favorecido a las estructuras horizontales ya que así se reduce la brecha salarial entre ejecutivos de distintos niveles dándole mayor importancia a las capacidades.

La remuneración esta primordialmente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento. Dos de los factores más relevantes que influyen sobre el rendimiento y los resultados son el clima de la organización sus valores, cultura y sus prácticas de gestión, que incluyen la remuneración.

Remunerar adecuadamente es un tema de interés y preocupación de los gerentes de recursos humanos. Entendiendo por remunerar adecuadamente a políticas uniformes, sin pagos discrecionales, que permitan a la empresa tener un adecuado margen de ganancias y con un adecuado clima interno, como al Estado la retribución mensual de la tasa fijada por concepto de ley en retención obligatoria en el salario.

Debe asegurarse el pago equitativo dentro de la compañía manteniéndola competitiva al máximo en reclutamiento, contratación y retención del personal capacitado.

Si la compañía tiene un programa formal de remuneraciones esa área tendrá además las siguientes responsabilidades: analizar y evaluar los puestos, sus obligaciones, requerimientos y responsabilidades así como escribir y mantener actualizados las descripciones de puestos para todos los distintos puestos de la organización.

Es muy importante considerar el concepto remuneración flexible, asumiendo el pago equitativo por un lado y por el otro, el mantener la compañía competitiva.

Si partiéramos del absurdo que para ser competitivos en materia de remuneraciones de decide pagar salarios por sobre de mercado, más allá de lo que la lógica nos indica como razonable, no cumpliríamos los dos conceptos, ya que pondríamos en riesgo a la empresa de dejar de ser competitiva comercialmente. En efecto, al pagar sueldos excesivos, la ecuación de costes la obligaría a tener precios no competitivos que la dejarían fuera del mercado y que eventualmente podría hacerla quebrar. La gestión de recursos humanos se ve muchas veces enfrentada a situaciones no tan claramente absurdas, pero que en ocasiones hacen peligrar el negocio.

Esta tarea es tal vez la función más crítica de recursos humanos; por tal razón es indispensable tener un buen manejo numérico y de las herramientas para poder desempeñarla adecuadamente.

“En los contratos tradicionales a término fijo o indefinido, consagrados por el Código Sustantivo del Trabajo, se remunera a los trabajadores por tiempo transcurrido, sin considerar su productividad. En este esquema convencional, un trabajador productivo devenga lo mismo que otro que no lo es, siempre que desempeñen la misma labor. Y cuando dos trabajadores de distinta productividad devengan el mismo salario, el resultado es que, a mediano plazo, el productivo se nivela con el improductivo, por cuanto no existe ningún estímulo para que suceda lo contrario. Este esquema favorece, por tanto, la improductividad. La remuneración laboral flexible propone remunerar a los trabajadores por productividad, no por el tiempo transcurrido, de tal manera que quien produce más y mejor gane más, y que el que produce menos o con menor calidad, gana menos. Es lo equitativo. De esta manera, cada trabajador se esmera por aportar lo mejor que tiene para crear riqueza no sólo para la empresa que lo contrata sino para su propia familia.

El Código Sustantivo del Trabajo en Colombia (otros países tienen legislaciones similares) permite remunerar a los trabajadores en una forma variable o flexible, en función de su productividad.

Se subraya algunos cambios que suceden cuando se sustituye una remuneración fija o rígida por una variable o flexibilizada:

1. Tanto el trabajador como el patrono cambian la óptica a través la cual viven la relación laboral:

Cuando el trabajador sabe que devenga más si produce más y mejor, empieza a pensar y a actuar como empresario, como creador de riqueza para su familia, no sólo para la familia de los dueños de la empresa que lo contrata. Deja de sentirse explotado. No se limita a entregar su mano de obra sino que aporta también su capacidad mental para resolver problemas, para ser más eficiente. El trabajador empieza a pensar. Pero cambia también el punto de vista del empresario respecto al trabajador. Empieza a verlo como a un aliado que le permite ser más competitivo. Tanto el trabajador como el empleador miran en la misma dirección: hacia la creación de riqueza para beneficio mutuo, no sólo del empresario.

2. Con la remuneración laboral flexible el trabajador nunca devenga menos de lo que venía devengando ni se afecta su seguridad social:

En el peor de los casos devenga lo mismo que devengaba en la relación rígida (no flexibilizada) por hacer lo mismo, pero se le abre la posibilidad de devengar más si hace

más, es decir, si aumenta su productividad. Esto quiere decir que al trabajador se le garantiza el piso de su remuneración, lo cual le da seguridad, pero se le quita el Techo, lo cual le amplía sus horizontes económicos. Este cambio lo invita a desarrollar habilidades y destrezas ni siquiera imaginadas por él mismo. Desde luego, el trabajador no sacrifica ningún aspecto de su seguridad social.

En suma, el trabajador no pierde ninguno de los derechos adquiridos en la relación laboral, pero gana la posibilidad de aumentar sus ingresos.

3. En la remuneración laboral flexible el empleador no paga más de su bolsillo

La mayor remuneración del trabajador no sale de las arcas de la empresa sino de la mayor productividad del trabajador. Si los trabajadores producen más merecen recibir una mejor remuneración y la empresa contratante puede pagarla. La mayor remuneración no es un costo adicional sino la distribución equitativa de los excedentes logrados como resultado de la mayor productividad.

4. En la remuneración laboral flexible gana la empresa:

La remuneración flexible mejora la competitividad porque baja el punto de equilibrio de la empresa. Es un gran negocio para la empresa y para los trabajadores estimular a quienes producen más porque mejora su competitividad y por lo tanto mejoran sus resultados económicos.

¿Por qué mejora la competitividad de la empresa? Porque vuelve variables los egresos laborales. Si los ingresos de las empresas tienen vaivenes, puntos altos y puntos bajos, dependiendo de múltiples factores, es deseable que todos sus egresos, entre ellos los laborales, que en muchas empresas son significativos, lo sean también. La remuneración flexible cumple este propósito. Al volver variables los egresos laborales se baja el punto de equilibrio de la empresa y por lo tanto mejora su competitividad. Obtiene mejores utilidades vendiendo a los mismos precios o mantiene las utilidades vendiendo a precios más bajos.

5. Estimula a los trabajadores productivos

Cuando se estimula a los trabajadores productivos se obtienen ventajas significativas:

- a. La empresa puede ser más estricta en la selección del personal. Se va conformando de esta manera un grupo humano ganador, que aumenta la competitividad de la empresa.
- b. Se reduce la rotación laboral. Los trabajadores bien remunerados no quieren irse para otras empresas.
- c. Se les puede exigir más a los trabajadores.

Los trabajadores aprenden que los procesos productivos avanzan al ritmo de los más lentos, no de los más rápidos. La etapa más difícil del proceso de remuneración flexible es la sensibilización de los directivos. Ellos son los más resistentes al cambio.

6. La remuneración flexible vuelve menos tolerantes a los trabajadores productivos con los compañeros que no lo son:

7. La remuneración flexible significa dar un paso hacia adelante en la modernización de la relación de la empresa con los trabajadores.

En un plazo más o menos breve todas las empresas llegarán a esta forma de remuneración flexibilizada. El empleador puede escoger si desea, implementar una estrategia de remuneración flexible o una tradicional”. (Adaptado de www.crisologia.com).

Conclusiones

“En economías complejas, de incertidumbre, altamente competitivas, de cambio permanente, con restricciones de presupuesto y grandes retos, se hace más urgente que las empresas deban diseñar e implantar una estrategia de compensación flexible que les permita retener y motivar al talento humano que necesitan.

Siendo esta mezcla típica en la empresa actual, es necesario que la estructura de remuneración se ajuste a las necesidades de cada uno de los empleados.

A lo anterior se suman otros ingredientes: los costos laborales actualmente son mayores, los impuestos más altos, los márgenes son menores, los proyectos de vida más ambiciosos y las expectativas mayores

Es por esto que la compensación flexible permite hacer un diseño a la medida de cada empresa y de cada tipo de empleado, de manera que haya una ganancia mutua que permita la optimización de los recursos con un incremento importante en la satisfacción de los empleados”. (Adaptado de http://noticias.elempleo.com/colombia/mundo_empresarial/cn-mo-disenar-un-plan-de-compensacin-n-flexible/6586124).

Una organización al aplicar una estrategia de remuneración flexible se traduce en una política que busca pagar más al empleado con un menor costo para la organización, mejorando, la calidad de vida del empleado y de la empresa, condiciones estipuladas en un manual de funciones u operativo de una empresa organizadas; las cuales están

intrínsecamente relacionadas con la política del área de recursos humanos y con el direccionamiento estratégico de la organización. Siguiendo esta línea de análisis este estudio busca aplicar una estrategia de remuneración flexible con el fin de ser una gran organización para trabajar con un clima laboral positivo, donde el empleado o contratista se siente más interesado, satisfecho, proyectando un mayor sentido de pertenencia, posiblemente con tendencia al aumento de la productividad y consecución de mejores resultados.

“A través de la implementación de una estructura salarial la compañía logrará:

- Alinear a los líderes para entender e identificar las prioridades estratégicas del negocio y las capacidades requeridas para lograr dichas prioridades.
- Establecer estrategias modernas para atraer, retener, motivar y desarrollar a las personas correctas para las compañías.
- Determinar que habilidades, conocimientos y competencias son las que debe recompensar.
- Vincular la compensación con el desempeño de los empleados, premiando realmente a los mejores.
- Vincular la estrategia de compensación a la estrategia del negocio”.

(Adaptado de <http://www.humancapital->

[hc.com/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=61](http://www.humancapital-hc.com/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=61))

Recomendaciones

Hay que tener en cuenta que a pesar de ser una política en auge y que toma fuerza mundialmente la aplicación de remuneración flexible en las empresas es importante fijar claramente las condiciones y beneficios laborales con que cuentan los empleados de la empresa.

Sólo puede iniciarse un proceso de remuneración flexible cuando el gerente y su grupo directivo están plenamente convencidos de sus bondades, cuando entienden que es un cambio de fondo beneficioso para las partes involucradas.

Los primeros que deben hacer el cambio hacia la remuneración flexible deben ser los directivos. Sólo después de que ellos han aceptado el cambio, tendrán autoridad para proponérselo a los demás trabajadores. Sin duda esta es la parte más difícil del proceso. La mayor o menor resistencia de los trabajadores al cambio dependerá de la confianza que tengan en sus directivos. Cuando se toma la decisión irreversible de implementar este cambio, se adelanta la tarea de sensibilización con los trabajadores sin mayores problemas.

Sin embargo, es un trabajo arduo, como cualquier proceso de transformación. Se trata de mover a los trabajadores de la situación actual, con la cual están familiarizados y tranquilos, que les genera certidumbre y confianza, a otra que desconocen y que les genera incertidumbre y desconfianza. Durante el cambio se produce algún nivel de resistencia, dependiendo en gran medida de la confianza que los trabajadores tengan en sus directivos. Como se trata de un cambio de cultura, se requiere un acompañamiento del proceso durante el tiempo que sea necesario.

Para manejar la RFI en una empresa es necesario tener en cuenta estos aspectos:

1. Mantener la racionalidad en la mezcla: cada acción que se quiera realizar en cuanto a remuneración flexible debe ser analizada y ejecutada con lógica para evitar problemas desde el punto de vista fiscal, contable y jurídico.
2. Velar por la coherencia laboral, fiscal y contable: estos tres puntos deben ser acordes con lo que se está realizando en cuanto a remuneración flexible en la organización.
3. Aplicar correctamente los criterios de elegibilidad: cada empleado podrá tener la opción de elegir el beneficio que más se ajuste a su condición.
4. Compensar adecuadamente los aspectos colaterales: debe existir equilibrio.
5. Implementar opciones que se adecúen a la población de la empresa: los empleados deben beneficiarse de los planes que realmente necesita y a los que tiene acceso.
6. Garantizar la deducibilidad del gasto para la empresa: antes de ejecutar cualquier acción es primordial analizar cuánto va a invertir la empresa.
7. Evitar cargas operativas: para esto, se puede buscar apoyo en herramientas tecnológicas.
8. Realizar mantenimiento periódico del esquema: a medida que pasa el tiempo es necesario

verificar que lo desarrollado con los empleados es útil y benéfico para la empresa y los trabajadores.

9. Estimar correctamente el presupuesto de la organización: antes de implantar el esquema de RFI hay que hacer un análisis metódico en el que monetariamente no hayan complicaciones.

10. Revisar los incidentes críticos generados con el cambio de año: anualmente es recomendado ver los índices de conformidad y desarrollo de la RFI. Si se encuentran inconsistencias y falencias es prioridad hacer los correctivos pertinentes.

Referencias

Código Sustantivo del Trabajo, 1950.

David Ricard, 1817. Principios de Economía Política y Tributación.

Decreto 163 del 22 de enero de 1997.

Decreto 2513 de 1987.

Decreto 3750 de 1986.

DIAN 038463, junio de 2004.

Diccionario Real Academia de la Lengua Española, 2010.

Ley 344 de 1996.

Ley 488 de 1998.

Ley 50 de 1990.

Ley 789 de 2002.

Ley 100 de 1993. *Ley sobre Seguridad Social.*

Ley Fiscal de 2002.

Leyes 223 y 100. *Ley de Aspectos Tributarios.*

Marx, Carl. 1867, el Capital.

Sentencia Consejo de Estado, julio 03 de 2002.

Sentencia Consejo de Estado, Noviembre 25 de 2004.

Sentencia Corte Suprema de Justicia, julio 23 de 1997.

Stuart, J. Mill, 1848. *Principios de Economía Política.*

Direcciones de Internet:

[http://riie.com.es/?a=29585\)](http://riie.com.es/?a=29585)

[http://www.scribd.com/doc/7360002/CLASIFICACION-DE-SALARIOS2\).](http://www.scribd.com/doc/7360002/CLASIFICACION-DE-SALARIOS2)

[http://adamssuteoria.blogspot.com\).](http://adamssuteoria.blogspot.com)

http://noticias.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/cn-mo-disenar-un-plan-de-compensacin-n-flexible/6586124

<http://www.humancapital>

www.crisologia.com

<http://www.bioenergy.com.co/Espanol/Paginas/Bienvenido.aspx>

ANEXOS

1. Modelo de encuesta a aplicar

ENCUESTA REMUNERACION FLEXIBLE INTEGRAL

TOTAL MUESTRA	10
TOTAL PREGUNTAS	8

1. En la actualidad tiene vehiculo propio?	#	%
SI	4	40
NO	6	60
TOTAL	10	100

2. Marca y Modelo Vehiculo	#	%
Volkswagen 2010	1	10
Chevrolet Aveo	2	20
Chevrolet Steem	1	10
No Tiene	6	60
TOTAL	10	100

3. Estado Civil	#	%
Soltero	3	30
Casado	6	60
Divorciado	1	10
Union Libre	0	0
Viudo	0	0
TOTAL	10	100

4. Sus necesidades de pago son	#	%
Salud	6	60
TOTAL	6	60

4. Sus necesidades de pago son	#	%
Vivienda	8	80
TOTAL	8	80

4. Sus necesidades de pago son	#	%
Educacion	5	50
TOTAL	5	50

4. Sus necesidades de pago son	#	%
Comida	6	60
TOTAL	6	60

5. Esta interesado en la RFI?	#	%
SI	10	100
NO	0	0
TOTAL	10	100

6. Esta interesado en bajar la rte fte?	#	%
SI	7	70
N/A	3	30
TOTAL	10	100

7. En la actualidad aporta a PV o AFC?	#	%
SI	2	20
NO	8	80
TOTAL	10	100

8. Conceptos de la RFI	#	%
Aportes voluntarios a pension	4	40
Auxilios economicos	3	30
Renting de vehiculo	0	0
Bonos de combustible	0	0
Donaciones	0	0
Medicina prepagada	3	30
TOTAL	10	100

ANEXO 2

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Bogotá, D.C., 20 de Febrero de 2012

Tesis

Señores

BIBLIOTECA GENERAL

La Ciudad

Estimados Señores:

Nosotros Jaiver Chaparro Perilla, identificado con C.C. No. 7.989.176 de Bogotá y Javier Andrés Paredes Perdomo con C.C No. 7.721.463 de Neiva, autores de la tesis titulada Impacto de una Estrategia de Remuneración Flexible en una empresa del sector agroindustrial, presentado y aprobado en el año 2012 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos; autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, ***“Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”***, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



Firma y documento de identidad



Firma y documento de identidad