



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANTEPROYECTO DE GRADO:**

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA SALARIAL DE LA GRAN EMPRESA DEL  
SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.**

**AUTORES:**

**MAYULIS BLANQUICETT HOYOS**  
**DAVID ALEJANDRO URRUTIA TORRECILLA**

**ASESOR:**

**ADOLFREDO PEÑA CARRILLO**

**CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C. – COLOMBIA**

**NOVIEMBRE DE 2013**

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA SALARIAL DE LA GRAN EMPRESA  
DENTRO DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.**

## TABLA DE CONTENIDIO

	PAG
<b>INTRODUCCIÓN</b>	10
<b>CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION</b>	12
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	14
1.3. JUSTIFICACION	14
1.4. OBJETIVOS	17
1.4.1. Objetivo General	17
1.4.2. Objetivo Especifico	17
1.5. HIPÓTESIS	18
<b>CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL</b>	19
2.1 ANTECEDENTES	19
2.2 ANALISIS DEL MACROENTORNO	21
2.2.1. Segmento Sociocultural.	22
2.2.2. Segmento Legal.	24
2.2.3. Segmento Económico	28
2.2.3.1. Entorno Macroeconómico Nacional	28
2.2.3.2. Entorno Macroeconómico de Cartagena y Bolívar.	28
2.2.4. Segmento Tecnológico	32
2.2.5. Segmento Demográfico	36
2.2.5.1. Demografía Poblacional.	36
2.2.5.2. Demografía Empresarial.	43
2.3. REFERENTES TEÓRICOS	49
2.3.1. Empresa	49
2.3.1.1. Clasificación de las empresas según su tamaño	50
2.3.2. Antecedentes Históricos del Salario	51
2.3.3. Teoría de los salarios.	57
2.3.3.1. Salario	58
2.3.3.2. Administración de Salarios	59
2.3.3.3. Valuación de puestos.	61
2.3.3.4. Método de puntos por factor (Point Rating).	62
2.3.3.4.1. Determinación de los puestos de trabajo a valorar	63
2.3.3.4.2. Selección de puestos clave:	63
2.3.3.4.3 Selección y definición de factores compensables:	64
2.3.3.4.4. Grupo de requisitos:	64
2.3.3.4.5. Definición y descripción de factores:	67
2.3.3.4.6. Desarrollo de la escala de grados por factor:	67
2.3.3.4.7. Ponderación y puntuación de los factores y grados:	68
2.4. REFERENTES CONCEPTUALES	71
<b>CAPITULO III: DISEÑO METODOLOGICO</b>	76
3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACION	76

3.2. TECNICAS E INSTRUMENTOS	77
3.2.1. Técnica documental	77
3.2.2. Formato para la recolección de la información	78
3.3. POBLACION Y MUESTRA	82
3.3.1. DELIMITACIÓN	83
3.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	83
3.5. OPERACIONALIZACION DE LA INVESTIGACION	85
<b>CAPITULO IV: ADMINSTRACION DEL PROYECTO</b>	86
4.1. PRESUPUESTO	86
4.2 CRONOGRAMA	87
<b>CAPITULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.</b>	89
5.1. ANÁLISIS DEL SISTEMA COMPENSACIONAL.	89
5.1.1. Elección de Cargos Típicos.	90
5.1.2. Elección de los Factores De Evaluación.	91
5.1.3. Definición de Grados de los Factores.	92
5.1.4. Ponderación de Factores.	93
5.1.4.1. Cálculo de las Ponderaciones Intrínseca o Propias del Factor.	97
5.1.4.2. Cálculo de la Ponderación Estimada.	99
5.1.4.3. Ponderación Combinada	102
5.1.4.4. Ponderación Real.	104
5.2. ASIGNACIÓN DE PUNTOS (PROCEDIMIENTOS).	105
5.2.1. Asignación de Puntos los Grados Seleccionados	107
5.3. MANUAL DE EVALUACIÓN DE CARGOS CON SUS PUNTAJES.	109
5.4. EVALUACION DE CARGOS	115
5.5. CATEGORIZACIÓN DE CARGOS.	118
5.6. ESTIMACIÓN SALARIAL DEL SECTOR HOTELERO	120
5.7. ESTRUCTURAS SALARIAL PROMEDIO DEL SECTOR.	120
5.8. CALCULO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL ÓPTIMA.	121
5.9. ESTRUCTURA SALARIAL ÓPTIMA Y VIABLE	127
5.9.1. Análisis de la Línea de Tendencia Óptima y Viable.	128
5.10. DETERMINACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA SALARIAL DEL SECTOR	130
5.11. CALCULO DE LAS LÍNEAS DE TENDENCIA LÍMITES PARA LAS NUEVAS ESTRUCTURAS SALARIALES.	130
<b>CONCLUSIONES</b>	140
<b>SUGERENCIAS</b>	145
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	148
<b>ANEXOS</b>	151

<b>LISTAS DE GRÁFICAS</b>	<b>PAG</b>
<b>Gráfica 1.</b> Inflación acumulada primer trimestre de 2013 de las principales ciudades colombianas	31
<b>Gráfica 2.</b> Balanza comercial de Colombia en millos de US\$ FOB, periodo enero-junio de 2013	32
<b>Gráfica 3.</b> Variación anual del IPC por grupos de gasto para Cartagena, 2012	34
<b>Gráfica 4.</b> Balanza comercial del departamento de bolívar años 2012-2013 (en millones de US\$ FOB)	37
<b>Gráfica 5.</b> Balanza comercial del departamento de Bolívar primer semestre del periodo 2012-2013 ( en millones de US\$ FOB	37
<b>Gráfica 6.</b> Capacidades para la gestión de la tecnología de las empresas ubicadas en el departamento de Bolívar por actividad económica	40
<b>Gráfica 7.</b> Escalera de innovación de las empresas ubicadas en el departamento de bolívar por actividad económica en el departamento de Bolívar por actividad económica, 2012.	41
<b>Gráfica 8.</b> Comportamiento histórico del índice de ocupación hotelera en Cartagena del periodo 2004-2012	44
<b>Gráfica 9.</b> Estructura empresarial en los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de Cartagena por tamaño de empresa según activo. Comerciantes principales enero-noviembre de 2012.	45
<b>Gráfica 10.</b> Flujoograma del procesamiento de la información	54
<b>Gráfica 11.</b> fluctuaciones de la asignación de puntos	106
<b>Gráfica 12.</b> Dispersión salarial del sector hotelero	126
<b>Gráfica 13.</b> Líneas de tendencia optima y real de la gran empresa del sector hotelero de Cartagena	127
<b>Gráfica 14.</b> Línea de tendencia optima del sector hotelero	129
<b>Gráfica 15.</b> Línea de tendencia viable del sector hotelero	129
<b>Gráfica 16.</b> Líneas de tendencia límite para la estructura optima definitiva	137
<b>Gráfica 17.</b> Líneas de tendencia límite para la estructura viable definitiva	137
<b>Gráfica 18.</b> Líneas de tendencia optima y real del hotel Almirante	153
<b>Gráfica 19.</b> Dispersión salarial del hotel almirante	153
<b>Gráfica 20.</b> Líneas de tendencia optima y real del hotel Decamerón	156
<b>Gráfica 21.</b> Dispersión salarial del hotel Decamerón	156
<b>Gráfica 22.</b> Líneas de tendencia optima y real del hotel Hilton	159
<b>Gráfica 23.</b> Dispersión salarial del hotel Hilton	160
<b>Gráfica 24.</b> Líneas de tendencia optima y real del hotel Las Américas	163
<b>Gráfica 25.</b> Dispersión salarial del hotel Las Américas	163

<b>LISTA DE TABLAS</b>	<b>PAG</b>
<b>Tabla 1.</b> Evolución de la economía colombiana 2001- 2012	28
<b>Tabla 2.</b> Nivel de ocupación laboral en Colombia. primer trimestre de 2013 (los datos están dados en miles de unidades)	30
<b>Tabla 3.</b> Estructura del PIB por sectores de Bolívar y Cartagena	33
<b>Tabla 4.</b> Nivel de ocupación laboral en Cartagena. Trimestre de Junio-agosto de 2013 (los datos están dados en miles de unidades)	35
<b>Tabla 5.</b> Capacidades para la gestión tecnológica de las empresas ubicadas en el departamento de bolívar.	38
<b>Tabla 6.</b> Estructura empresarial en los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de Cartagena para actividades económicas. Enero-noviembre 2012.	46
<b>Tabla 7.</b> Las 10 empresas más grandes de Cartagena según el monto de sus activos.	48
<b>Tabla 8.</b> Listado de grandes empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena.	82
<b>Tabla 9.</b> Presupuesto de la investigación	86
<b>Tabla 10.</b> Cronograma de actividades	87
<b>Tabla 11.</b> Cargos típicos del sector hotelero	90
<b>Tabla 12.</b> Clasificación de factores	91
<b>Tabla 13.</b> Definición de Grados de los factores.	92
<b>Tabla 14.</b> Selección de grados para los cargos típicos.	95
<b>Tabla 15.</b> Calculo de la ponderación intrínseca y óptima	98
<b>Tabla 16.</b> Método de jerarquización simple	100
<b>Tabla 17.</b> Ponderaciones optima, estimada, combina y combinada en porcentajes.	103
<b>Tabla 18.</b> Calculo de la ponderación real	104
<b>Tabla 19.</b> Asignación de puntos con base 1000	105
<b>Tabla 20.</b> Proceso de asignación de Puntos a los Grados	108
<b>Tabla 21.</b> Definición del factor Experiencia y sus grados con sus respectivos puntos.	109
<b>Tabla 22.</b> Definición del factor Educación y sus grados con sus respectivos puntos	110
<b>Tabla 23.</b> Definición del factor Habilidad Técnica y sus grados con sus respectivos puntos.	110
<b>Tabla 24.</b> Definición del factor Habilidad Gerencial y sus grados con sus respectivos puntos	111
<b>Tabla 25.</b> Definición del factor Esfuerzo físico y sus grados con sus respectivos puntos	111

<b>Tabla 26.</b> Definición del factor Esfuerzo Mental y sus grados con sus respectivos puntos	112
<b>Tabla 27.</b> Definición del factor ambiente y sus grados con sus respectivos puntos	112
<b>Tabla 28.</b> Definición del factor riesgo y sus grados con sus respectivos puntos	113
<b>Tabla 29.</b> Definición del factor resultados y sus grados con sus respectivos puntos	113
<b>Tabla 30.</b> Definición del factor Responsabilidad por Supervisión y sus grados con sus respectivos puntos.	114
<b>Tabla 31.</b> Definición del factor Relación directa con el cliente y sus grados con sus respectivos puntos	114
<b>Tabla 32.</b> Definición del factor Datos confidenciales y sus grados con sus respectivos puntos	115
<b>Tabla 33.</b> Evaluación de cargos	116
<b>Tabla 34.</b> Categorización porcentual de los cargos por medio de frecuencia relativa acumulada	119
<b>Tabla 35.</b> Estructura salarial de la gran empresa del sector hotelero de Cartagena, promedio y por empresa.	120
<b>Tabla 36.</b> Operación de variables para mínimos cuadrados de la gran empresa del sector hotelero de Cartagena.	122
<b>Tabla 37.</b> Calculo de las constantes a y b para la estimación de la ecuación de regresión lineal.	123
<b>Tabla 38.</b> Diferencias entre el salario real, optimo y ajustado del hotel Almirante.	124
<b>Tabla 39.</b> Relación entre puntos y salarios óptimos y viables	128
<b>Tabla 40.</b> Categoría de cargos optima	133
<b>Tabla 41.</b> Limites salariales para los cargos que presentaron disminución	135
<b>Tabla 42.</b> Líneas límites para las estructuras optima y viable	135
<b>Tabla 43.</b> Escalas Salariales por Categorías	138
<b>Tabla 44.</b> Operación de variables para mínimos cuadrados del hotel almirante	151
<b>Tabla 45.</b> Diferencias entre el salario real, optimo y ajustado del hotel Almirante.	152
<b>Tabla 46.</b> Operación de variables para mínimos cuadrados del hotel Decamerón	154
<b>Tabla 47.</b> Diferencias entre el salario real, optimo y ajustado del hotel Decamerón.	155
<b>Tabla 48.</b> Operación de variables para mínimos cuadrados del hotel Hilton.	157
<b>Tabla 49.</b> Diferencias entre el salario real, optimo y ajustado del hotel	158

Hilton

**Tabla 50.** Operación de variables para mínimos cuadrados del hotel  
las Américas 160

**Tabla 51.** Diferencias entre el salario real, optimo y ajustado del hotel  
las Américas 161

## LISTA DE OTRAS IMÁGENES

PAG

<b>MAPA 1.</b> Tamaño de la población de las 10 ciudades colombianas con población superior a 500.000 habitantes	42
<b>MAPA 2.</b> Población por barrios Cartagena 2012.	43
<b>MAPA 3.</b> Ubicación geográfica de las 10 empresas más grandes de Cartagena en el año 2011, según el monto de sus activos.	48
<b>FORMATO 1.</b> Formato para la recolección de información	79

## INTRODUCCIÓN

Indagarnos sobre las realidades económicas y sociales de Cartagena, es seguramente el puente principal para identificar las problemáticas y necesidades sobre las cuales deben apuntar los investigadores de las diferentes áreas del conocimiento, pues sin duda alguna en ella se hallan inmersas, una gran cantidad de necesidades propias de esta ciudad y de sus habitantes, la cual presenta características peculiares, que deben ser ponderadas en los análisis investigativos y sobre la cual descansaran las hipótesis que han de orientar los estudios.

En la contemporaneidad las investigaciones que debelan aspectos complejos y poco analizados de las empresas, grupos y sectores económicos, se han venido consolidado como elementos de competitividad estratégica para estos, que parten desde la generación de un nuevo conocimiento especializado y focalizado en dicho aspectos. Sin duda alguna aquellos que se refieren al recurso humano cobran especial valides pues en la actualidad este es entendido como la base del desarrollo económico y empresarial, por encima de los recursos de capital y de tecnología, entre otros; pues se entiende como el recurso que permite la integración efectiva entre los demás recursos de la empresa y en la medida en que este sea el más adecuado, el más competente, la eficiencia de la empresa será mayor, de allí el afán de las organizaciones por reclutar el recurso humano mejor capacitado, y de mantenerlo en un nivel motivacional óptimo para que puedan poner al servicio de la compañía el máximo de sus esfuerzos.

Esta investigación en particular busca analizar la estructura salarial de la gran empresa del sector hotelero de la ciudad de Cartagena, identificando las condiciones actuales del valor compensatorio que reciben los empleados del sector en cuestión además, de proponer una estructura más óptima que distribuya el pasivo salarial del sector de manera más efectiva, logrando esto a partir de la aplicación de uno de los métodos de valoración salarial más popularizados en

Colombia y el mundo, haciendo referencia al MÉTODO DE PUNTOS POR FACTORES, el cual procura un valor salarial en base a la representatividad e intensidad de los factores habilidad, esfuerzo, condiciones de trabajo y responsabilidad, elementos intrínsecos al trabajo mismo los cuales desde un análisis objetivo deben ser una de las bases más importantes para la determinación del valor salarial.

No obstante, analizar la estructura salarial de la gran empresa del sector hotelero de la ciudad de Cartagena, no es el único objetivo de este estudio, lo es también el sentar un precedente sobre la necesidad de investigar de manera agregada los fenómenos y condiciones particulares de la sociedad cartagenera desde cualquier ámbito, llámese social, económico, cultural entre otros, de tal manera que podamos como sociedad apuntarle a la generación de conocimiento contextualizado a nuestra realidades que nos permita identificar claramente las problemáticas que como sociedad afrontamos y proponer soluciones eficientes para estas.

## CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Desde los inicios de la historia de la humanidad el trabajo siempre ha constituido uno de los principales aportes que los hombre hacen a la sociedad, prestando sus habilidades para el bienestar de la misma, pero también para su propio bienestar, ya sea por iniciativa propia, por coacción o simple necesidad, y asociado al trabajo ha existido en la mayoría de los casos una remuneración, psicológica, material e incluso social, de las que se espera que sean proporcionales a el esfuerzo y compromiso asociados con la actividad laboral.

En la contemporaneidad el salario configura la principal forma de remuneración al esfuerzo de la mano de obra, y los estudios que desentrañan aspectos relacionados con el mismo, se entienden como elementos de competitividad estratégica desde la base de la generación de nuevo conocimiento, permitiendo a las organizaciones, grupos económicos y sectores de industria, tomar decisiones con unos mayores rangos de objetividad.

El sector hotelero de la ciudad de Cartagena, el cual constituye el objeto de estudio de esta investigación, es el principal sector de la economía local en cuanto a la generación de empleo se trata, proporcionando alrededor del (30%) del empleo de la ciudad, sin embargo muy a pesar de su gran impacto económico, no cuenta con una base científica que de manera agregada recoja en un análisis sectorial que muestre la estructura y distribución salarial del mismo, y le brinde un elemento cognoscitivo que le aporte a la competitividad, a nivel regional, nacional e internacional.

En ese orden de ideas el problema identificado es precisamente la ausencia de un estudio agregado que demuestre las condiciones actuales en relación con la estructura y distribución salarial del sector, y que permita a través de la aplicación

un método de la valoración de cargos, llegar a una distribución más eficiente del rubro salarial, facilitando a las compañías, empresarios, directivos, sindicatos, empleados y cualquier otro grupo de interés, entender el comportamiento del sector en materia laboral y tomar decisiones bajo unos marcos más objetivos, para esos efectos este estudio se concentrará básicamente en la gran empresa del sector hotelero, debido a que es el sector que genera el mayor número de empleos en la ciudad de Cartagena, además de ser en el sector servicios uno de los que mayor presencia de grandes empresas posee, las cuales cuentan con amplio número de cargos permitiendo el aumento del rango del estudio otorgándole a este un mayor grado de efectividad.

Este estudio tiene su base entonces, en la diferencia existente entre el salario real, que es el valor que de momento se está pagando en contraprestación por el trabajo ofrecido, que incluye los elementos de subjetividad y objetividad que son tenidos en cuenta por el empleador y el salario óptimo resultado de un análisis más complejo, que trata de minimizar el impacto de la subjetividad y alcanzar un nivel más racional en la valoración de los cargos vinculando variables intrínsecas al mismo, como el esfuerzo físico, la experiencia, la formación académica y hasta las condiciones laborales entre otras.

Ahora bien, los métodos de asignación salarial, se originan como respuesta, a la necesidad de una asignación eficiente del rubro salarial para las empresas y sectores económicos en general, que con afán buscan ofrecer salarios atractivos, que permitan retener el personal calificado, mantener un clima favorable en las relaciones, y ser económicamente viables para la empresa y los sectores económicos.

*“Desde su popularización en la década de los años 20, se han elaborado múltiples técnicas de asignación salarial, siendo la más popularizada de ellas la de asignación de puntos por*

*factor presente en un (24%) de las empresas colombianas, tal cual como lo señala Ángel L. González en su artículo, Técnicas y metodología de asignación salarial.”<sup>1</sup>*

Esta metodología en apoyo con de la técnica de proyección estadística de mínimos cuadrado de Carl Friedrich Gauss, permitirá establecer una distribución óptima de los salarios del sector objeto de estudio, posteriormente un análisis de las condiciones externas del sector (macro-entorno) permitirá evaluar la estructura óptima y plantear una estructura que sea viable de aplicar en el corto plazo, por otro lado se realizara también a un análisis gráfico de tendencias entre salarios reales y óptimos, permitirá conocer que tan lejos se halla es sector servicios de un ideal más eficiente de distribución salarial y desarrollar las nuevas estructuras salariales optima y viable y los límites de esta, permitiendo al grupo investigador producir nuevo conocimiento respecto del sector hotelero de la ciudad de Cartagena, prestando vía alternativa de solución al problema planteado.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuál es la distribución real y la óptima de la estructura salarial en las grandes empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena?

## 1.3. JUSTIFICACIÓN

---

<sup>1</sup>GONZÁLEZ, Ángel. Técnicas y metodología de asignación salarial. Recuperado 11 de junio de 2013, disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/ingenieria/article/download/2159/1394>.

Las condiciones socio-económicas de Cartagena, presentan unos especiales grados de particularidad, en relación con otras ciudades colombianas, desde diferentes factores, como las industrias, el consumo y el empleo.

Sobre este último, el cual constituye, la variable matriz de esta investigación, no como una cifra abstracta que configura la situación del mercado laboral, sino como un elemento que reúne un conjunto de condiciones que pueden ser medibles y cuantificables, entre las cuales la remuneración constituye una variable claramente endógena de la matriz que afecta su comportamiento.

Entendiendo sobre manera, que para el caso de Cartagena en específico, el DANE, Instituto de Estadísticas Nacionales, el cual evidentemente constituye un aliado estratégico de esta investigación, enmarca el empleo en Cartagena esgrimiendo que para el primer semestre de 2013 el número de ocupados en Cartagena fue de más 402.000 que discriminado por sector la mayor ocupación está en los subsectores de comercio, hoteles y restaurantes, con 119.000, seguido de Servicios, comunales, sociales y particulares, 99.000 ocupados además son mencionables también el transporte, almacenamiento y comunicaciones, que en su conjunto suma casi 59.000. Otros sectores representativos son la industria manufacturera y la construcción con 43.000 y 37.000 ocupados, además de las actividades inmobiliarias que emplean a más de 30.000 personas.

La anterior simplificación cuantitativa de las condiciones del empleo en Cartagena, nos permite entender el fundamento bajo el cual se edifica este estudio. Es claro que en materia laboral las empresas de los sectores comercio y servicio entre los cuales podemos mencionar a los hoteles, restaurantes y comercio general, además de servicios comunales, servicios sociales, servicios particulares, transporte, almacenamiento, comunicaciones, actividades inmobiliarias e intermediación financiera, ocupan el grueso del empleo local con más del (77%) de los ocupados en Cartagena, y que el sector hotelero es el de mayor representatividad dado que más del (29%) de los empleos de la ciudad son generados por este sector, lo que implica que las investigaciones y estudios que

reflejen aspectos poco analizados de estos sectores, se convierten en una gran oportunidad para el desarrollo del mismo facilitando la toma de decisiones a los gerentes de las empresas que lo conforman, más aun cuando el estudio del arte realizado para apoyar referencialmente la investigación, demuestra el bajo volumen de estudios que condense de manera agregada las condiciones de sueldos y salarios del sector hotelero, después de reconocer que este es el motor del empleo en la ciudad.

Es en ese caso, la ausencia de tan necesario conocimiento sobre nuestros más importante sectores laborales, que proporcionan empleo a tan numerosa cantidad de familias, se convierte en la más clara justificación para el desarrollo de este estudio, sumado a las características laborales de la gran empresa que forman parte de estos subsectores, que por su capacidad economía y por la necesidad intrínseca de su magnitud, poseen un significativo espectro de cargos brindando la oportunidad de llevar este análisis a un mayor nivel de significancia y validez.

Con la elaboración de este proyecto de investigación se logrará desde la dimensión académica contribuir a la construcción de nuevo conocimiento ajustado y contextualizado a la realidad local, que permita entender el comportamiento salarial de la gran empresa del sector hotelero de la ciudad de Cartagena, pero sobre todo que sienta un precedente sobre la necesidad de estudiar, de manera agregada las condiciones y necesidades locales.

Además de eso desde la dimensión empresarial, este proyecto de investigación se constituye en una herramienta que le permita a las empresas del sector objeto de estudio, contar con un elemento de apoyo que facilite los procesos de toma de decisiones en materia de contratación y asignación de sueldos y salarios, bajo unos marcos de objetividad, reduciendo gastos y costos innecesarios.

Finalmente, desde el plano social, servir de apoyo a otros grupos de interés como sindicatos y asociaciones, además de al trabajador mismo, sobre las condiciones y valor de su mano de obra, que haga cada vez más justa la remuneración de la clase trabajadora local.

## 1.4 OBJETIVOS.

### 1.4.1. Objetivo general

Analizar la estructura salarial real y óptima de la gran empresa del sector hotelero de la ciudad de Cartagena, a través de la aplicación de un modelo de valoración de cargos de puntos por factor, un método estadístico de estimación a través, de mínimos cuadrados y un análisis de dispersión y tendencia salarial, que permita el desarrollo de una estructura de compensación viable y eficiente, mejorando la distribución del pasivo salarial del sector.

### 1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar cuáles son los principales cargos comunes que presentan las grandes empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena.
- Calcular la media salarial real de los principales cargos comunes de la gran empresa del sector hotelero de la ciudad Cartagena.
- Estimar el valor salarial óptimo de los principales cargos de la gran empresa del sector hotelero de la ciudad Cartagena.
- Analizar la tendencia salarial real y óptima del sector hotelero de la ciudad de Cartagena.
- Diseñar una estructura salarial óptima y una viable para gran empresa del sector hotelero de la ciudad Cartagena.

#### 1.4. HIPÓTESIS.

El sector hotelero de la ciudad de Cartagena no cuenta con una estructura salarial que de manera eficiente permita integrar las compensaciones producto de las actividades laborales de los empleados, con los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, que claramente son intrínsecos a él, presentado así una desigualdad entre lo que sería el salario real que de momento se está pagando a los empleados del sector en cuestión, y el salario óptimo, resultado del análisis objetivo que pondera los factores anteriormente mencionados, dicha desigualdad vista desde una perspectiva agregada del sector, evidenciara inequidades entre los niveles jerárquicos de las empresas, creando escenarios más favorables para los cargos que se ubican en los niveles más altos y desfavorables para los niveles más bajos de la pirámide organizacional.

## CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. ANTECEDENTES

El análisis de antecedentes para esta investigación en particular resulta bastante complejo, dado que la revisión documental realizada en las distintas instituciones de investigación, universidades y bibliotecas principalmente, demostró que no existe ningún antecedente de estudios que de manera agregada determinen y analicen la estructura salarial de un sector, grupo económico, o colectivo de empresas, en la ciudad de Cartagena, convirtiendo a este estudio en el primero de su clase. En ese orden de ideas, la relación de antecedentes descrita a continuación busca principalmente demostrar que el modelo de puntos por factor es una técnica utilizada para la valoración y reorientación de la estructura salarial de las compañías en general y de las ubicadas en Cartagena para el caso en particular de esta investigación, logrando así evidenciar que es un método fiable, que ya ha sido utilizado como base por otros investigadores para analizar la estructura salarial de algunos casos particulares de empresas, mostrando excelentes resultados que validan la cientificidad, objetividad y popularidad del método en cuestión.

Ahora bien el método de puntos par factor ha configurado una gran oportunidad de fácil implementación para el establecimiento de las estructuras salariales de las empresas colombianas.

En (1995) una de las autoridades académicas más reconocidas a nivel regional sobre el tema de sueldos y salarios, el Sr. Angel Leon Gonzalez, docente de la

Universidad Del Norte, señalo en su artículo “técnicas y metodologías de asignación salarial” que:

*“Desde la introducción de las técnicas de asignación salarial, en la década de los años 20 del presente siglo, han venido desarrollándose un gran número de estas con propósitos muy claros encaminados a asignar salarios que cumplan con dos principios fundamentales: ser atractivos, retener el personal calificado y mantener un clima favorables en las relaciones laborales. Una de las técnicas más utilizadas en Colombia es la asignación de puntos, (24%); técnicas propias, (18%); hay, (10%) y otras (40%)”.*

Más recientemente (2004), ARLET MARTINEZ y DANIEES GONZALEZ, en su trabajo de investigación sobre una empresa cartagenera sustentado como: “Diseño de la estructura salarial de la empresa Frutelit Ltda.” Llegaron a concluir que para ese caso en particular la empresa tenía un sistema de asignación salarial de una manera poco objetiva, dado que existía una clara diferencia entre el valor salarial pagado y la complejidad aducida a los cargos analizados, antecedente que pone en evidencia la necesidad de vincular el análisis de los distintos factores intrínsecos al trabajo, como elementos que deben ser decisorios a la hora de la asignación salarial. Las investigadoras también concluyeron que los ajustes salariales a los que se llaga como conclusión de la aplicación del método de puntos por factor, normalmente sugieren disminuciones o incrementos de los valores salariales pagados antes de la aplicación del modelo.

Ahora bien, estudio similar realizó Diana Galvis (2012) “Análisis del sistema de compensación salarial de la empresa Operadora vial de Colombia S.A.” aplicando el método de puntos por factor la investigadora logró rediseñar la estructura salarial de la empresa en cuestión, llegando a concluir además que “el análisis comparativo entre los salarios de los cargos actuales y el de la estructura propuesta, tiene una diferencia de \$0, lo que no implicaría mayor costo a la empresa, sin embargo este debe hacerse teniendo en cuenta la situación económica actual de la empresa, la importancia de la retención del talento humano y la diferencia porcentual de cada uno de los cargo”.

De los antecedentes anteriormente mencionados, se puede llegar a sintetizar que para algunos casos la aplicación del modelo puntos por factor sugiere incrementos en el valor de la estructura salarial de las empresas, pero para otros casos no, no obstante en la práctica el objetivo del modelo es llegar a una distribución más eficiente del rubro salarial de las empresas lo que implicaría para la compañía que lo implementa un proceso de toma de decisión en la que siempre se generara un costo de oportunidad asociado a la nueva alternativa planteada por el modelo

Laura Pérez Y María Villarraga (2009), resaltaron las bondades del método de puntos por factor para analizar y optimizar la estructura salarial de las empresas, lo hicieron en las conclusiones a las que llegaron tras el desarrollo de su investigación “diseño del manual de perfiles de cargo y estructura salarial de Isacol S.A.” sobre el particular citaron.

*“También es necesario una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis de la estructura salarial”*

Nótese entonces que los factores a los que se refieren las autoras son propiamente factores considerados por el modelo puntos por factor, elementos que debe ser resaltados al momento de la asignación salarial en las empresas, permitiendo así que estos (salarios) adquieran un mayor grado de objetividad y cumplan con las premisas a las que se refiere Ángel León González, ser atractivos y retener el personal calificado con unos márgenes de equidad que favorezcan el clima organizacional.

## 2.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.

El análisis de las condiciones del entorno, en el cuales se hallan inmersas las distintas empresas que conforman el sector estudiado, es de vital importancia para el correcto desarrollo de esta investigación, pues claramente se entienden como elementos creadores, potencializadores y obstaculizadores, de las condiciones actuales y ciertamente de las óptimas, en la estructura salarial del sector objeto de estudio y su análisis como variables maro-ambientales, permitirá medir el impacto y viabilidad de la aplicación de las nuevas estructuras salariales que sean propuestas por este estudio.

Es claro también que las distintas metodologías planteadas para los análisis de entornos, pueden suscitar un espectro de variables más amplio, o tal vez hasta de menor envergadura, no desconociendo la trascendencia de todas aquellas variables externas que inciden en el funcionamiento de las organizaciones, para este caso en particular, se abordaran solamente 5, que se entiende como las de mayor trascendencia en las decisiones de tipo laboral y de remuneración para las organizaciones estudiadas.

#### 2.2.1. Segmento sociocultural.

Según un estudio realizado por José Rojas Chadid en 2010, que revelaba aspectos de la cultura de las empresas en la costa caribe denominado **“Características y perspectivas del liderazgo andocrático en las empresas del caribe Colombiano en épocas de globalización”**, las empresas basan su actuar bajo una ideología o funcionalismo bajo la premisa: “sálvese quien pueda”. Esta aptitud frente a los demás competidores hace que muchas empresas, inserten en el denominado “mar rojo”, en el cual las organizaciones se centran más en sus competidores olvidando priorizar los aspectos internos en cuanto a procesos, clima organización, ventajas competitivas entre otras y terminan fracasando, sin embargo el autor también se refiere a las nuevas generaciones de líderes, que si bien, llegan bastante influencias por las culturas excluyentes y monetaristas, empiezan ya a romper paradigmas en búsqueda de procurar

organizaciones más incluyentes sustentadas en estrategias educativas con base en planes de desarrollo del capital humano en las organizaciones en el orden del nuevo paradigma del pensamiento.

➤ Individualismo.

Uno de los aspectos claros a evaluar dentro de la cultura, ya sea personal o empresarial es el ser colectivistas o individualistas. Lo esgrimido por Rojas Chadid en el texto anterior, apunta a que las empresas ubicadas en Cartagena, Bolívar y en general de la región caribe son individualistas, en un afán de lograr su metas organizacionales con medios que de alguna manera pueden no ser los social o moralmente más adecuados.

No obstante, hay que tener muy en claro la diferencia entre lo que es el individualismo y lo que es la autonomía, según el nuevo libro elaborado por la Universidad de Cartagena orientada para la autoridad académica, denominado “una propuesta desde y para la autonomía” culturalmente resaltan que la actitud individualista es una degeneración de la autonomía, ya que por sí sola autonomía implica respeto, progreso, responsabilidad, potencialidades etc. <sup>2</sup>

Es necesario entender que la cultura organizacional es quizás uno de los aspectos más complejos y difíciles de evaluar, dado que esta influencia por muchos elementos de tipo económico, social, político, étnico, entre otros, sin embargo un estudio liderado por el docente Adolfo Peña, durante el periodo 2003-2005, permitió unas luces sobre los aspectos propios que circundan la cultura organizacional de las 100 empresas más importantes de Cartagena, discriminado por sectores, de los cuales el presente estudio pondero aquellos que se hallan directamente relacionados con el subsector objeto de estudio, a saber las culturas organizacionales del subsector.

---

<sup>2</sup> BLANQUICETT., PANIZA., URREA., TORRECILLA. (2013). Plan estratégico JG integradores de sistemas. Macroentorno: trabajo de investigación: universidad de Cartagena.

➤ Cultura organizacional de las empresas del sector de hotelero<sup>3</sup>

Las empresas de este sector se caracterizan por la búsqueda de una estable participación de mercado, ponderando la satisfacción del cliente desde la calidad y la excelencia en los servicios prestados, el retorno del valor agregado y el uso de tecnologías para la dirección del mercado, son características propias de estas empresas también, el valor que se le da al recurso humano y propensión hacia una imagen positiva frente a la sociedad en general.

Por su parte en la toma de decisiones aunque existen grupos de trabajo, se hallan claramente definidos, los responsables de tomar las decisiones en momentos particulares.

De otro lado, La motivación es uno de los elementos sobre los cuales el estudio también se refirió, en el sentido que las empresas de este sector buscan ofrecer incentivos de tipo psicológico, basado en el reconocimiento por los logros y por el buen desempeño.

### 2.2.2. Segmento legal.

La legislación colombiana nos ofrece una luces muy claras respecto al trabajo, la remuneración y los contratos, y otros aspectos circundantes a estas variables, y lo hace principalmente a través del decreto Ley 3743 de 1950 y otras normas complementarias y explicativas, además de las modificaciones a las que ha sido sometido desde su promulgación con el objeto de adaptarlo a las realidades actuales. El mismo es entendido en la actualidad como el código sustantivo del

---

<sup>3</sup> BLANCO, Ingrid., PEÑA, Adolfo. (2000) .Caracterización de las culturas laborales de las cien mejores empresas de la ciudad de Cartagena por sectores económicos. Sector Hoteles y restaurantes, Cartagena: universidad de Cartagena

trabajo, el cual regula las relaciones entre empleado y empleador en el territorio nacional.

El código sustantivo del trabajo define en su artículo 5 al trabajo como “toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”.<sup>4</sup>

En su búsqueda de formalizar las relaciones laborales establece al acuerdo laboral no como un elemento físico a manera de un documento contractual sino como el resultado intrínseco que genera la relación laboral entre empleado y empleador describiéndolo en su artículo 22 como “Aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica” y se entenderá entonces creado el vínculo siempre que existan tres elementos fundamentales

- a. La actividad personal del trabajador.
- b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador
- c. Un salario como retribución del servicio.

Sobre el último elemento aclara también que la remuneración es una obligación por parte del empleador y se aparta un tanto de la concepción básica que generalmente se entiende del salario como remuneración únicamente en dinero, que sin bien es la más popularizada aclara el artículo 127 que “es salario 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, como las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas comisiones entre otras”<sup>5</sup> y el subsiguiente artículo de la misma ley

---

<sup>4</sup>Código Sustantivo de Trabajo Art.5

<sup>5</sup> Código Sustantivo de Trabajo Art. 127

establece que “no se entienden como salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las primas, bonificaciones y gratificaciones ocasionales”.<sup>6</sup>

Ahora bien es claro que las remuneraciones distinta al dinero puede constituir formas de salarios, siendo la más popular de estas la remuneración en especie sobre la cual el código laboral aclara deben valorarse expresamente en todo contrato de trabajo sin que pueda llegar a constituir más del cincuenta por ciento (50%) de la totalidad del salario y que cuando un trabajador devengue el salario mínimo legal, el valor por el concepto de salario en especie no podrá exceder del treinta por ciento (30%).

Por otro lado, ley establece que en los contratos de trabajo no producen ningún efecto las estipulaciones o condiciones que desmejoren la situación del trabajador en relación con lo que establezcan la legislación del trabajo,<sup>7</sup> al particular nos referiremos entre otras quizás a la más importante de ellas el valor mínimo del salario que se debe pagar en Colombia el cual es de obligatorio cumplimiento para el patrono siempre que el empleado cumpla con el tiempo laboral mínimo establecido para aspirar a él, este salario mínimo se fija mensualmente de ahí la expresión salario mínimo legal mensual (SMLM) y se tasa teniendo en cuenta las condiciones de las variables macroeconómicas especialmente la inflación. Para el año 2013 el SMLM es de 589.500 pesos según lo ha establecido el gobierno nacional mediante decreto 2738 de diciembre 28 de 2012, el cual representa un incremento del 4.02% aproximadamente con respecto al salario mínimo vigente para el 2012 que fue de 566.700 pesos.<sup>8</sup>

Por otra parte, dado que el contrato de trabajo es un acuerdo de partes las condiciones planteadas al iniciar el mismo deberán mantenerse sin embargo la sentencia T - 483 de 1993 con la ponencia del Magistrado José Gregorio Hernández Galindo, reconoció la aplicabilidad legal de la figura del ius variandi,

---

<sup>6</sup> Código Sustantivo de Trabajo Art. 128

<sup>7</sup> Código Sustantivo de Trabajo Art. 43.

<sup>8</sup> decreto 2738 de diciembre 28 de 2012

entendido como la facultad que tiene el patrono de alterar las condiciones de trabajo en cuanto al modo, lugar, cantidad o tiempo del mismo, en virtud del poder subordinante que ejerce sobre sus trabajadores que por demás cita el mismo - está "determinado por las conveniencias razonables y justas que surgen de las necesidades de la empresa" y que de todas maneras "habrá de preservarse el honor, la dignidad, los intereses, los derechos mínimos y la seguridad del trabajador" <sup>9</sup>

Sin embargo la reserva de la ley sobre conservar las condiciones laborales, se rige durante el tiempo de subsistencia del acuerdo laboral, dicho tiempo también constituye una forma de contrato regulada por el código sustantivo del trabajo según el cual, <sup>10</sup>los contratos de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio y que dichos contratos solo podrán celebrarse con quien tenga capacidad para celebrar el contrato individual de trabajo, todas las personas que hayan cumplido dieciocho (18) años de edad.<sup>11</sup>

Finalmente unos de los más actuales temas legales en con el trabajo esta condensado en LEY 1496 DE 2011, la cual señala en su artículo 1. Objeto. La presente ley tiene como objeto garantizar la igualdad salarial y de cualquier forma de retribución laboral entre mujeres y hombres, fijar los mecanismos que permitan que dicha igualdad sea real y efectiva tanto en el sector público como en el privado y establecer los lineamientos generales que permitan erradicar cualquier forma discriminatoria en materia de retribución laboral.

---

<sup>9</sup>sentencia t - 483 de 1993 de la corte constitucional

<sup>10</sup>Código Sustantivo de Trabajo Art.45.

<sup>11</sup> Código Sustantivo de Trabajo Art.29.

### 2.2.3. Segmento Económico

#### 2.2.3.1. Entorno macroeconómico nacional

➤ PIB.

**TABLA 1.** Evolución de la economía colombiana 2001- 2012

<b>AÑOS</b>	<b>TOTAL AÑO (variación porcentual %)</b>
2001	1,7%
2002	2,5%
2003	3,9%
2004	5,3%
2005	4,7%
2006	6,7%
2007	6,9%
2008	3,5%
2009	1,7%
2010	4,0%
2011	6,6%
2012	4,2%

Fuente: DANE- Boletín de prensa N° 18

Según lo expresado en la tabla 1 tomada de último boletín de prensa del año 2012 que fuera emitido por el DANE, en la cual se reflejan las múltiples fluctuaciones del PIB, observamos que aunque el comportamiento pueden considerarse inestable la

tendencia es claramente positiva, lo cual refleja condiciones económicas hacia el crecimiento, son identificables en la tabla anterior dos periodos importantes, el primero va de la serie 2001-2007, en la cual la tendencia de alza se mantiene casi que constante salvo por el periodo 2005 donde hubo una desaceleración, pero en términos generales este periodo se entiende como de auge, en el que la economía presentaba importantes avances en su crecimiento, posteriormente como resultado de la profunda crisis económica iniciada en 2008 y cuyo coletazo más fuerte remeció la economía colombiana en 2009, vemos grandes baches en la aceleración económica del país, que aunque afortunadamente presentaron cifras positivas, evidenció claramente los impactos causados al PIB nacional, presentando tasas del 3,5 y 1,7 respectivamente. Finalmente la recuperación vino con el periodo 2010-2011 y nuevamente una desaceleración presentada en 2012 con una tasa porcentual del 4,2 se cerró el periodo de los últimos 12 años de la economía nacional.<sup>12</sup>

Por encima del ponderado nacional se ubicaron los sectores de construcción (6,3%), minas y canteras (6,0%); establecimientos financieros (5,4%) y servicios sociales (4,9%); en la media comercio (4,2%) los sectores que se hallaron más rezagados fueron: transporte (4,1%), hotelería y restaurante (4,0%), electricidad, gas y agua (3,5%); mantenimiento y reparación (3,3%); agricultura (2,6%) pero la industria manufacturera fue el sector menos productivo del 2012, dado que sus cifras reflejaron un claro decrecimiento totalizando una caída del (-0,5%).

Por otro lado, en datos más recientes el segundo trimestre de 2013 el sector de hoteles y restaurantes (4,6%) creció 0,4 puntos porcentuales por encima del PIB total (4,2%). El comportamiento del sector durante el primer semestre de 2013, registró un aumento de (4,2%), esto es 0,4 puntos porcentuales menos que el mismo período de 2012 (4,6%).

---

<sup>12</sup> DANE. (2013). Comunicado de prensa: Producto Interno Bruto - Cuatro Trimestre y Total Anual 2012. Recuperado el 18 de octubre de 2013, de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IVtrim12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim12.pdf)

Los servicios de hotelería y restaurante pasaron de crecer 12,954 millones en 2011 a \$ 12,453 millones, cifras dadas en miles de millones.<sup>13</sup>

➤ Mercado laboral:

Las condiciones laborales para el primer trimestre de 2013 en el total nacional, recogieron cifras de ocupación para los hombres fue (68,7%) y para las mujeres (47,5%). Por su parte la tasa de desempleo para el total nacional se ubicó en (11,4%), se acentúa el desempleo en el sexo femenino con un porcentaje (12,3%), 4,7 por encima a la de los hombres que se ubicó en (7,6%).

Entre otras ocupaciones para los hombres el (23%) se concentró en la rama de actividad agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Mientras que para las mujeres La rama de comercio, hoteles y restaurantes fue la principal fuente de empleo representando el (32,7%).

De otro lado mientras el (61,8%) de los hombres inactivos se dedicó principalmente a estudiar, el (57%) de las mujeres inactivas se dedicó a labores de su hogar.<sup>14</sup>

**TABLA 2.** Nivel de ocupación laboral en Colombia. Primer trimestre de 2013 (los datos están dados en miles de unidades).

ITEM	TOTAL
Ocupados Total Nacional	20.321
No informa	1
Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	3.600
Explotación de Minas y Canteras	240
Industria manufacturera	2.405
Suministro de Electricidad Gas y Agua	109
Construcción	1.112
Comercio, hoteles y restaurantes	5.655
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.744

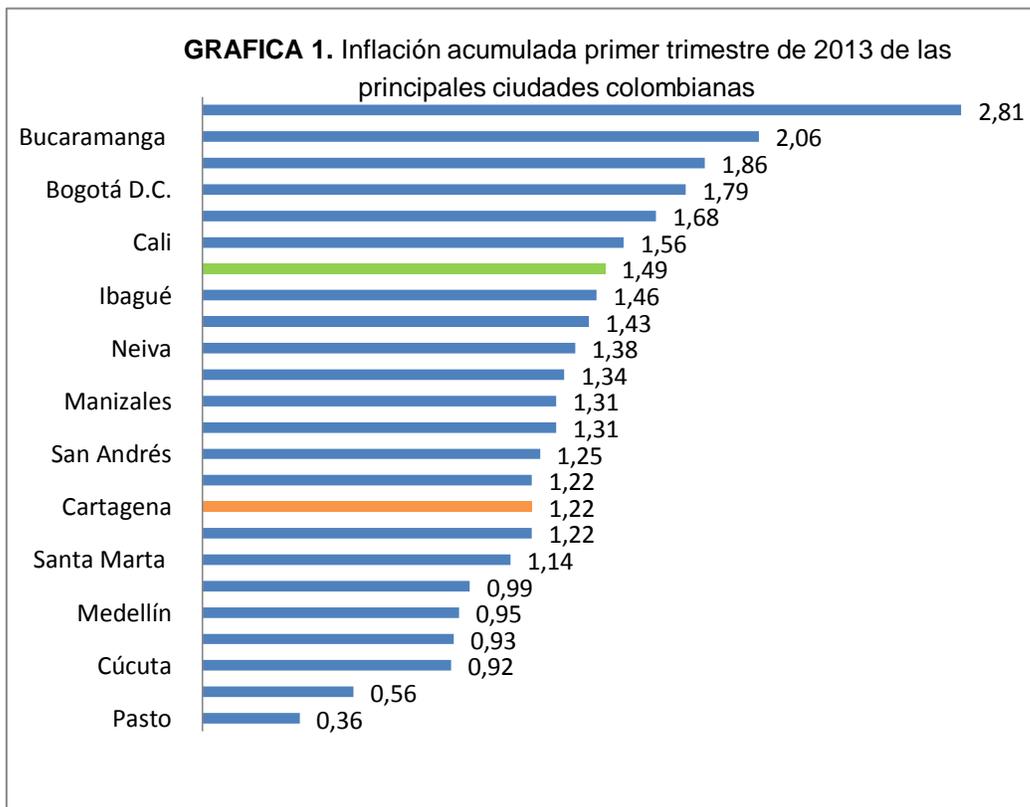
<sup>13</sup> MINCIT. (2013). Turismo: Datos relevantes. Recuperado el 18 de octubre de 2013, de <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=68496>

<sup>14</sup> DANE. (2013). Boletín de prensa: Mercado laboral por sexo. Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech\\_genero/bol\\_sexo\\_abr\\_jun13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_sexo_abr_jun13.pdf)

Intermediación financiera	259
Actividades Inmobiliarias	1.467
Servicios, comunales, sociales y personales	3.729

Fuente: DANE-GEIH

De otro lado, según lo señalado en la tabla 2 en Colombia hay más de 20 millones 300 mil empleados siendo el sector comercio y los servicios de hoteles y restaurantes el que mayor mano de obra emplea a nivel nacional con más de 5 millones y medio de empleados, seguido de los servicios comunales con 3 millones 700 mil de empleados y las actividades del campo con más de 3 millones y medio, el sector del suministro de servicios públicos es el que menos empleos



prod  
uce  
en el  
país  
con  
109.  
000  
plaz  
as  
segu  
ido  
del  
sect  
or  
mine  
ro y

la intermediación financiera.

➤ Inflación:

Fuente: Edición, CCE No. 34 a cargo del Centro Regional de Estudios Económicos, Banco de la República, Cartagena.

La inflación se mostró de manera bastante disímil en las principales ciudades del país, durante el primer trimestre de 2013, tal como se observa en la gráfica 1, las ciudades que registraron crecimientos por encima del promedio nacional que fue de (1,49%) fueron: Riohacha, Bucaramanga, Villavicencio, Bogotá D.C., Tunja, y Cali y por debajo del promedio se situaron: Ibagué, Montería, Neiva, Barranquilla, Sincelejo, Manizales, San Andrés, Valledupar, Cartagena, Quibdó, Santa Marta, Pereira, Florencia, Medellín, Armenia, Cúcuta, Popayán y Pasto.<sup>15</sup>

Para el mes de junio de 2013, la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue (0,04%), la inflación acumulada del primer semestre de 2013 es de (1,77%) esta tasa es inferior a la registrada en el mismo periodo del año 2012 que es de (1,98%).<sup>16</sup>

➤ **Balanza comercial:**

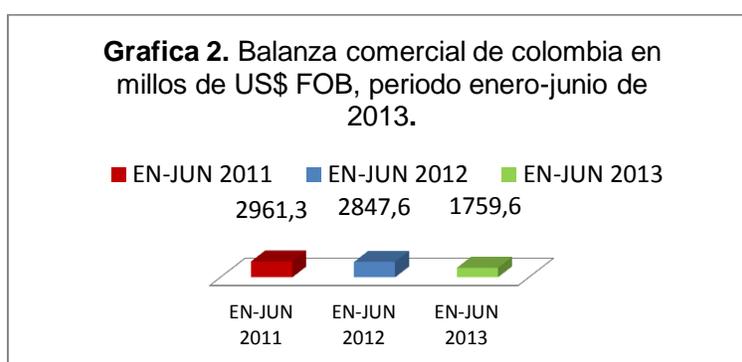
---

<sup>15</sup> *Ibíd.*

<sup>16</sup> DANE. (2013). Comunicado de prensa: Índice de precios al consumidor. Recuperado el 10 septiembre de 2013, de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp\\_ipc\\_jul13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_jul13.pdf)

La gráfica 2 muestra el comportamiento de la balanza comercial del país dejando en evidencia que las operaciones de comercio exterior de Colombia dejaron en el primer semestre del año 2013 un superávit en la balanza comercial por valor de US\$1759,6 millones FOB claramente inferior a los mismo periodos de los años 2012 y 2011, donde fueron de US\$2847,6 y US\$2961,3 valor FOB respectivamente.<sup>17</sup>

También deja en evidencia que mientras las importaciones crecen las exportaciones se desaceleran, lo que claramente produce la tendencia bajista de la balanza comercial.



Fuente: Oficina de estudios económicos-MINCIT.

Ahora bien el DANE ofrece unas luces que tratan de explicar el fenómeno en la caída de la balanza comercial del país expresando en uno de sus comunicados de prensa que: “En el primer semestre del año 2013, las exportaciones colombianas registraron una disminución de (4,1%) con relación al mismo período del año anterior. Este resultado estuvo explicado principalmente por la reducción de (6,4%) en las exportaciones de combustibles y productos de las industrias extractivas que pasaron de US\$20.740,8 millones a US\$19.408,4 millones. Esta disminución se explica fundamentalmente por la caída de (29,0%) en las ventas de hulla, coque y briquetas (carbón), que restó 5,9 puntos porcentuales a la variación del grupo”.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> MINCIT. (2013). Importaciones Colombianas y balanza comercial enero-junio de 2013: Balanza comercial. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol\\_exp\\_jun13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_jun13.pdf)

<sup>18</sup> DANE. (2013). Comunicado de prensa: Exportaciones marzo de 2013. Recuperado el 20 de abril de 2013, de:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol\\_exp\\_jun13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_jun13.pdf)

### 2.2.3.2. Entorno macroeconómico de Cartagena y Bolívar.

#### ➤ PIB:

**TABLA 3.** Estructura del PIB por sectores de Bolívar y Cartagena

<b>RAMAS DE ACTIVIDAD</b>	<b>BOLIVAR</b>	<b>COLOMBIA</b>
Industrias manufacturadas	<b>21,60%</b>	<b>12,60%</b>
Actividades de servicios sociales, comunidades y personales	<b>13,10%</b>	<b>15,30%</b>
Establecimientos financieros, seguros y actividades inmobiliarias	<b>12,20%</b>	<b>19,30%</b>
Trasporte, almacenamiento y comunicaciones	<b>7,90%</b>	<b>7,30%</b>
Construcción	<b>7,10%</b>	<b>6,10%</b>
Agricultura, ganadería, caza silvicultura y pesca	<b>5,30%</b>	<b>6,30%</b>
Comercio	<b>5%</b>	<b>8,20%</b>
Hoteles, restaurantes y bares	<b>3,70%</b>	<b>2,80%</b>
Resto	<b>24%</b>	<b>22%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de la oficina de estudios económicos-MINCIT.

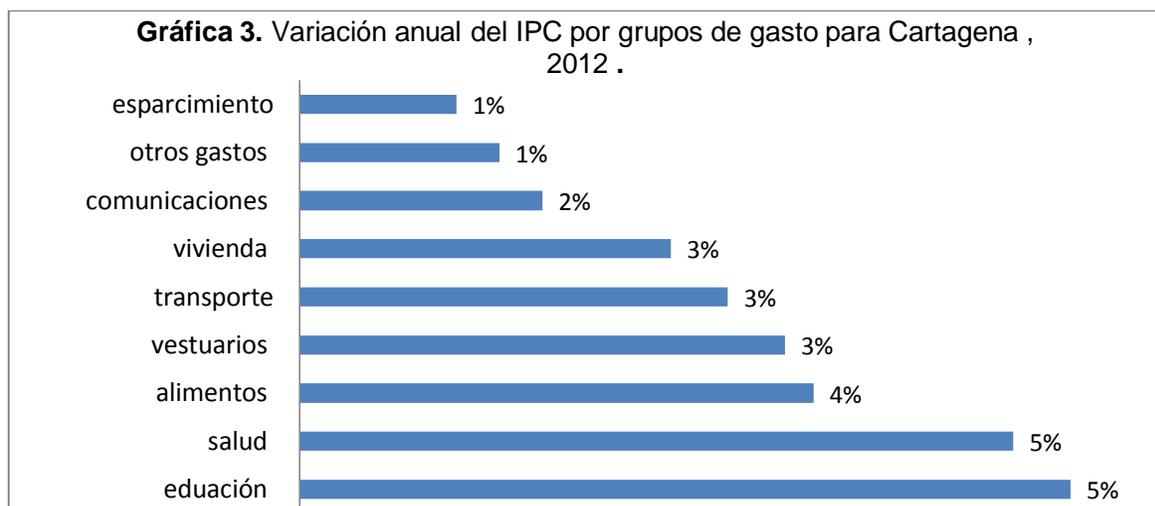
El departamento de Bolívar, es “la segunda economía más importante del Caribe colombiano, después de Atlántico, y la séptima a nivel nacional, que sustenta su actividad económica principalmente en dos sectores: comercio y servicios, e industria manufacturera, los cuales en los últimos once años, han representado respectivamente, alrededor del (41%) y (24%) del PIB departamental”.<sup>19</sup>

Con un producto interno bruto para el año 2011 en miles de millones de pesos por valor 25,945 según lo señalado por el DANE con una participación del (4,2%) en el PIB nacional, cifras que se muestran favorables respecto a las presentadas en 2010 en donde la economía local mostro un valor del PIB por 21,615 con una participación del 4,0 en el total nacional.

<sup>19</sup> CEDEC. (2013). Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de Cartagena, 2012. Recuperado el 14 de junio de 2013 de:

<http://www.cccartagena.org.co/investigaciones.php?c=3>

➤ Inflación:



Fuente: CEDEC

La inflación acumulada presentada en la ciudad de Cartagena en el año 2012 fue (2,98%), Por grupos de bienes y servicios los que tuvieron mayor variación anual en la ciudad tal como lo señala la gráfica anterior fueron: educación (4,99%) y salud (4,58%); seguidos de los productos alimenticios (3,50%) y la menor inflación se presentó en las comunicaciones (1,78%), otros gastos (1,48%) y esparcimiento (1,09%) reflejaron los menores cambios.<sup>21</sup>

Por otro lado, Tal como lo señala la gráfica 1 Cartagena mostro para el primer trimestre del año 2013 una inflación acumulada de 1,22 por debajo del promedio nacional que se ubica en 1,49, a nivel regional mostro un incremento en el costo de vida menor que casi todas las ciudades del Caribe colombiano, solo superada por Santa Marta e igualada por Valledupar, siendo estas tres las de menor incremento a nivel regional.

➤ Mercado laboral.

<sup>20</sup> Cuentas departamentales. Boletín de prensa: base 2005 años 2010- 2011 provisional. Recuperado el 21 de mayo de 2013 de:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Bol\\_Resultados\\_2011provisional\\_29\\_05.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_Resultados_2011provisional_29_05.pdf)

<sup>21</sup> Ibíd.

**TABLA 4.** Nivel de ocupación laboral en Cartagena. Trimestre de Junio-agosto de 2013 (los datos están dados en miles de unidades).

<b>ITEM</b>	<b>TOTAL</b>
Ocupados Cartagena	402
No informa	0
Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	1
Explotación de Minas y Canteras	8
Industria manufacturera	43
Suministro de Electricidad Gas y Agua	5
Construcción	34
Comercio, hoteles y restaurantes	119
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	59
Intermediación financiera	4
Actividades Inmobiliarias	30
Servicios, comunales, sociales y personales	99

Fuente: DANE-GEIH

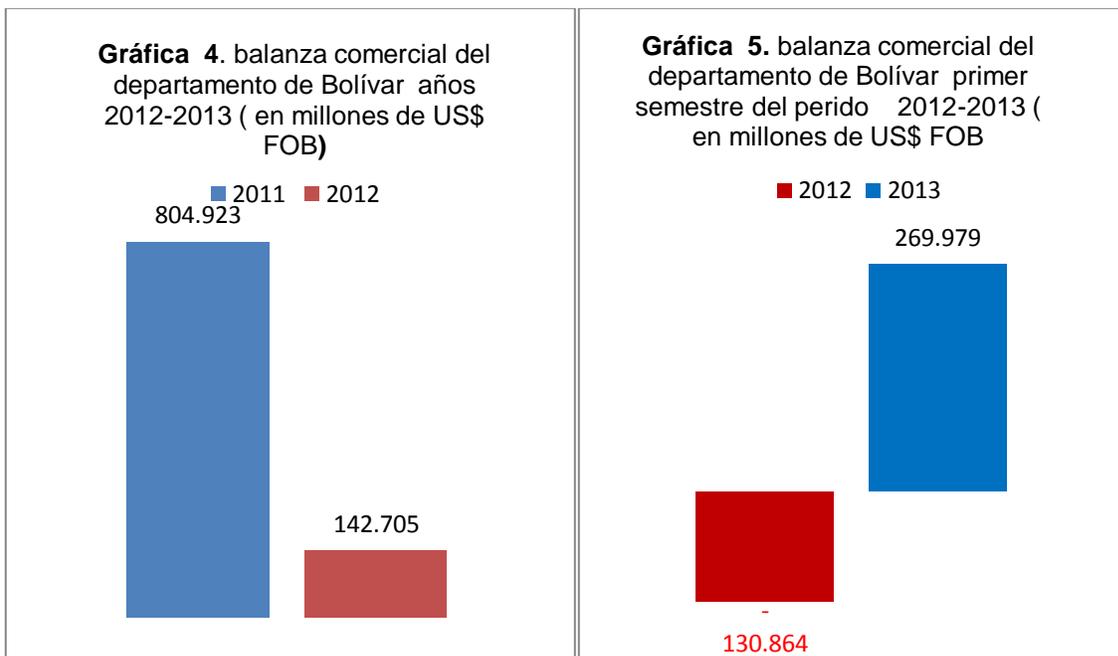
Según lo expresado en la tabla 4, en Cartagena para el trimestre de junio-agosto de 2013 el número de ocupados fue de más 402.000 que discriminado por sector la mayor ocupación está en los subsectores de comercio, hoteles y restaurantes, con 119.000, seguido de servicios, comunales, sociales y particulares, 99 mil ocupados además son mencionables también el transporte, almacenamiento y comunicaciones, que en su conjunto suma casi 59.000. Otros sectores representativos son la Industria manufacturera y la construcción con 43.000 37.000 mil ocupados,<sup>22</sup>

➤ Balanza comercial <sup>23</sup>

<sup>22</sup> DANE. (2013). Gran Encuesta Integrada de Hogares: anexos 2013. Recuperado el 18 de octubre de 2013, de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/anexo\\_ech\\_ago13.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/anexo_ech_ago13.xls)

<sup>23</sup> MINTIC.(2013). BOLIVAR. Comercio exterior. Recuperado junio 8 de 2013, de: <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=57438>

Tal como lo menciona la gráfica 4, la balanza comercial del departamento de Bolívar ha mostrado una acentuada tendencia hacia la baja, pues si comparamos los resultados de este indicador macroeconómico en valor FOB y en millones de US, tendríamos que mientras para el año 2011 está alcanzado US\$804.923, en 2012 tan solo llegó a US\$142.705 una caída del 82%, ahora bien, si observamos la gráfica 5, las cifras se muestran más favorables para el presente año, en donde en tan solo en el primer semestre de 2013 el superávit comercial dejado por los intercambios de bienes y servicios alcanzó la suma de US\$269,979 valor FOB. La manera más clara de explicar el comportamiento de la balanza comercial es a través del valor de las exportaciones e importaciones de los cuales se puede afirmar según las cifras de las instituciones oficiales (DANE y MINCOMERCIO) que para el período enero-junio de 2013, las importaciones alcanzaron US\$ 1.803,3 millones, mientras que las exportaciones llegan a US\$1.981,0 millones, explicando así el valor superavitario de la balanza comercial.



Fuente: Oficina de estudios económicos-MINCIT.

Por otro lado la misma entidad indica que, los mayores socios comerciales del departamento fueron Estados Unidos que reunió el 58 % de las importaciones seguido de México y Brasil, en el rango entre 6% y 8% cada uno, del lado de las

exportaciones el espectro comercial es más amplio, el principal destino de nuestros productos fue estados unidos con el 17%, seguido de Brasil, Guatemala, República Dominicana y Aruba, con cifras entre el 8% y 9%.

#### 2.2.4. Segmento Tecnológico

##### ➤ Capacidades para la gestión de la tecnología <sup>24</sup>

La gestión tecnológica integra los diferentes procesos relacionados con el manejo de la tecnología dentro de un marco administrativo eficaz. Por tanto, comprende los aspectos relacionados con la generación e introducción de cambios tecnológicos en la empresa, permitiendo catalizar innovaciones en los sistemas estratégicos, gerenciales, culturales, organizativos y de infraestructura dentro de la empresa (Mejía, 1998)

Un estudio realizado por el centro de investigaciones de la cámara de comercio de Cartagena publicado en mayo de 2013, de cuyo análisis se tomó la tabla 5, en la cual son observables los apartes que se citaran a continuación. Este estudio dejó en evidencia que:

*“La gestión tecnológica es central en la vida de los directivos de las empresas bolivarenses, pues (77,1%) de éstos directivos señaló tener capacidad para la gestión tecnológica. De este grupo de empresarios, (42,6%) estuvo representado por pequeños empresarios, (23,7%) por medianos empresarios y (10,8%) por grandes empresarios.”*

Hecho que pone nuevamente de manifiesto, la importancia de las pequeñas y medianas empresas dentro de la generación de capacidades para gestión tecnológica. Desde esta perspectiva, un grueso número de empresas del departamento de Bolívar cuentan con los recursos necesarios para generar y gerenciar los cambios tecnológicos dentro de sus procesos de producción.

**TABLA 5.** Capacidades para la gestión tecnológica de las empresas ubicadas en el departamento de bolívar.

---

<sup>24</sup>CEDEC-CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. (2013). Capacidades de innovación en el departamento de Bolívar: Capacidades para la gestión de la tecnología. Recuperado el 12 de junio de 2013 de: <http://www.cccartagena.org.co/investigaciones.php?c=3>

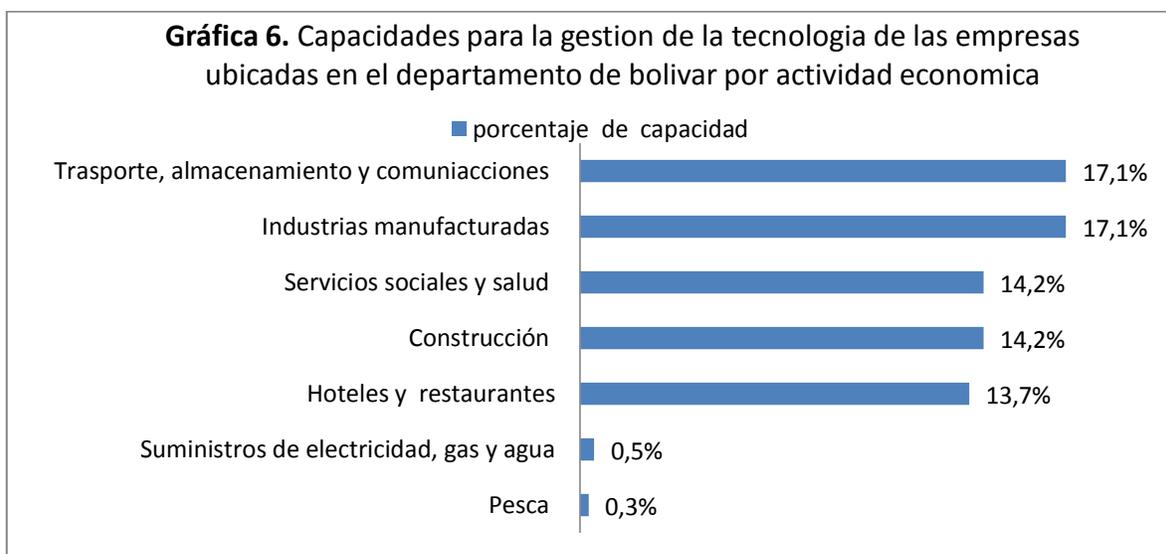
Capacidad para la gestión de la tecnología	Pregunta	Tamaño			Total Empresas
		Grande	Mediana	Pequeña	
		Participación (%)	Participación (%)	Participación (%)	
	53. ¿la empresa identifica las tecnologías claves para la empresa?	12,4%	26,9%	49,8%	89,2%
	54 ¿la empresas analiza tecnológicamente los productos de los competidores, crea mapas tecnológicos, esta al día de la nueva legislación, consulta el registro de patentes , tiene identificada las fuentes de conocimiento a nivel de ingenierías , centros tecnológicos y universidades, y utiliza esta información para incorporar nuevas tecnologías a sus productos	8,8%	17,7%	32,2%	59,4%
	58. Inversión actividades de innovación y desarrollo durante 2011	11,2%	26,5%	45,0%	82,7%
CAPACIDAD PARA LA GESTIÓN DE LA TECNOLÓGÍA		10,8%	23,7%	42,6%	77,1%

Fuente: Cámara de comercio de Cartagena-CEDEC.

El (89%) de las empresas analizadas identificaron las tecnologías son claves para ellas, por su parte la competitividad tecnológica entre las empresas de los sectores devela la preocupación por el análisis objetivo de los productos de la competencia, señalando que esta es una práctica realizada por el (59%) de las empresas locales.

Puntualmente también se puede señalar el ávido compromiso por la innovación, pues (82,7%) de las empresas invierte en la innovación y el desarrollo, dejando en descubierto, el interés por buscar ventajas competitivas desde la base de la tecnología.

Por su parte la gráfica 6, permite la complementación del análisis de las capacidades para la gestión de la tecnología en las empresas ubicadas en los municipios del norte de bolívar, deja en claro los sectores que más le apuntan al desarrollo tecnológico, dentro del total de las empresas que mostraron capacidades para la gestión tecnológica, son sobresalientes las del sector del transporte, almacenamiento y comunicación y la industria manufacturera con un 17% cada una y los servicios sociales y de salud y la construcción con un (14,2%) y el sector hotelero con un (13,7%).



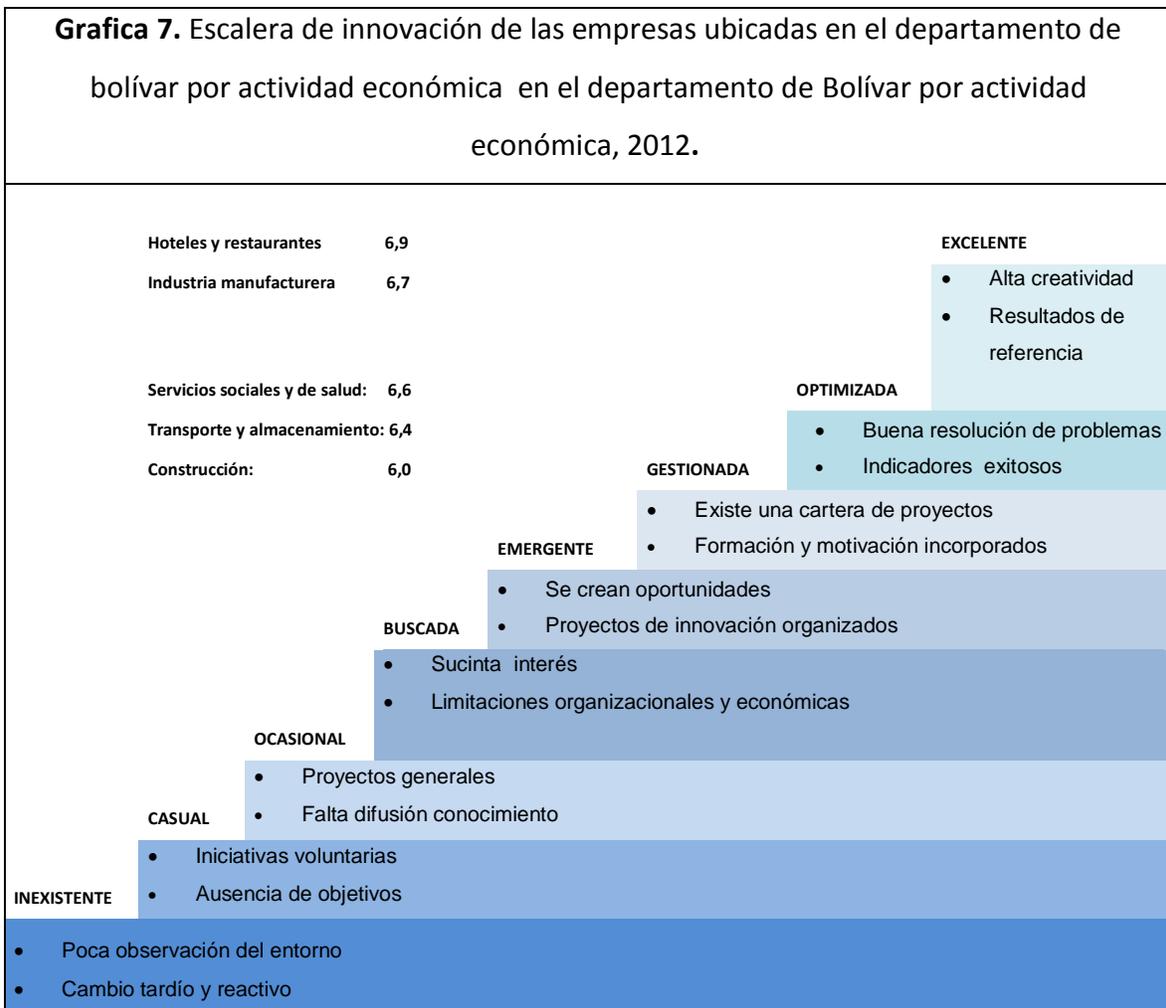
Fuente: Cámara de comercio de Cartagena-CEDEC.

Hasta este punto es clave completar el análisis, con una perspectiva conjunta de las capacidades tecnológicas y de innovación de las empresas cartageneras, el centro de investigación fuente de este aparte, sugiere la validación de 5 ejes temáticos fundamentales:

- Capacidad para la gestión estratégica.
- Capacidad para la innovación.

- Capacidad para la gestión tecnológica.
- Capacidad para la gestión del conocimiento.
- Capacidad para la gestión de proyectos.

El análisis de las interrelaciones de estos cinco factores, a partir de modelo CCI, (Código Capital de Innovación), aplicado en el estudio de referencia, metodología desarrollada por el Instituto Iberoamericana de Innovación (i3B)<sup>17</sup>, que permite medir la capacidad de innovación de las organizaciones, logro demostrar que: hoteles y restaurantes, industria manufacturera, servicios sociales y de salud, transporte y almacenamiento y construcción se hallan en el nivel 6, nivel emergente, con plataformas corporativas enfocadas en la búsqueda de oportunidades, las cuales son abordadas de manera integral con la creación de proyectos de innovación.



Fuente: Cámara de comercio de Cartagena-CEDEC.

Tal cual como lo señala la grafica 7, nótese también en la misma grafica que quien más desarrolla la competencia de innovación es el sector hotelero el cual tiene un puntaje de 6,9 lo que indique que se halla muy cerca del nivel de Gestionada número 7, en el cual existe ya un amplio espectro de proyectos, consecuente con buen nivel de formación y motivación de sus empleados para el direccionamiento de los mismos.

Por su parte, los sectores que presentaron el menor grado de madurez de innovación se identifican: suministro de electricidad, gas y agua (4,6) y pesca (5,8), sectores que se ubican en el escalón de innovación denominado: capacidad Buscada, caracterizada por que existe interés, pero hay limitaciones organizacionales y económicas.

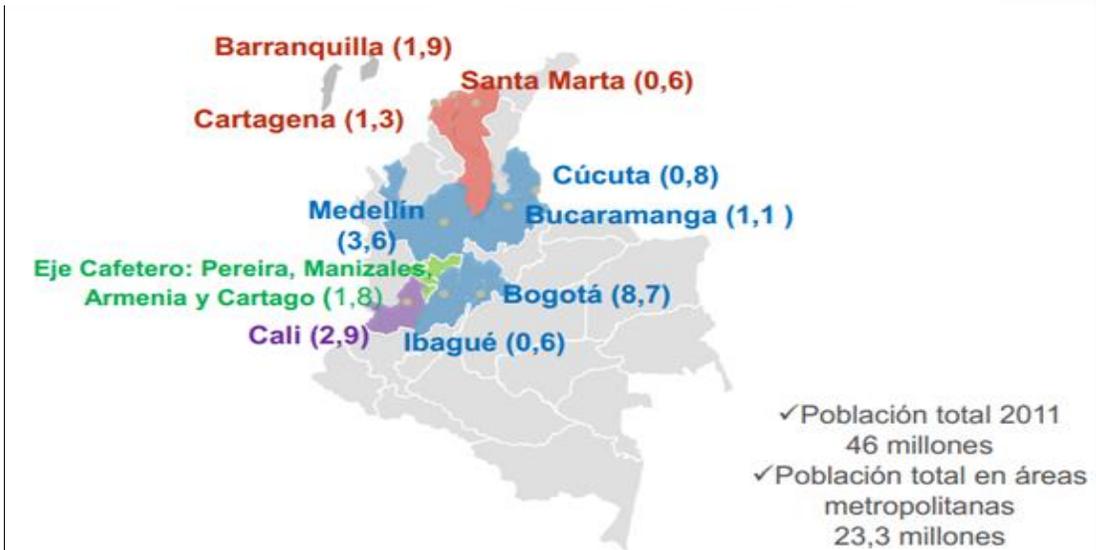
#### 2.2.5. Segmento Demográfico.

##### 2.2.5.1. Demografía poblacional.

Este segmento representas las condiciones demográficas de la población de a nivel nacional y local.

➤ Distribución de la población de Colombia

**Mapa 1.** Tamaño de la población de las 10 ciudades colombianas con población superior a 500.000 habitantes.

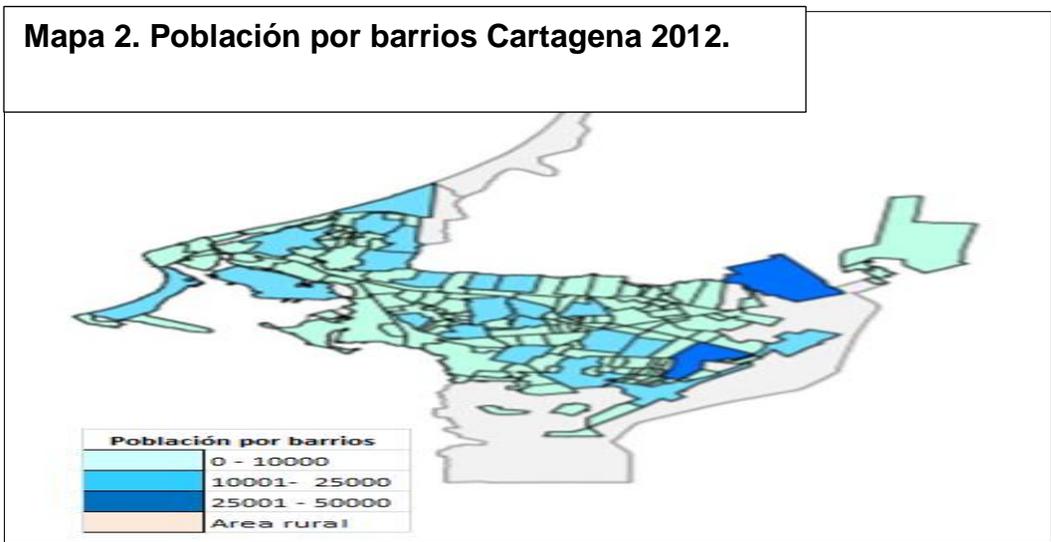


Fuente: PROEXPORT.

Citado los datos que se muestran el mapa 1, Colombia es un país con 46 millones de habitantes, que cuenta con 10 ciudades con un número superior a 500.000 habitantes por su parte Cartagena se ubica como la 6° ciudad más poblada de Colombia con 1,3 millones de habitantes

➤ **Distribución de la población de Cartagena.**

**Mapa 2. Población por barrios Cartagena 2012.**



Fuente: Cámara de comercio de Cartagena-CEDEC.

El mapa 2 muestra de manera gráfica la distribución poblacional de Cartagena que en datos precisos suministrados por el centro de investigaciones de la cámara de comercio de esta misma localidad la mitad de la población Cartagenera se concentra en 29 barrios, siendo el Pozón el que mayor cantidad de habitantes tiene (5%), seguido por San Fernando (3%) Es notable que la mayor cantidad de habitantes se ubica en barrios de estratos bajos; así el 68% de la población de Cartagena se concentra en barrios de estratos 1 y 2, en tanto que un (22%) reside en barrios de estrato 3. Tan solo una pequeña parte de la población tiene acceso a los recursos que les permite vivir en estratos altos: un (3%) en estrato (4, 4%) en estrato 5 y sólo un (2%) en estrato .6<sup>25</sup>

➤ Movimientos migratorios.

*Viajeros.*

El Ministerio colombiano del Comercio, Industria y Turismo se refirió al comportamiento viajero en el país señalando que de enero a julio de 2013 llegaron al país 1.472.681 no residentes, representando un incremento (9,3%) más que el mismo período de 2012 donde la cifra fue de 1.347.143. Los principales destinos de los viajes fueron Bogotá (51,3%), Cartagena (13,4%) y Medellín (10,4%).

En cuanto a los motivos por los cuales los no residentes viajaron a Colombia durante este periodo, fueron principalmente los relacionados con vacaciones, recreo y ocio con un (63,7%) seguido de negocios y motivos profesionales con un (14,7%) y trabajo (10,6%), cifras que muestra el buen momento por el que pasa el sector turismo en Colombia posicionando los destinos nacionales como grandes atractivos turísticos.

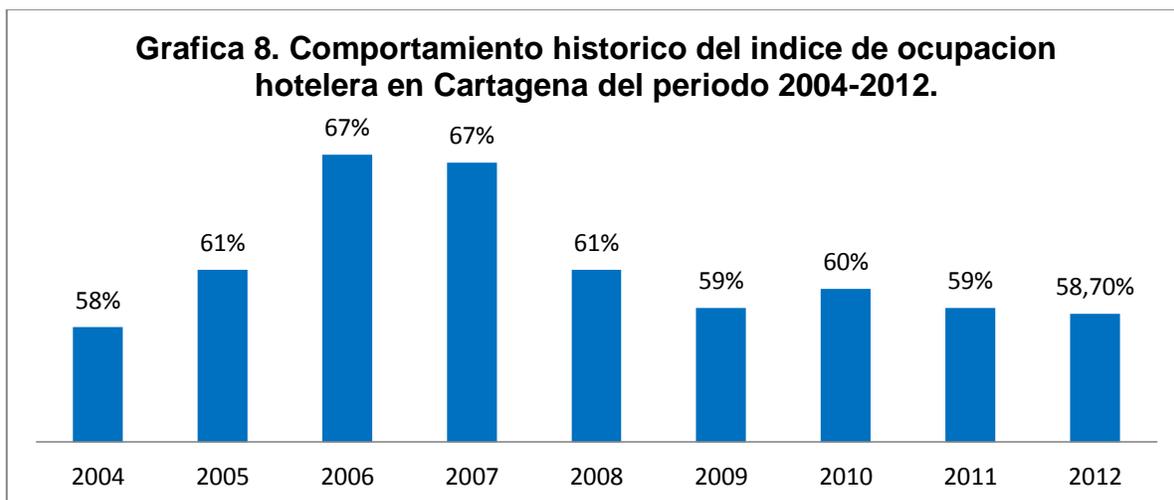
*Ocupación hotelera.*

Según informes procesados por el CEDEC, evidenciados en la gráfica 8, existe una estabilidad del índice de ocupación hotelera el cual se ha movido los últimos 9 años en el rango del (58%) al (61%), salvo los dos claros sobresaltos que pueden

---

<sup>25</sup> CEDEC- cámara de comercio de Cartagena. (2013). Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de Cartagena, 2012: población por barrios Cartagena 2012. Recuperado el 23 de junio de 2013 de <http://www.cccartagena.org.co/investigaciones.php?c=3>

ser apreciados en las grafica anterior, correspondientes a los años 2006 y 2007, donde el sector mostro un índice del aproximadamente del (67%) en ambos casos. Para el año 2012 este indicador en Cartagena alcanzo cifras cercanas al (59%)<sup>26</sup>, superior al promedio nacional el cual según datos del DANE se totalizo en (53,5%).<sup>27</sup>



Fuente: Cámara de comercio de Cartagena-CEDEC.

#### 2.2.5.2. Demografía empresarial<sup>28</sup>

##### ➤ Distribución empresarial de Cartagena y los municipios del norte de Bolívar según su tamaño

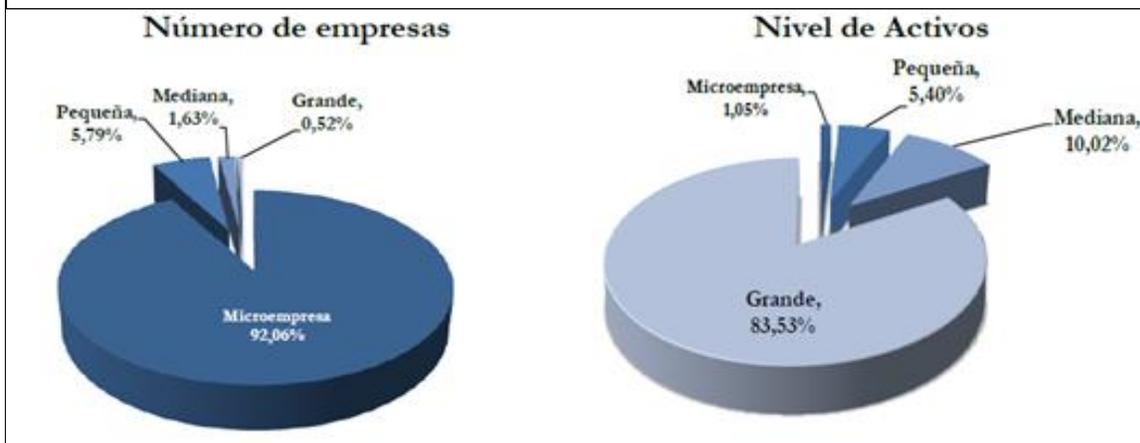
Informes brindados por la Cámara de Comercio de Cartagena en sus estudios revelan que “durante el periodo comprendido entre enero y noviembre de 2012 se encontraban registradas 22.922 empresas en los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena, con un crecimiento de (6,2%); es decir, 1.335 unidades empresariales más que en igual periodo del año anterior”.

<sup>26</sup> CEDEC- cámara de comercio de Cartagena. (2013). Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de Cartagena, 2012: Turismo. Recuperado el 23 de junio de 2013 de <http://www.cccartagena.org.co/investigaciones.php?c=3>

<sup>27</sup> DANE. (2013). Boletín de prensa: Resumen. Recuperado el 18 de octubre de 2013, de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol\\_mmh\\_dic12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol_mmh_dic12.pdf)

<sup>28</sup> CEDEC- cámara de comercio de Cartagena. (2013). Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de cartagena, 2012: Estructura empresarial e inversión neta de capitales. Recuperado el 23 de junio de 2013 de <http://www.cccartagena.org.co/investigaciones.php?c=3>

**Grafica 9. Estructura empresarial en los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena por tamaño de empresa según activo. Comerciantes principales enero-noviembre de 2012.**



Fuente: Cámara de comercio de Cartagena-CEDEC.

Del número de empresas registradas en 2012 más del (90%) son microempresas, mientras tanto las pymes consolidaron el (7,42%); y la gran empresa cuentan con menos del (1%) con 120 empresas. Ahora bien al momento de evaluar el número de activos registrados por las empresas en cuestión tenemos que este ascendió a \$24,5 billones, con un crecimiento de (35%) lo que equivale a \$2,5 billones y que la gran empresa es propietaria de \$20.46 billones; más del (80%), mientras que las \$3,78 billones y las microempresas \$257 mil millones.”

➤ **Distribución empresarial según la actividad económica.**

En cuanto a la distribución empresarial según la actividad económica, CEDEC firma (tabla 6) que el (44,4%) de las empresas se dedican al comercio al por mayor y al por menor, la industria manufacturera configura el (6,23%) de, el transporte, almacenamiento y comunicación (13,8%), el sector de las actividades inmobiliarias un (12,6%), hoteles y restaurante con el (10%), y la intermediación financiera solo el (1,5%).

Las cifras mencionadas con antelación se refieren como ya se señaló a Cartagena y los municipios del norte del departamento de Bolívar, sin embargo para el caso en particular de la capital del departamento, tenemos que en esta se ubica el

(87,13%) de las empresas es decir un mero de 19.971 unidades, que concentran el (97,43%) de los activos por un valor de \$23,85 billones pesos.

**TABLA 6.** Estructura empresarial en los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena para actividades económicas. Enero-noviembre 2012.

<b>Actividad</b>	<b>Empresas</b>	<b>Activos</b>
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	146	\$68.429,40
Pesca	15	\$255.375,20
Extracción de minas y canteras	39	\$22.015,90
Industria manufacturera	1587	\$12.301.262,00
Suministro de electricidad, gas y agua	34	\$832.326,60
Construcción	1278	\$1.527.024,70
Comercio al por mayor y al por menor	10185	\$1.810.866,40
Hoteles y restaurantes	2307	\$1.378.873,90
Transporte, almacenamiento y comunicación	1429	\$3.371.913,00
Intermediación financiera	356	\$367.738,40
Actividades inmobiliarias, empresariales y alquiler	2895	\$2.039.506,40
Administración pública y defensa, seguridad social	24	\$60.466,10
Educación	66	\$9.053,70
Servicios sociales y salud	408	\$356.363,00
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	2127	\$87.496,60
Hogares privados con servicio domestico	6	\$6,90
Sin clasificar	20	\$415,30
<b>Total</b>	<b>22922</b>	<b>\$24.489.113,80</b>

Fuente: Cámara de comercio de Cartagena-CEDEC.

La participación por naturaleza jurídica no ha variado con respecto al mismo periodo del año anterior, las personas naturales representan el (71%) y las

personas jurídicas –sociedades- el (29%). De estas últimas, que suman 6.666 sociedades, el (55%) está representada por las S.A.S.; el (26,4%) por las Sociedades Limitadas, el (7%) corresponde a las Sociedades Anónimas; Unipersonales (6%), Comandita Simple (4,16%), y las otras sociedades jurídicas<sup>14</sup> no superan el (2%).

### **Ubicación geográfica de las 10 principales empresas de Cartagena.<sup>29</sup>**

La ubicación geográfica de las principales empresas de Cartagena es un aspecto de gran importancia pues revela según lo establecido en el mapa 3, su concentración en el occidente y noroccidente de la ciudad, lo implique que se hallan en el sector industrial portuario y hotelero, en donde también se ubican el mayor número de empresas de del sector turismo portuario y de la industria.

**Mapa 3. Ubicación geográfica de las 10 empresas más grandes de Cartagena en el año 2011, según el monto de sus activos.**



Fuente: Cámara de comercio de Cartagena-CEDEC.

<sup>29</sup> CEDEC- cámara de comercio de Cartagena. (2013). Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de cartagena, 2012: Comercio exterior. Recuperado el 23 de junio de 2013 de: <http://www.cccartagena.org.co/investigaciones.php?c=3>

## ➤ Ranking

Entre las 10 empresas más grandes de Cartagena en 2011, la tabla 7 muestra el sector de la industria como el que lidera el ranking, Hoteles Decamerón Colombia aparece como la única empresa del sector hotelero dentro del ranking, ubicándose en el puesto número 7°.

<b>posición</b>	<b>posición</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>activos</b>	<b>activos</b>	<b>variación</b>
<b>2010</b>	<b>2011</b>		<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Activos</b>
1	1	Refinería de Cartagena S.A.	4433466	7061030	59,30%
2	2	zona Franca Argos S.A.S.	1039982	1050714	1%
3	3	Mexichen Resinas Colombia S.A.S.	807879	848370	5%
4	4	BIOFILM S.A.	779718	746912	-4,20%
5	5	CONTECAR	607503	653696	7,60%
6	6	ABOCOL S.A	572958	616330	7,60%
7	7	Hotel Decamerón Colombia S.A.	550603	583560	6%
8	8	SURTIGAS S.A.	504474	464061	-8%
9	9	Tubos caribes Ltda.	413985	424305	2,50%
		Sociedad Portuaria Regional de			
10	10	Cartagena S.A	292076	276821	-5,20%
		Total	10002642	12725800	27,20%

## 2.3. REFERENTES TEÓRICOS

### 2.3.1. Empresa

Una de las últimas aportaciones conceptuales es el enfoque de la empresa como organización de Bueno y Valero, que considera la empresa como sistema socio-técnico abierto, compuesto por cinco aspectos que le sirven para lograr la eficiencia en sus transacciones. Este concepto parte de la base del enfoque

administrativo y sistémico, y la empresa tiene una naturaleza mixta entre lo técnico y lo social.

En los años finales del siglo XX el concepto de empresa adquiere un nuevo elemento, propio de la era de la información que estamos viviendo: la sociedad del conocimiento, donde adquieren especial relevancia una serie de elementos intangibles (experiencias, información, valores, ideas, etc.) Esto ha llevado a postular una teoría de la economía del conocimiento, que considera a éste como un factor más de la producción. Con ello se considera que la empresa es un sistema basado en el conocimiento, donde se dan flujos de conocimiento de diferente naturaleza, que serían inputs, para después del proceso de transformación, obtener nuevos conocimientos (outputs) que adquieren valor para la empresa.<sup>30</sup>

#### 2.3.1.1. Clasificación de las empresas según su tamaño

Existen distintos criterios para la clasificación de las empresas, estos se pueden referir a su tamaño, origen, por su aportación de capital, finalidad, tipo, número de personas que integran a la empresa, por su actividad, entre otros. En este caso abordaremos la clasificación según el tamaño.

Para realizar esta clasificación se utilizan diferentes factores, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

- *Microempresas*: Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y

---

<sup>30</sup> ORTIZ Yolanda. Teorías sobre las Empresas, Recuperado 03/09/2013 de <http://euroibiza.org/?p=545>

reducidas y el director o propietario puede atenderlos personalmente. No suele realizar transacciones de crédito.

- *Pequeñas Empresas:* En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, pueden tener más de un establecimiento de comercio o lugar de trabajo y su número de trabajadores puede ser inferior a 50.
  
- *Medianas Empresas:* En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados. Pueden tener operaciones de comercio internacional.<sup>31</sup>
  
- *Grandes Empresas:* Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son considerables, tienen alrededor de más de 200 empleados de empleados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

Tomando como referencia la Ley 905 de 2004, se establece que la empresa grande es aquella cuya planta de personal es mayor a 200 trabajadores y cuenta con activos totales por un valor superior a 30.000 salarios mínimos legales vigentes.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Fleitman Jack. *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2000, Págs. 22 y 23.

<sup>32</sup> Mipymes- portal Empresarial Colombiano. Recuperado 02/09/2013 de

<http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=21797>

<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>

### 2.3.2. Antecedentes históricos del salario

La humanidad conoce el trabajo desde su origen sobre la tierra, pues nuestros ancestros cazaban animales y recolectaban frutos, es decir, trabajaban para garantizar su subsistencia desde los principios de la historia. Esta actividad, con muchas variaciones, se repite hasta la actualidad. Por su parte los salarios son tan antiguos como el trabajo humano, aunque claro está que en ese entonces no se pagaba de la misma forma que se hace hoy en día, sino que el pago se hacía en especie. Así, después de la caza de los animales se hacía la repartición de la carne, siendo uno de los primeros indicios de la remota aparición del pago a una persona por algún trabajo desempeñado.

A continuación se abordaran algunos informes en los cuales se puede apreciar cómo se pagaban los salarios en las distintas épocas de la historia.

#### ➤ *Edad Antigua*

La información más remota de la cual existe evidencia conduce a la historia de los salarios de los trabajadores agrícolas en Mesopotamia, a principios del segundo milenio A.C., se pagaba de la siguiente manera: asignaban una unidad de trigo como forma de pago por jornal. La cantidad de alimentos asignada era entregada ya sea en forma de ración diaria, o bien, como provisión al principio del periodo de trabajo, tiempo en el cual el trabajador debía conservarla. A esta cantidad de alimentos se le llamaba “sila” y era equivalente a un poco menos de un litro de cebada tostada con un poco de aceite y una especie de jarabe. Algunas leyes eran:

- 20 silas diarias el salario de un segador,
- 1 sila diaria el salario de los esclavos, y
- 2 silas diarias el salario de los trabajadores libres.

Es quizás en esa época cuando se empieza a otorgar un pago diferente a los trabajadores especializados en comparación con los no especializados.

➤ *Egipto*

Se puede evidenciar en uno de los pasajes del antiguo Egipto donde se ilustra la forma en que se pagaba a los trabajadores "... todas las gentes que han trabajado en la construcción de mi tumba lo han hecho a cambio de pan, tejidos, aceite y trigo en gran cantidad..." (Texto privado del Imperio Antiguo).

➤ *Grecia*

Los datos existentes sobre la retribución en Grecia se refieren a la vida de los trabajadores que abrieron tumbas reales. Un trabajador recibía mensualmente como promedio cuatro medidas, equivalentes a 380 litros de trigo y una medida y media de cebada.

En Grecia y roma había trabajadores esclavos y libres, pero no es sino hasta el reinado de Diocleciano (año 300) que se encuentra una lista de salarios. Este monarca preparo dicha lista a causa del encarecimiento de las mercancías y del trabajo. El edicto fijo el salario de un trabajador del campo en 25 denarios, ósea anualmente 27.6 artabas (1 artaba: 0.022 toneladas de trigo).

El salario de una tejedora a domicilio era de 12 denarios, lo que correspondía a 13.3 arabas de trigo por año. El del trabajador calificado era de 50 denarios. Por lo que se refería al ejército, un soldado recibía anualmente 300 denarios, de los que, aproximadamente, la mitad se retenía para sus raciones y uniforme, lo que le dejaba como promedio, al cabo de un año, un beneficio neto de 150 denarios. La situación del asalariado agrícola podía ser a destajo; por ejemplo, se le pagaban ocho dracmas por limpiar un granero que se encontraba infestado por ratas.

➤ *Roma*

En el mundo romano del trabajo, el ejercicio de las actividades laborales dependía directamente del estatus personal del trabajador. Así, quienes carecían de toda libertad jurídica se veían obligados a prestar su trabajo forzosamente (esclavos); otros poseían una libertad restringida (libertos, ingenuos y patrocinados); y el grupo de condición jurídica libre podía ejercer su trabajo libremente.

Los esclavos eran considerados como cosas, y su trabajo como fruto físico natural. Su relación con el dueño no era propiamente laboral, sino de tipo posesional, pues este podía enajenarlos o adquirirlos e, incluso, imponerles trabajos indignos y exigirles jornadas exhaustivas de trabajo.

Distinta era la situación del segundo grupo, el de los trabajadores con libertad restringida, que eran considerados ya como personas.

Existían prohibiciones de exigir al liberto trabajos contrarios a su dignidad y seguridad.

Por su parte, los trabajadores libres gozaban de plena capacidad jurídica para ejercer libremente su actividad laboral.

La jornada romana de trabajo era el día solar, dividido en 12 horas, con la particularidad de que no se concebía la fragmentación de la misma.

Los esclavos solían trabajar unas 15 horas diarias, repartidas entre el trabajo industrial agrícola y el servicio doméstico. Durante el verano, la jornada se prolongaba generalmente dos horas más. La jornada laboral de los libertos duraba ocho horas y por lo que se refiere a los libres, era fijada por las partes sin que pasara nunca de las ocho horas.

### ➤ *Edad Media*

Resulta difícil determinar los salarios de los trabajadores en la edad media, a causa de la diversidad de instituciones y reglamentos. Además, los monarcas

alteraban el valor de las monedas, lo que cambiaba el valor nominal y real del salario.

En aquellos tiempos, abundaban las ordenanzas que fijaban los salarios. Por ejemplo, la ordenanza que expidió el rey Juan de Francia en 1351, a causa de la peste, fijo el salario de los trabajadores en su casa de 12 denarios al día, y en 6 si les daba comida, las sirvientas cobraban 30 sueldos anuales. Estos salarios representaron una tercera parte del aumento con respecto a los que regía antes de la peste.

Para dar una visión de la evolución de los salarios en la edad media, se reproducen a continuación las conclusiones a que llega el vizconde Georges D' Avenel en su libro *Paysans et ouvriers depuis sept cents ans (Campesinos y obreros desde hace siete años)*;

*De San Luis a Juan el Bueno (1226-1350), la población no ceso de progresar. La falta de brazos tuvo mucha influencia en la abolición de la servidumbre y la liberación ayudo a multiplicar los hombres. De una fecha a otra, los precios de las mercancías y el nivel de los hombres, de una fecha a otra, los precios de las mercancías y el nivel de los salarios aumentaron paralelamente. Esta fijeza del salario, a pesar del crecimiento del número de trabajadores, se explica fácilmente por la abundancia del terreno inculto.*

Habitantes de otras ciudades llegaron y hallaron nuevas tierras para cultivar, pero su presencia no fue una carga para la comunidad, pues producían y consumían sus productos en las mismas condiciones que sus vecinos; era la eclosión pacífica de un pueblo que se unía a otro.

Los salarios, que habían permanecido estáticos hasta el año de 1350, aumentaron en un principio un 4% y así se mantuvieron hasta 1375; después registraron un aumento del 14% vigente en los 75 años siguientes

➤ *La Revolución Industrial*

La rápida expansión del comercio en el siglo XVII planteo a los mercaderes capitalistas el problema de buscar procedimientos que permitieran aumentar la cantidad de mercancías disponibles y la rapidez con que se elaboraban, reduciendo al mismo tiempo el costo para producirlas, a fin de obtener una mayor ganancia.

Para aumentar la rapidez en la producción, dividieron y subdividieron el trabajo, haciendo que los obreros se especializan cada vez más en operaciones simples y sencillas. Pero la división del trabajo, aunque muy favorable para la rapidez, aumentaba el número de operarios y, por lo tanto, de salarios por pagar. Es entonces cuando surgieron las ideas tendientes a sustituir esas operaciones sencillas de los obreros especializados por ciertos mecanismos.

Las maquinas aplicadas a la producción multiplicaban la rapidez y la cantidad de mercancías, reduciendo al mismo tiempo el pago de salarios. Ellas eran, por lo tanto, la solución ideal para el auge del capitalismo.

La aplicación de las maquinas a la producción industrial, que se inició a fines del siglo XVII en Inglaterra y se intensifico durante los siglos XVIII y XIX provoco una tremenda transformación técnica y económica, a la que se llamó Revolución Industrial. En 1790 se dio un paso decisivo en ese avance, pues se sustituyó la fuerza hidráulica por la de vapor en el servicio de las fábricas, inaugurándose así las grandes explotaciones industriales.

La introducción de máquinas en la producción capitalista tuvo repercusiones importantísimas en la historia del mundo. En primer término, la máquina, al desplazar al hombre, creó el problema del desempleo; los salarios pagados a los obreros se depreciaron por exceso de oferta de trabajo. Además, para pagar salarios más bajos, y en vista de la sencillez del manejo de algunas máquinas, los industriales ocuparon a numerosas mujeres y niños, acentuando el problema de los hombres desocupados.

Aumentó la producción, pero las relaciones se deshumanizaron. El obrero, reducido a la exasperación, veía en la maquina a su primer competidor y contra

ella desataba su indignación. Las incesantes huelgas que ocurrieron a finales del siglo XVIII y comienzos del XIX iban acompañadas del incendio de las fábricas y por consiguiente destrucción de las máquinas. En el transcurso de esta lucha, a partir del siglo XIX, aparecieron las primeras organizaciones obreras propiamente dichas.

En virtud de la revolución técnica, el industrialismo adquirió un auge sorprendente. Al mismo tiempo que se transformaron los sistemas de producción, también cambiaron las formas de organización del trabajo y las relaciones de las distintas clases sociales, estableciéndose un nuevo orden jurídico, político y filosófico de la sociedad.

Como consecuencia del desarrollo del capitalismo, surgió, por un lado, la doctrina económica llamada liberal y, por otro, en el aspecto político, la proclamación de las libertades o derechos del hombre, propuesta por Lafayette y que contemplaba los siguientes principios, que son la base fundamental de muchas constituciones del mundo<sup>33</sup>:

- Igualdad ante la justicia.
- Igualdad de todos ante la ley.
- Soberanía del pueblo.
- Igualdad de impuestos.
- Igualdad de repartición de las herencias,
- Libertad de expresión.
- Libertad de trabajo, y entre otras.

### 2.3.3. Teoría de los salarios.

Casi todas las teorías relativas al salario reflejan una inclinación hacia un concreto factor determinante de los mismos. La primera teoría relevante sobre los salarios, la doctrina del salario justo del filósofo italiano santo Tomás de Aquino. Subrayaba la importancia de las consideraciones de orden moral y la influencia de la

---

<sup>33</sup> VALERA JUAREZ Ricardo A. Administración de la Compensación Sueldos, Salarios y Prestaciones. Person Education, 2006. Pág. 3-8

costumbre. Definía el salario justo como aquel que permitía al receptor una vida adecuada a su posición social. La teoría de santo Tomás es una visión normativa, es decir, marca cuál debe ser el nivel salarial, y no una visión positiva que se define por reflejar el valor real de los salarios.

La primera explicación moderna del nivel salarial, la teoría del nivel de subsistencia. Subrayaba que el salario estaba determinado por el consumo necesario para que la clase trabajadora pudiese subsistir. Esta teoría surgió del mercantilismo, y fue más tarde desarrollada por Adam Smith y sobre todo por David Ricardo. Éste último defendía que los salarios se determinaban a partir del coste de subsistencia y procreación de los trabajadores, y que los sueldos no debían ser diferentes a este coste. Si los salarios caían por debajo de este coste la clase trabajadora no podría reproducirse; si, por el contrario, superaban este nivel mínimo la clase trabajadora se reproduciría por encima de las necesidades de mano de obra por lo que habría un exceso que reduciría los salarios hasta los niveles de subsistencia debido a la competencia de los trabajadores para obtener un puesto de trabajo.

#### 2.3.3.1. Salario

La palabra salario proviene del latín *salarium*, que quiere decir "relativo a la sal". Hace referencia a la forma de pago en especie con sal, que era la manera en que se retribuía antiguamente a los servidores domésticos.<sup>34</sup>

En términos generales, tanto sueldo como salario pueden definirse como "Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo". Sin embargo, desde el punto de vista jurídico, es posible establecer diferencia entre estos dos conceptos. Según la legislación colombiana el salario es un concepto amplio y genérico con el cual se quiere significar no solo la remuneración fija y ordinaria, sino todo aquello que implique retribución de servicios al trabajador, cualquiera que sea la forma de denominación que se adopte como primas, sobresueldos, bonificaciones, etc... Por otra parte, el sueldo

---

<sup>34</sup>María Helena Águeda y otros, "El salario integral", tesis de grado, 1984

es un concepto específico de salario que indica la suma que se conviene por períodos mayores de un día. Igualmente el C.S.T. define el jornal como el salario que se pacta por la labor de un día.

En Colombia, la fijación de lo que constituye salario desde el punto de vista jurídico es importante para determinar la base de liquidación de la mayor parte de las prestaciones sociales a que tiene derecho el trabajador.

Otras connotaciones acerca de salario y sueldo es el que se refiere a la compensación de los trabajadores u operarios que desarrollan actividades manuales (salario) y la remuneración de quienes ocupan puestos administrativos, de supervisión o de oficina (sueldo). También se designa comúnmente como sueldo la asignación básica fija y ordinaria que recibe periódicamente un trabajador.

#### 2.3.3.2. Administración de Salarios

El dinero es criterio universal como medida de valor y logro, constituyéndose en el mecanismo más explícito de la vinculación entre la organización y el trabajador, incluye por tanto sueldos básicos, incentivos, prestaciones o beneficios los cuales pueden ser medidos en forma bien definida; otros elementos adicionales que permiten hacer a una empresa más atractiva una empresa como lugar de trabajo es su estilo de dirección, oportunidades de carrera o en general clima organizacional.

La administración de salarios<sup>35</sup> es la parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades a las posibilidades de la empresa.

---

<sup>35</sup> FLORENTIN, J. NARVAEZ, A. MARIN, C. RODRIGUEZ, V. MULLER, S. Salarios, Incentivos Económicos y Beneficios. Administración de personal. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos117salartp/salartp.shtml>

En una organización, cada función o cada cargo tiene su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

Es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justos en la organización. Esta estructura de salarios deberá ser equitativa y justa con relación a:

- Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios.
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

La compensación<sup>36</sup> son los sueldos, salarios, prestaciones, incentivos, es decir es la gratificación que los empleados reciben a cambio de sus contribuciones físicas e intelectuales que aportan a la empresa.

Según WILLIAN M. Mercer (2000), nos dice que “la compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, a al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”.

Esta definición plantea de una forma bastante obvia, lo que el administrador de compensación debe tener claro ejercer su función: tendrá que procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades el empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo beneficio. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menor atractivo el

---

<sup>36</sup> Rrhh-web.com. La Web de los Recursos Humanos y el empleo. Administración de la compensación en los recursos humanos. 2006. Disponible en: <http://www.rrhh-web.com/compensación.htm>

puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc. La seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho deriva también de la existencia de leyes y disposiciones legales que señalan con claridad cuáles son las obligaciones de las empresas respecto al personal que emplean.

La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor, incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

#### 2.3.3.3. Valuación de puestos.

La valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. La valuación de puesto tiene como principal finalidad la de lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores.

La valuación de puesto ayuda a combatir ciertos problemas, tales como el desconocimiento de la importancia de cada puesto y la fijación de salarios por medio de cálculos empíricos.

El proceso de valuación de puestos es conveniente considerar la importancia relativa que cada puesto guarda con respecto a los demás dentro de la organización. De esta forma, el reconocimiento de la relación entre jefe y subordinado nos lleva a una correcta jerarquización, es decir, se mantiene un

principio de proporcionalidad en cada una de las áreas. Así, un puesto que esta subordinado a otro no puede valer más que este último. Sin embargo, en algunos casos, un puesto de jefe puede ser igual o menor al de un supervisor. Es lleva a establecer que el sistema valuación de puestos no es tan importante el nombre que se le dé al puesto como la importancia relativa dentro del marco de la organización.

Existen dos tipos de métodos de valuación, los cuantitativos y los cualitativos. Los métodos de valuación cualitativos, se denominan así dado que para realizar la valoración no descomponen el puesto en factores compensables sino que lo toman como un todo, dentro de esta clasificación encontramos el método de jerarquización y el método de categorías predeterminadas. Los métodos de valuación cuantitativos, denominados así por cuanto dan una valoración de los puestos con base en puntos, partiendo de la descomposición en sus factores o elementos y determinado el grado de intensidad de cada uno de ellos, dentro de esta clasificación se encuentran el método de comparación por factores, el método de perfiles y escalas guías de hay, el método total value y el método de puntos por factor.

Para el desarrollo de esta investigación se describirá el método de puntos factor, el cual se describirá a continuación.<sup>37</sup>

#### 2.3.3.4. Método de puntos por factor (Point Rating).

La investigación en cuestión tiene como base primordial el método de puntos por factor, el cual fue ideado por Merrill R. Lot en el año 1925, es el primer término de carácter analítico y el más popular. Es considerado uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una

---

<sup>37</sup> VALERA, Ricardo A., Administración de la Compensación Sueldos, Salarios, y Prestaciones. Person Educación, 2006. Págs. 95, 96, 97.

escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto a la complejidad de los cargos.

El método de puntos por factor permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. El punto es un valor de relación, comparación y cuantificación como lo es el metro, el peso o el litro.

De acuerdo con Milkovich, factor de compensación es un atributo del puesto relacionado con el trabajo que proporciona una base para comparar el valor relativo. Los factores comunes incluyen las habilidades, el esfuerzo, las responsabilidades y la creatividad y autonomía.

El método de puntos factor considera el trabajo como un compuesto de factores compensables que tienen un peso determinado; estos factores a su vez se pueden dividir en grados para determinar su intensidad y poder asignarle puntos al conjunto de factores compensables definidos; los grados descritos y puntuados constituyen un manual de base para la evaluación.

#### 2.3.3.4.1. Determinación de los puestos de trabajo a valorar:

La equidad interna es una de las políticas que debe guiar la elaboración de cualquier sistema salarial; en este sentido, la valoración de los sueldos básicos debería extender, bajo el mismo método, a todos los puestos de la empresa, de manera que, en principio, toda aplicación parcial o por categoría suele ser negativa.

Si bien un solo manual permite superar el sistema tradicional de categorías laborales, se puede presentar la dificultad al elegir factores que aunque se adapten a un tipo de tarea, resultaran insuficientes. De existir una alta heterogeneidad en los puestos, se puede elaborar un manual distinto por sector, por ejemplo, uno para el taller y otro para la administración y dirección.

#### 2.3.3.4.2. Selección de puestos clave:

Una vez resuelto el interrogante de uno o varios manuales de valoración, se identifican los puestos de trabajo que lo componen. Si el número es igual o inferior a 15 se pueden estudiar en su totalidad, pero si la cifra es mayor se deben seleccionar os puestos representativos del conjunto, los cuales establecen un marco de trabajo dentro del cual se evaluarán los demás, permitiendo con ello reducir tiempo en la elaboración del manual. Los puestos de referencia, que se denominan “puestos claves” o puestos tipos, deben ser seleccionados de manera cuidadosa tomando en cuenta las siguientes características:

1. Que no tengan discusión o controversia en cuanto a los sueldos, es decir, que sus salarios sean estimados justamente.
2. Que estén dotados de una definición clara y precisa, de manera que no sean objeto de falsa interpretación, incoherencia o error.
3. Que sean representativos, de manera que se asimilen en complejidad a los que representan y que permitan entrar en juego todos los niveles de intensidad de los diferentes factores.
4. Que sean estables en cuanto a sus funciones y demás factores y requisitos.

#### 2.3.3.4.3. Selección y definición de factores compensables:

La naturaleza de la empresa, su función o servicio, el sector de la organización donde estén ubicados los puestos de trabajo a valorar, son los elementos a tomar en consideración para determinar los factores que permitirán la asignación del puntaje y su valor relativo. Mientras en el área de producción de una fábrica se pueden requerir conocimientos calificados, esfuerzo físico y destreza manual, en una institución del sector financiero serán el nivel de educativo, la capacitación o experiencia requerida, el nivel de esfuerzo mental y el grado de responsabilidad sobre información y valores, los principales elementos a considerar.

Los factores son determinantes del contenido de los puestos; son las unidades de medida que deben indicar en forma precisa y diferenciadora las características fundamentales y comunes al conjunto de los puestos de trabajo objeto de valoración.

A continuación se presenta un menú de algunos factores comunes incluidos habitualmente en los manuales de valoración.

#### 2.3.3.4.4. Grupo de requisitos:

1. Escolaridad: preparación académica básica o profesional mínima exigida para cumplir con las funciones del puesto.
2. Experiencia: cantidad de tiempo mínimo desempeño eficaz de tareas que permiten inferir el dominio del puesto de trabajo (técnicas, procesos de producción, funciones y cometidos del puesto, herramientas, materiales y equipos).
3. Capacidad: estos factores son menos tangibles que los anteriores y se relacionan desde el punto de vista mental con talento para aprender nuevos conceptos y habilidades, lo cual facilita la flexibilidad y el cambio indispensables hoy en mercados competitivos. La gestión moderna involucra aspectos tales como capacidad de liderazgo y facilidad para la integración a equipos de trabajo.

Algunos factores habitual o típicamente usados para puestos de supervisión o jefatura, también se han aplicado a otros puestos de trabajo, los cuales se han visto “enriquecidos”, es decir se les ha dado una variedad de funciones y autonomía, en los demás niveles de la organización.

Entre estos factores se tienen:

- La habilidad para comunicarse o persuadir, particularmente definido para los puestos en los cuales tienen importancia elementos como negociar o convencer.

- La planeación de actividades y la solución de problemas, en las cuales se valora la previsión. Este factor trata de determinar el nivel de iniciativa e involucra variables como creatividad, ingenio, habilidad analítica, capacidad de programación.

➤ *Grupo de responsabilidad*

El conjunto de factores presentados a continuación aprecia el nivel de cuidado, atención y exigencia requerida al ejecutar las funciones del puesto de trabajo, estimado en proporción a las consecuencias o efectos para las personas o empresas.

4. Responsabilidad por supervisión, liderazgo o conducción del personal: incluye capacidad y esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la acción de subordinados. Se mide tomando en consideración variables como cantidad de personas, su nivel de calificación profesional, complejidad de las funciones a realizar por este personal, supervisión de tipo directo o indirecto, general o detallada.
5. Responsabilidad por equipos, materiales y herramientas: determinada por variables como costo, complejidad tecnológica y riesgo de daños en aspectos como utilización, conservación o mantenimiento.
6. Responsabilidad por información confidencial: determina el nivel de exigencia respecto a discrecionalidad y reserva de datos e informes y la significación de tal información.
7. Responsabilidad por contactos con el público o clientes: toma en cuenta el nivel de compromiso para mantener buenas relaciones con los clientes o público en general.
8. Responsabilidad por la calidad e producto o servicio: apreciada en términos de sus efectos en el nivel de pérdidas o utilidades, satisfacción o descontento de los clientes y el impacto en resultados finales y de magnitud.

9. Responsabilidad por manejo de dinero o valores: implica el riesgo por pérdida de dinero o valores que están bajo custodia.
10. Responsabilidad por la seguridad de otras personas: medida de acuerdo a los peligros que pueden significar las desatenciones u omisiones en el cumplimiento de tareas.

➤ *Grupo de esfuerzo*

Expresa los tipos y niveles de intensidad y continuidad de actividad física o mental.

11. El esfuerzo físico incluye la energía física o despliegue muscular exigido por actividades como caminar, levantar, transportar, sujetar y su continuidad, lo cual origina un determinado nivel de cansancio.
12. El esfuerzo mental está señalado por la intensidad de atención y concentración y la frecuencia de la exigencia: (esporádico, intermitente o permanente); también por el grado de monotonía de las tareas ejecutadas.

2.3.3.4.5. Definición y descripción de factores:

Seleccionados los factores, el comité de valoración deberá definir en forma clara y precisa cada uno de ellos a fin de unificar su significado y describir los elementos o variables que lo integran y que faciliten su cuantificación. Se puede utilizar la misma definición registrada en la descripción del puesto de trabajo.

2.3.3.4.6. Desarrollo de la escala de grados por factor:

Tal como se manifestó anteriormente, los factores, si bien es cierto se deben presentar en todos o la gran mayoría de los puestos, no se presentan con la misma intensidad, esta diversidad se describe a través de grados que permitan medir con precisión por medio de una escala, desde los más simples hasta los más complejos, según el nivel de importancia y presencia necesaria de cada factor en cada tarea.

La cantidad de grados varía de un factor a otro según la frecuencia o intensidad con que se presenta en la totalidad de puestos o en los denominados “clave”, de manera que cada escala por factor puede tener un diferente número de grados, entre 3 y 9.

Partiendo de los puestos, ya sea de los “claves” o de la totalidad, se determina el factor objeto de la gradación y se elabora una tabla que muestra las diferentes posibilidades de presencia del factor. Es posible que el nivel de exigencia de un factor se de con la misma frecuencia en varios cargos; por ejemplo, cuatro puestos de trabajo diferentes que exigen en los requisitos mínimos de escolaridad “terminación de educación media” tendrán el mismo grado o nivel dentro del factor. Posteriormente, se tabula toda la información referente a los distintos factores, hasta obtener la gama completa de alternativas en que queden incluidos todos los cargos.

La descripción se puede hacer de manera cuantitativa o cualitativa. Como su nombre lo señala, los factores cuantitativos son aquellos cuya diversa intensidad se puede definir con variables como el número de años o meses o cantidad de personas a cargo, etc. También los factores cuantitativos se pueden gradar mediante intervalos o estratos.

En cuanto a los factores cualitativos, los grados se identifican según la intensidad del atributo considerado o la diversidad y simultaneidad de variables o rasgos para el mismo atributo, intensidad del atributo considerado o la diversidad y simultaneidad de variables o rasgos para el mismo atributo, intensidad y frecuencia con la que se presentan.

Los grados deben construir “un escala de intervalos o de razón” y no ordinal. De su descripción precisa dependerá la facilidad para diferenciar y valorar los puestos, de manera que se delimite con exactitud y objetividad el nivel de presencia de cada factor en cada tarea. La descripción de cada grado puede contener ejemplos, cuadros en los que se incluyan diversas medidas de variables, cuantificando límites dentro de los estratos.

El ordenamiento de la escala se puede hacer de mayor a menor o viceversa. Lo fundamental es que cada uno de los niveles y grados que se describen de manera precisa, nítida y suficiente de modo que facilite la labor de valoración.

#### 2.3.3.4.7. Ponderación y puntuación de los factores y grados:

Teniendo en cuenta que cada factor tiene una fuerza o peso en la determinación del contenido de los puestos o, dicho de otra manera, que no todos influyen con la misma intensidad y frecuencia en las tareas, se debe entrar a considerar porcentualmente el peso de cada factor en el conjunto de puestos objeto de valoración.

Cualquiera que sea la valoración o ponderación que exija el proceso, esta puede ser llevada a cabo de forma conjunta y simultánea por los miembros del comité. La ponderación se debe efectuar con base en el conjunto de puestos objeto de valoración.

##### ➤ *Ponderación de los factores:*

Habitualmente se procede de la siguiente manera:

1. Los miembros del comité asignan un orden de importancia a los diferentes grupos de factores. Se establece la importancia total definitiva de los grupos de factores asignados según las características del conjunto de puestos.
2. Tomando como referencia el ordenamiento anterior, se pondera o asigna peso porcentual a cada uno de los grupos de factores, de manera que la suma de porcentajes sea igual a 100.
3. Se determina el peso porcentual de cada uno de los factores que se consideran importantes para valorar el grupo de puestos de trabajo objeto de análisis.

##### ➤ *Asignación de puntaje a los grados:*

El siguiente paso después de la ponderación de los factores compensables es la asignación de puntaje (valores) a los diversos grados de cada factor; el proceso se inicia señalando el número total de puntos para el plano base puntual que se aplicara al peso porcentual del factor; tal base puntual se aplica tomando en consideración la cantidad de puestos y factores a evaluar. Esta base oscila entre 800 y 3000 puntos.

- Cuando el número de puestos de trabajo a valorar es hasta 10, los factores serian hasta 7 y la base puntual seria 800.
- Cuando el número de puestos de trabajo a valorar es de 11 a 20, los factores serian de 8 a 10 y la base puntual seria 1000.
- Cuando el número de puestos de trabajo a valorar es de 21 a 40, los factores serian de 11 a 13 y la base puntual seria 2000.
- Cuando el número de puestos de trabajo a valorar es mas de 40, los factores serían más de 13 y la base puntual seria 3000.

➤ *Proceso de asignación de puntaje a los grados:*

1. Lo importante es que se eviten los puntos decimales y se pueda establecer una progresión clara respecto a cada nivel.
2. Una vez definida la “base puntual”, esta se multiplica por el peso porcentual asignado a cada factor. Por ejemplo, la importancia porcentual estimada en el conjunto de cargos para el factor educación es de (30%); al multiplicarla por la base puntual de 800 se tendrá un total de 240 puntos.
3. El resultado de la anterior operación nos señala el máximo posible para las exigencias del factor; obviamente, al sumar las máximas puntuaciones de todos los factores esta será igual a base porcentual escogida.
4. El grado mínimo de la escala corresponderá a la menor intensidad del factor detectado dentro de la totalidad de las descripciones, ya sea de los puestos clave o de la totalidad de los mismos; por ello es importante que los puestos clave presenten todas las diferentes intensidades de los diversos factores en la totalidad de puestos.

5. Cuando el factor es cuantitativo, los puntajes intermedios se obtienen solo con una “regla de tres”. Los puntos del factor se deben señalar con números enteros; en caso de que el resultado de la operación se obtenga decimales, las cifras se deben aproximar.<sup>38</sup>

## 2.4. REFERENTES CONCEPTUALES

- **Administración:** Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.
- **Beneficios:** Se denomina beneficio a la ganancia, o exceso de ingresos sobre gastos, de una transacción, operación o actividad económica.
- **Cargo:** El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama.
- **Compensación:** La compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. La compensación constituye un aspecto esencial de la administración de los recursos humanos, que permanentemente busca obtener, mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva.

---

<sup>38</sup> MORALES ARRIETA Juan A. Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de Compensación. Macgraw hill 1999, pág. 93 - 131

- **Competencias laborales:** Se entiende por Competencias Laborales el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral.
- **Competitividad:** Capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y a menos costosos y más adecuados a las necesidades y a las expectativas del mercado, que brindan soluciones innovadoras al cliente.
- **Contraprestación:** Servicio o pago que una persona, institución o empresa hace a otra parte en correspondencia a lo que ha recibido o recibirá.
- **Desempeño laboral:** El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.
- **Diseño:** Es un proceso o labor a proyectar, coordinar, seleccionar y organizar un conjunto de elementos para producir y crear objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos a grupos determinados. Sistema: Conjunto de elementos interrelacionados entre si de forma tal que un elemento afecta el comportamiento de todo el conjunto y que todo sistema tiene un fin.
- **Eficacia:** Significa alcanzar objetivos y resultados. Un trabajo eficaz es aquel que resulta provechoso y exitoso.
- **Eficiencia:** Significa hacer las cosas bien y de manera correcta. El trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado.
- **Estructura organizacional:** Marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

- **Estructura salarial:** El conjunto de las retribuciones de todos los puestos o niveles ocupacionales, así como las de los ocupantes de esos puestos o niveles.
- **Empresa:** Unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).
- **Estrategia:** Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión
- **Funciones:** Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional.
- **Gran empresa:** se entiende por gran empresa según su número de empleados a cualquier compañía que tenga 250 o más empleados.
- **Incentivos:** Los incentivos y la participación de utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad. Aunque los incentivos se pueden conceder a un grupo, con más frecuencia se conceden a logros individuales.
- **Incentivos salariales:** Programas diseñados para recompensar el buen rendimiento de los empleados. Ej. Primas y participaciones en los beneficios de la empresa.
- **Labor:** Trabajo o actividad que una persona lleva a cabo.
- **Motivación:** Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación, también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.
- **Organización:** Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de

información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

- **Pago:** El término pago presenta varios usos, uno de los más recurrentes habla que se trata de la entrega de un dinero o especie que se debe tras la prestación de algún servicio; también la palabra permite referir un premio o recompensa que se obtuvo u obtendrá.
- **Puesto de Trabajo:** Es el lugar que un trabajador ocupa cuando desempeña una tarea. Puede estar ocupado todo el tiempo o ser uno de los varios lugares en que se efectúa el trabajo.
- **Política Salarial:** Conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización. La política salarial no es estática, por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se perfecciona.
- **Productividad:** Vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.).
- **Retribución total:** Es el conjunto de las recompensas cuantificables que reciben un empleado por su trabajo. Incluye tres elementos: salario base, incentivos salariales y prestaciones o retribuciones indirectas.
- **Recursos humanos:** Se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.
- **Remuneración:** Contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo
- **Sector económico:** Se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones.

- **Salario:** El salario es el pago que en forma periódica recibirá un trabajador de parte de su empleador en concepto y a cambio de los servicios prestados y por los cuales fue previamente contratado por él.
- **Sueldo:** Es la paga que se hace en periodos más o menos largos (quincenal, mensual). Regularmente este término se utiliza para referirse a los salarios de los empleados
- **Sistema Retributivo:** Nace como consecuencia de la aplicación de todas las técnicas y medios de evaluación que nos conducen a una determinada aplicación de procedimientos remunerados que la coyuntura económica y la activación laboral nos obligan a aceptar como tal.
- **Trabajo:** Según el artículo 5 del código sustantivo del trabajo, “es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”.
- **Trabajador:** El concepto de trabajador es aquel que se aplica a todas las personas que ejercen algún tipo de trabajo o actividad remunerada. En muchos casos también puede ser usado en sentido general para designar a una persona que está realizando un trabajo específico independientemente de si está oficialmente empleado o no.

## **CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación está dirigida a la solución de una problemática que tiene sus raíces en la falta de estudios que de manera agregada determinen y analicen el valor de la estructura salarial de la gran empresa del sector hotelero de la ciudad de Cartagena, mas halla de los simples consolidados que recogen los valores totales de los rubros laborales, los cuales, no hacen hincapié alguno en la distribución de este entre los diferentes cargos de las empresas que conforman los sectores, en síntesis se trata de analizar un tema poco estudiado tal como se logró demostrar el estado del arte, donde sí se pudo establecer que se han realizados estudios conducentes a analizar la estructura salaria real y optima pero para casos individuales de algunas compañías. Por todo lo anteriormente

expuesto se cataloga esta investigación como de tipo Exploratoria, la cual servirá como eje de partida para estudios similares a este, a realizarse en el mismo o en otros sectores o grupos económicos.

Por otro lado, Para poder determinar el valor real y el óptimo de la estructura salarial del sector objeto de estudio, se partirá de la utilización de la medida estadística de tendencia central conocida como media, la cuales al describir grupos de observaciones, permiten de manera cuantitativa resumir la información en un solo dato, además del método de estimación por mínimos cuadrados y el cálculo de límites de confianza por el método constante en pesos y el método de distribución normal. Lo que a término define esta investigación, como de tipo cuantitativa, ya que estas se encuentran orientadas a la obtención de resultados cuantificables y medibles, a partir de una metodología estructurada y con un análisis objetivo.

Por otro lado, también se hará uso del método de valoración de cargo, conocido como puntos por factor, el cual eminentemente se apoya en variables de tipo cualitativas que se refieren a las condiciones del puesto de trabajo, niveles de esfuerzo, habilidades y responsabilidad, que posteriormente son valorados en termino numérico, pero solo luego de someterse a revisión para determinar a partir de la información cuanti-cualitativa ofrecida por distintas fuentes internas y externas a las empresas su nivel de representatividad.

Por lo anteriormente descrito y por las características de este proyecto, se requiere que exista una dualidad entre estos tipos de investigación porque solo con el uso de ambos se lograra el desarrollo cabal y eficiente que permita dar solución al problema así como cumplir los objetivos planteados.

### 3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Para llevar cabo este proyecto de investigación se hará uso de 2 instrumentos o técnicas para la recolección de la información necesaria para su desarrollo, los cuales se esbozan a continuación.

### 3.2.1. Técnica documental:<sup>39</sup>

Para el caso de esta investigación nos referiríamos a los organigramas, cargogramas y manuales de funciones, planilla de nómina, que funja como base para determinar los cargos que serán contempladas para el estudio, así como, facilitar la determinación los factores claves sobre los cuales se apoyara el modelo de valoración de cargas que será utilizado (Modelo de puntos por factor), además de los valores salariales para proceder a la estimación de los salarios.

### 3.2.2. Formato para la recolección de la información:

El segundo instrumento que se requerirá para este proyecto será el formato para la recolección de la información, que puede utilizar a modo de cuestionario, a través de la cual se pretende obtener información primaria de carácter cuantitativa, que se utilizara para ayudar a establecer cuáles son los principales factores determinantes de los cargos que serán analizados, los cuales se seleccionaran a partir de la consolidación de la información obtenida por el método documental, además facilitara la obtención de la información relacionada con los valores salariales de cada uno de los cargos para validar la información obtenida por el método documental o ampliarla de ser necesario.

---

<sup>39</sup> Esta tipología corresponde a la recolección de datos inherentes a la investigación, que suelen encontrar plasmados en libros, manuales, folletos entre otros.

**Formato para la recolección de la información.**

<b>FORMATO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>				
<b>Nombre del estudio:</b> Análisis de la estructura salarial de la gran empresa del sector hotelero de la ciudad de Cartagena.				
<b>Objetivo:</b> Recolectar información necesaria para determinar del grado de intensidad de los factores laborables asociados a los distintos cargos analizados de las empresas objeto de estudio.				
Nombre de la empresa				
Nombre cargo:				
Valor salaria del cargo en \$COP				
<b>Calificador de intensidades.</b>				
1. Nivel de formación profesional requerido	No requiere	Primaria	Secundaria	Técnica
	Tecnológica	Profesional	especialización	Maestría
2. Nivel organizacional en el que se ubica el cargo	Asesoría	Estratégico	Táctico	Operacional
3. Años de experiencia laboral requerida para el cargo	Menos de un año	Entre 1 y 2 años	Entre 2 y 3 años	Más de 3 años
4. Número de empleados bajo su supervisión				

5. Nivel de iniciativa requerida para el cargo	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo
6. Nivel de autonomía en la toma de decisiones	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo
7. Nivel de esfuerzo físico requerido para la realización de las tareas del cargo	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo
8. Nivel de esfuerzo mental requerido para la realización de las tareas del cargo	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo
9. Nivel de exposición al ruido	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo
10. Nivel de exposición a condiciones extremas de calor y/o frío	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo
11. Nivel de estrés producido por las condiciones de laborales	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo
12. Nivel de riesgo de accidente laboral asociado al	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo

desarrollo de las actividades del cargo					
13. Nivel de riesgo de adquirir una enfermedad profesional producto de la actividad desarrollada en el cargo	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo
14. Nivel de representatividad para la empresa de los resultados obtenidos derivado de la realización de las actividades del cargo	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo
15. Nivel de relación directa con el cliente	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo
16. Nivel de confidencialidad de la información bajo su cargo	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Nulo

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La POBLACIÓN de esta investigación está constituida por todas las empresas de la ciudad de Cartagena que tienen categoría de gran empresa y dada sus actividades económicas pertenecen al sector hotelero.

La tabla 8 diseñada a raíz de información obtenida por medio de investigación de campo, hace referencia a las empresas que cumple con las condiciones determinadas por el estudio, convirtiéndolas en elementos de la población objeto de este análisis.

**TABLA 8.** Listado de grandes empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena.

<b>CADENA DE HOTELERA</b>	<b>HOTELES</b>
Organización Hotelera Dorado plaza	Hotel Cartagena Plaza, Dorado Plaza, San Felipe Plaza, Isla Arena Plaza
Hoteles Estelar	Estelar Oceanía, Estelar Grand Playa Manzanillo y sedes a nivel nacional
Cadena BC Hoteles	Hotel Almirante Cartagena
GHL Hoteles	Hotel Sonesta Cartagena y sedes a nivel nacional e internacional
Hoteles Decamerón	Sedes a nivel local, nacional
Hoteles Charleston	Sede en Cartagena y a nivel nacional
Hoteles Dann	Sede local y a nivel nacional
Sofitel Luxury Hotels	Sofitel Legend Santa Clara Cartagena, sedes a nivel nacional e internacional
Independiente	Hotel las Américas Global Resorts
Hilton Hotels & Resorts	Sedes a nivel nacional e internacional
Independiente	Hotel Caribe

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador

La MUESTRA está constituida por el 40% de la población, conformada por los hoteles:

Hotel Decamerón (Cadena Hotelera Hoteles Decamerón), Hotel Almirante Cartagena (Cadena BC Hoteles); Hotel Hilton, (Cadena hotelera Hilton Hotels & Resorts), Hotel las Américas Global Resorts.

#### 3.3.1. Delimitación.

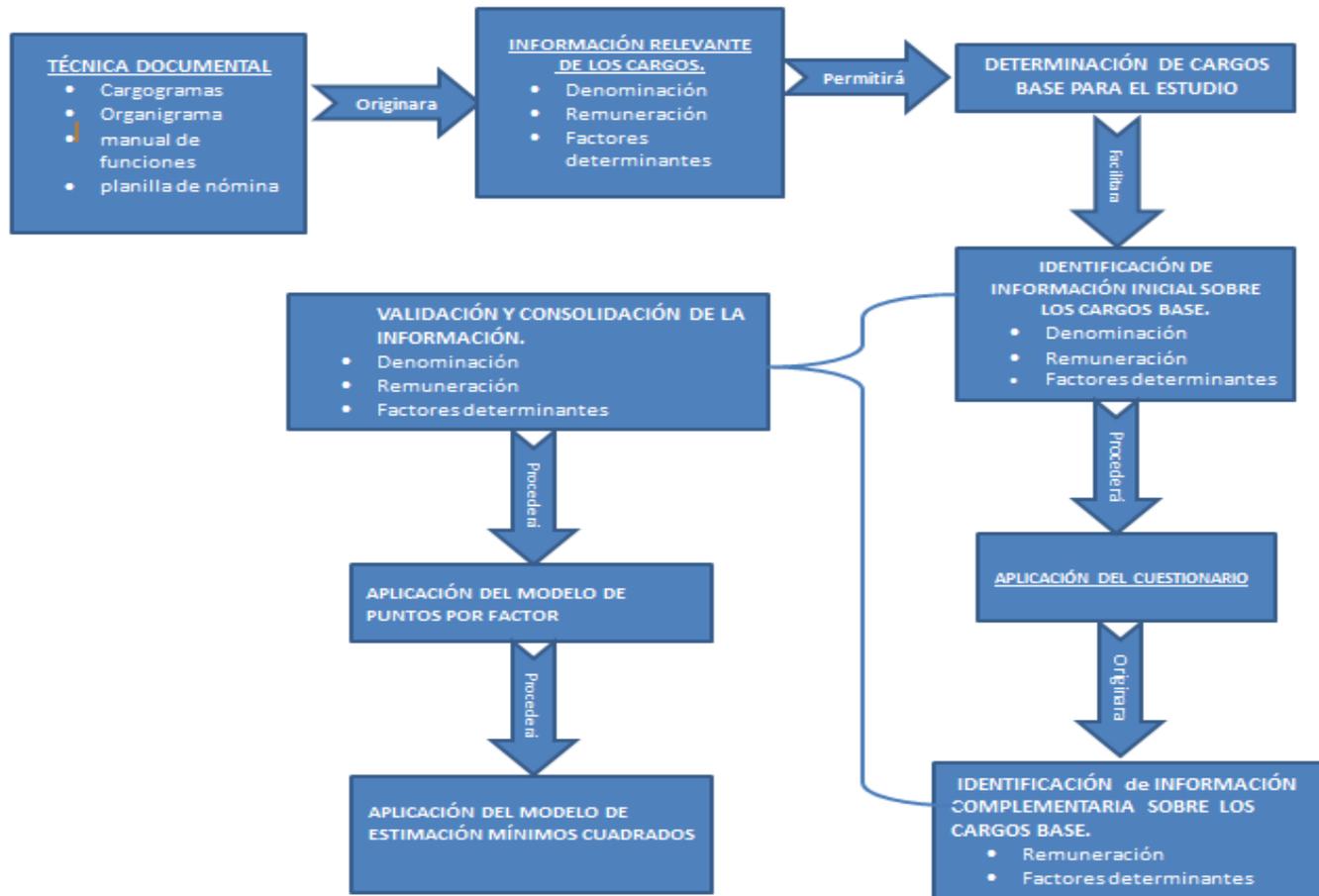
Espacio: El estudio comprende todas las grandes empresas pertenecientes al sector hotelero, que se hallen ubicadas en la ciudad de Cartagena y los corregimientos, islas y poblaciones que se halles bajo su jurisdicción administrativa.

Tiempo: El presente estudio se desarrollara bajos el análisis de las variables contempladas para el mismo, según su comportamiento durante el periodo enero- diciembre del año 2013

#### 3.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

La información recopilada a partir de los instrumentos antes mencionados se procesara siguiendo el esquema planteado en la gráfica 10. Que se halla a continuación.

Grafica 10. Flujograma del procesamiento de la información.



Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE.

## CAPITULO IV: ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

### 4.1. PRESUPUESTO

**TABLA 9.** Presupuesto de la investigación

<b>INGRESOS</b>	
Donaciones	\$200.000,00
Aporte de los investigadores	\$1.500.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$1.700.000,00</b>
<b>GASTOS</b>	
Papelería	\$10.000,00
Transporte	\$500.000,00
Alimentación Y Refrigerios	\$300.000,00
Internet	\$10.000,00
Llamadas Telefónicas	\$100.000,00
Impresiones	\$200.000,00
Cd	\$12.000,00
Base De Datos	\$70.000,00
Encuadernación Y Anillados	\$30.000,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 1232.000,00</b>
<b>Colchón de holgura</b>	<b>\$468.000,00</b>

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

#### 4.2. CRONOGRAMA.

**TABLA 10.** Cronograma de actividades.

FASES	ID	TAREA	COMIENZO	DURACIÓN	FIN
<b>FASE 1. ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL ANTE PROYECTO</b>	1	Planteamiento y formulación del problema e hipótesis	07/06/2013	3	09/06/2013
	2	Justificación y objetivos	11/06/2013	2	12/06/2013
	3	Análisis del entorno	14/06/2013	12	25/06/2013
	4	Antecedentes	20/06/2013	15	04/07/2013
	5	Marco teórico	08/07/2013	5	12/07/2013
	6	Referentes conceptuales	15/07/2013	2	16/07/2013
	7	Consecución de la información para calcula de la muestra	18/07/2013	2	19/07/2013
	8	Diseño metodológico	22/07/2013	3	24/07/2013
	9	Elaboración del cuestionario	26/07/2013	2	27/07/2013
	10	Diseño del componente administrativo del proyecto	28/07/2013	2	29/07/2013
	11	Caculos de costos y elaboración del presupuesto	30/07/2013	1	30/07/2013
	12	Consolidación del documento final	12/08/2013	1	12/10/2013
	13	Revisión final del docente asesor	15/08/2013	1	15/10/2013
	14	Validación y correcciones finales	25/10/2013	2	26/10/2013
	15	Impresión y encuadernación del documento final	12/11/2013	1	12/11/2013
	16	Presentación del documento ante el comité evaluador	13/11/2013	1	13/11/2013
<b>FASE 2. CONSECUCCIÓN</b>	17	Selección de las empresas participantes	14/11/2013	3	16/11/2013
	18	Primer acercamiento con las empresas participantes	16/11/2013	3	18/11/2013

<b>DE LA INFORMACIÓN</b>	19	Revisión de las correcciones realizadas por el comité evaluador	19/11/2013	3	21/11/2013
	20	Elaboración de cartas para solicitud de la información necesaria para el desarrollo de la investigación ante las empresas participantes	17/11/2013	2	18/11/2013
	21	Entrega de cartas a las empresas participantes	20/02/2014	2	21/02/2014
	22	Confirmación de las empresas participantes	22/03/2014	20	13/03/2014
	22	Elaboración y entrega de carta al sindicato HOCAR, para la facilitación de las encuestas necesarias para la recolección de la información.	18/03/2014	2	19/03/2014
	23	Recolección de información	28/03/2013	16	12/04/2014
<b>FASE 3. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b>	25	Procesamiento de la información	14/04/2014	14	28/04/2014
	25	Aplicación del modelo y elaboración de análisis	29/04/2014	8	7/04/2014
	26	Elaboración del documento final	08/04/2014	5	12/04/2014
	27	Revisión final del asesor	15/04/2014	1	15/04/2014
	28	Correcciones	16/04/2014	1	16/04/2014
<b>FASE 4. CORRECCIONES FINALES Y CONSOLIDACIÓN DEL DOCUMENTO FINAL</b>	29	Entrega del documento final	16/04/2014	1	16/04/2014

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

## CAPÍTULO V. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1. ANÁLISIS DEL SISTEMA COMPENSACIONAL.

Para realizar el análisis del sistema compensacional del sector hotelero de la ciudad de Cartagena se utilizó el Método de Puntos por Factor, el cual se basa en establecer un conjunto de factores compensables, capaces de descomponer y explicar el contenido de cada uno de los puestos dentro de una estructura salarial de una empresa o sector. Además de ello, a cada uno de los factores de compensación se le asigna un grado que para este estudio son los grados I,II,III; los cuales expresan el nivel de requerimiento o complejidad del factor en el cargo, asimismo, a cada factor corresponde una ponderación, la cual indica la importancia que tiene dicho factor. La ponderación de un factor puede ser igual para todos los puestos o se puede variar para enfatizar el factor en puestos específicos<sup>40</sup>, para ello se presentará la elección de los cargos típicos, la elección, definición, ponderación y gradación de los factores de evaluación, la definición y asignación de puntos a los grado, categorización salarial y finalmente la elaboración de la nueva estructura salarial a partir del establecimiento de los límites superiores e inferiores de cada categorías de cargos.

---

<sup>40</sup> Novo, Máximo. Oficina Nacional de Administración de Personal. Equipo de Mejoramiento. Análisis comparativo de los sistemas de evaluación de puestos. Mayo 5 de 2005. Disponible en. [http://www.pro-reforma.gov.do/productos\\_componente3/A1%20-%20Equipo%20Mejoramiento%20ONAP/Validacion%20Cargos/C3-A1-18-IF-%20Metodologias%20de%20Valoracionde%20Puestos.pdf](http://www.pro-reforma.gov.do/productos_componente3/A1%20-%20Equipo%20Mejoramiento%20ONAP/Validacion%20Cargos/C3-A1-18-IF-%20Metodologias%20de%20Valoracionde%20Puestos.pdf)

### 5.1.1. Elección de Cargos Típicos.

De acuerdo al nivel de complejidad se estratifica la población de cargos, para posteriormente tomar los más representativos de las empresas los cuales reciben el nombre de cargos típicos y se constituyen en los elementos centrales de la investigación sobre los cuales se aplicara el modelo de análisis salarial. La elección de los cargos típicos tiene como base la selección de una serie de cargos que sean comunes para todas las empresas estudiadas, que además de tener una denominación igual o similar posean las mismas o mayormente las mismas funciones o actividades a ser desempeñadas por los empleados ubicadas dentro de este y por ende se ubiquen en igual nivel de complejidad al interior de las empresas consideradas.

**TABLA 11.** Cargos típicos del sector hotelero.

<b>NUMERACIÓN</b>	<b>CARGOS TÍPICOS</b>
1	Gerente De Recursos Humanos
2	Gerente Financiero
3	Jefe De Alimentos
4	Jefe De Seguridad
5	Jefe De Habitaciones
6	Asistente De Recursos Humanos
7	Recepcionista
8	Cocinero
9	Auxiliar De Cocina
10	Camarera

11	Mesero
12	Botones
13	Aseador
14	Steward

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

### 5.1.2. Elección de los factores de evaluación.

Para esta elección se tuvo en cuenta que los factores considerados tuvieran características de sustancial importancia, que fueran representativos y finalmente que factores diferentes no condujeran a evaluar las mismas característica dentro de los cargos, para ello se tuvo en cuenta, las siguientes Factores:

**TABLA 12.** Clasificación de factores

<b>GRUPO DE FACTORES</b>	<b>FACTORES</b>
CONOCIMIENTO	Experiencia
	Educación
HABILIDADES	Técnicas
	Gerenciales
FACTOR ESFUERZO	Físico
	Mental
FACTOR CONDICIONES DE	Ambiente

TRABAJO	Riesgo
FACTOR RESPONSABILIDAD	Resultados
	Supervisión
	Relación con el cliente
	Datos confidenciales

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

### 5.1.3. Definición de grados de los factores.

Debido a que las características que mide uno de los factores suelen diferir de un cargo a otro, se hace necesario establecer niveles de medición con el fin de que todos los cargos queden comprendidos en los factores aunque en diferentes niveles. Para tales efectos se presenta los grados de intensidad que van desde el Grado I, que es el de Menor intensidad, hasta el grado III, que es el de máxima intensidad, con especificaciones tal como se señala la siguiente tabla:

**TABLA 13.** Definición de Grados de los factores.

	I	II	III
<b>GRADOS</b>			
<b>FACTORES</b>			
Experiencia	Secundaria	Técnica	Universitaria y especialización
Educación	Hasta un año	Hasta dos años	Más de dos años

Habilidad Técnica	Poca	Mediana	Mucha
Habilidad Gerencial	Poca	Mediana	Mucha
Esfuerzo Físico	Poco	Mediano	Mucho
Esfuerzo Mental	Poco	Mediano	Mucho
Ambiente	Poca	Mediana	Mucha
Nivel de riesgo	Alto	Medio	Bajo
Resultado	Poca	Mediana	Mucha
Supervisión	Poca	Mediana	Mucha
Relación con el cliente	Poca	Mediana	Mucha
Datos confidenciales	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

#### 5.1.4. Ponderación de factores.

La ponderación de factores, es el proceso donde se le asigna un peso porcentual a cada uno de los factores, para posteriormente establecer el peso total de cada factor en relación con el contenido del cargo. Luego de seleccionar los grados para los cargos típicos se hallarán las diferentes ponderaciones, entre las cuales se encuentran, las Ponderaciones intrínseca (ponderación interna del factor, equivale a su desviación estándar); Ponderación Óptima (es el inverso de la ponderación intrínseca de dicho factor); Ponderación Estimada (Es la propuesta de acuerdo a la importancia que ésta tiene para los factores de los diferentes cargos); Ponderación Combinada (Consiste en multiplicar la ponderación óptima de cada factor por su ponderación estimada, el peso porcentual de cada factor de

la ponderación combinada se obtiene al dividir la ponderación combinada de cada factor entre la sumatoria de ponderaciones combinadas); Ponderación Real (es el peso para que un factor influya en la evaluación de cargos, esta ponderación, la cual se obtiene del producto entre la ponderación intrínseca y combinada). Inicialmente se seleccionan los grados para los cargos típicos, que el punto de partida para el cálculo de dichas ponderaciones el proceso es el que se muestra en la tabla 14.

**TABLA 14.** Selección de grados para los cargos típicos.

factor	Conocimiento			Habilidades			Esfuerzo			Condiciones			Responsabilidad																										
	Experiencia			Educación			Técnicas			Gerenciales			Físico			Mental			Ambiente			Riesgo			Resultados			Supervisión			Relación con el cliente			Datos confidenciales					
Grados	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III			
Gerente De Recursos Humanos			X			X			x			x	x					X	x			x					x			x	x								x
Gerente Financiero			X			X			x			x	x					X	x			x					x			x	x								x
Jefe De Alimentos			X			X			x			X	x					x	x			x					x			x						x			
Jefe De Seguridad		x			x				x			X	x					x	x			x					x			x			x						x
Jefe De Habitaciones		x			x				x			X	x					x	x			x					x			x						x			
Asistente De Recursos Humanos	x					X			x			X	x					X	x			x					x			x						x			
Recepcionista	x				x				x			X			X				x					X	x			x					x	x					
Cocinero		x			x				x			X			X						x			X	x			x					x						x
Auxiliar De Cocina	x				x				X			X			X						x			X	x			x					x						x
Camarera	x				x				X			X			X						x			x	x			x					x						x



En la tabla anterior se muestra el proceso de selección de grados aplicado, que permitirá el cálculo de las ponderaciones y en consecuencia el desarrollo del método de puntuación por factores, lo que se realiza es entonces la selección de un grado para cada factor en un cargo específico, dado que cada uno de los cargos posee una intensidad determinada en cada factor, derivada del impacto y la representatividad que este tiene dentro del mismo, aplicando la síntesis ofrecida en la tabla 13 y posteriormente se realiza la sumatoria de las columnas permitiendo una totalización de intensidad de cada grada en cada factor específico dentro de las estructuras salariales de las empresas del sector estudiado. Siendo el más representativo el Grado I, al interior de la estructura con una moda de 8 de la que se puede deducir que mayormente corresponde a los cargos de nivel operativo, y a su baja representatividad en actividades de alto impacto para la empresa.

#### 5.1.4.1. Cálculo de las ponderaciones intrínseca o propias del factor.

Se procede, entonces a hallar el valor de medias reales y las desviaciones estándar para cada factor. La desviación estándar se entiende como la ponderación intrínseca y la inversa de la desviación estándar ( $1/\sigma_x$ ) se entiende entonces como la ponderación óptima del factor las cuales figuran a continuación en la tabla 15.

#### ❖ Desviación estándar del factor

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum f(x - \bar{x})^2}{n}}$$

Dónde:

n = Número total de cargos típicos

X = Grados del factor

$f$  = Cargos típicos que requieren el grado del factor

❖ Media real del factor

$$\bar{X} = \frac{\sum fx}{n}$$

Dónde:

X = grado del factor

$f$  = Cargos típicos que requieren el grado del factor x

n = Número total de cargos típicos

**TABLA 15.** Calculo de la ponderación intrínseca y óptima

<b>FACTOR</b>	$\bar{X}$	$\sigma_x$ <b>P. Intrínseca</b>	<b>P. Óptima</b>
Experiencia	1,643	0,811	1,233
Educación	1,786	0,860	1,163
Técnicas	1,857	0,742	1,347
Gerenciales	1,571	0,728	1,373
Físico	2,071	0,961	1,041
Mental	1,714	0,795	1,257
Ambiente	1,429	0,728	1,373
Riesgo	1,786	0,773	1,294

Resultados	1,786	0,773	1,294
Supervisión	1,500	0,732	1,366
Relación con el cliente	1,571	0,821	1,219
Datos confidenciales	1,643	0,811	1,233

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

#### 5.1.4.2. Cálculo de la ponderación estimada.

Para el cálculo de la ponderación estimada se optó por aplicar por el método de jerarquización simple, el cual consiste en ordenar por columnas los factores respecto de cada cargo en particular, haciéndolo de manera descendente teniendo en cuenta cuál factor es más representativo dentro de éste. Aquel factor que tenga mayor relevancia para el cargo, se le asigna el mayor valor (10), en la jerarquía y el valor que le sigue en importancia se le asigna el número siguiente de la serie y así de manera sucesiva. Una vez jerarquizados los factores respecto a cada cargo se suman los resultados obtenidos para cada factor de manera horizontal y la sumatoria de estos valores se ubica en la columna  $\sum x$ , posteriormente se halla la media aritmética de cada factor, dividiendo el valor de  $\sum x$  entre el número de cargos (14); para este particular los datos arrojados dentro del análisis de jerarquización de factores son los presentados en la tabla 16.

**TABLA 16.** Método de jerarquización simple

CARGOS FACTORES	G.RH	G.FIN	J. AyB	J.Segu	J.Hab	Asis.RH	Recep.	Cocinero	Aux.Cocina	Camarera	Mesero	Botones	Aseador	Steward	$\sum, x$	$\bar{x}$	%
	Experiencia	10	10	9	9	8	8	8	7	7	7	7	7	6	6	109	7,786
Educación	10	10	10	9	8	8	8	8	7	7	7	6	6	6	110	7,857	8,2%
Técnicas	8	8	9	9	9	9	10	9	9	9	10	8	8	8	123	8,786	9,2%
Gerenciales	10	10	8	8	8	7	6	6	6	6	5	5	5	5	95	6,786	7,1%
Físico	7	7	8	8	8	7	9	9	10	10	10	10	9	10	122	8,714	9,1%
Mental	10	10	10	9	9	9	8	8	8	7	7	7	6	6	114	8,143	8,5%
Ambiente	8	8	10	9	8	8	7	9	9	7	7	7	8	8	113	8,071	8,4%
Riesgo	8	10	9	10	7	7	8	8	8	7	7	6	7	7	109	7,786	8,1%
Resultados	10	10	8	9	8	8	7	8	7	7	7	6	7	6	108	7,714	8,1%
Supervisión	10	9	9	9	9	7	7	8	7	6	6	6	6	6	105	7,500	7,8%
Relación Con El Cliente	9	8	8	9	9	8	10	10	7	6	10	10	7	6	117	8,357	8,7%

Datos Confidenciales	10	10	9	10	8	9	10	8	7	6	6	8	7	7	115	8,214	8,6%
$\Sigma$															1340	96	1

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

Ahora bien la necesidad de aplicar el método de jerarquización simple está determinada por la viabilidad que el mismo ofrece para calcular las ponderaciones estimadas, combinadas y reales de los factores, necesarias para la estimación de las puntuaciones totales de cada cargo. Ahora bien, lo que se realiza es un análisis global de la importancia de los factores dentro de cada cargo con el objetivo de jerarquizarlos de manera descendente asignándole al factor más representativo, el valor más alto de la jerarquización ahora bien, como quiera que es posible que un factor pueda ser entendido por el analista de cargos como de igual o similar trascendencia que otro lo que se sugiere es entonces asignarle el mismo valor a ambos de tal manera que la jerarquía sea lo más eficiente posible, en ese caso y dado que tal evento suele ocurrir con frecuencia al interior de los cargos seleccionados para este estudio, se optó por asignar un rango de jerarquización de 5 a 10.

Por su parte, las sumatorias totales se hacen para cada factor, siendo los más trascendentes dentro de la muestra de factores, las habilidades técnicas, el esfuerzo físico y el esfuerzo mental, con puntuaciones de 123, 122 y 114 respectivamente, además, si se observa la tabla anterior se puede establecer que los dos primeros factores señalados como más importantes (habilidades técnicas y esfuerzo físico) configuran la mayor puntuación para los cargos de nivel operativo con valores de 8, 9 y 10, y en ese caso se puede señalar que los mayores aportes que estos cargos realizan para el sector hotelero está determinado por el conjunto de actividades que demanden mayormente habilidades técnicas, con grandes cargas de esfuerzos físicos, dejando entrever la falta de apoyo de equipos tecnológicos que disminuyan el impacto físico al interior del nivel operativo del sector, que a falta de este, expone a los empleados a un gran desgaste físico.

#### 5.1.4.3. Ponderación combinada.

Esta Ponderación, es el resultado de multiplicar la Ponderación Óptima por la Ponderación Estimada; por otro lado la Ponderación Combinada, se entiende

como la frecuencia relativa o propia de cada factor, las misma se encuentran calculadas en la tabla 17.

**TABLA 17.** Ponderaciones óptima, estimada, combina y combinada en porcentajes.

<b>Ponderaciones</b>				
<b>Factores</b>	<b>P. Óptima</b>	<b>P. Estimada</b>	<b>P. Combinada</b>	<b>P. Comb %</b>
Experiencia	1,2326	0,0813	0,1003	7,9%
Educación	1,1626	0,0821	0,0954	7,6%
Técnicas	1,3472	0,0918	0,1237	9,8%
Gerenciales	1,3728	0,0709	0,0973	7,7%
Físico	1,0406	0,0910	0,0947	7,5%
Mental	1,2572	0,0851	0,1070	8,5%
Ambiente	1,3728	0,0843	0,1158	9,2%
Riesgo	1,2943	0,0813	0,1053	8,3%
Resultados	1,2943	0,0806	0,1043	8,3%
Supervisión	1,3663	0,0784	0,1071	8,5%
Relación con el cliente	1,2185	0,0873	0,1064	8,4%
Datos confidenciales	1,2326	0,0858	0,1058	8,4%
$\sum_{PC}$			1,2630	1

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

5.1.4.4. Ponderación real.

La Ponderación Real, es el resultado de multiplicar la Ponderación Intrínseca por la Ponderación Combinada. Igualmente, se tiene que ésta es igual a la Ponderación Estimada, como se muestra en la tabla 18.

**TABLA 18.** Calculo de la ponderación real

<b>Ponderación</b> <b>Factor</b>	<b>P. Intrínseca</b>	<b>P. Combinada</b>	<b>P. Real</b>
Experiencia	0,8113	0,1003	0,0813
Educación	0,8601	0,0954	0,0821
Técnicas	0,7423	0,1237	0,0918
Gerenciales	0,7284	0,0973	0,0709
Físico	0,9610	0,0947	0,0910
Mental	0,7954	0,1070	0,0851
Ambiente	0,7284	0,1158	0,0843
Riesgo	0,7726	0,1053	0,0813
Resultados	0,7726	0,1043	0,0806
Supervisión	0,7319	0,1071	0,0784
Relación con el cliente	0,8207	0,1064	0,0873
Datos confidenciales	0,8113	0,1058	0,0858

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

## 5.2. ASIGNACIÓN DE PUNTOS (PROCEDIMIENTOS).

Se tomó una escala de puntos en base a 1000 puntos, con el fin de tener un alto grado de precisión al momento de realizar la evaluación de cargos, dado que a más puntos, mayor precisión. A cada factor le corresponde una fracción de punto de la escala, de acuerdo a la importancia del factor calculado en la Ponderación Combinada en porcentaje, así:

$$Pf = Pe * I$$

Dónde:

$Pf$  = Puntos del Factor

$Pe$  = Puntos de Escala

$I$  = Importancia Relativa del Factor o Ponderación.

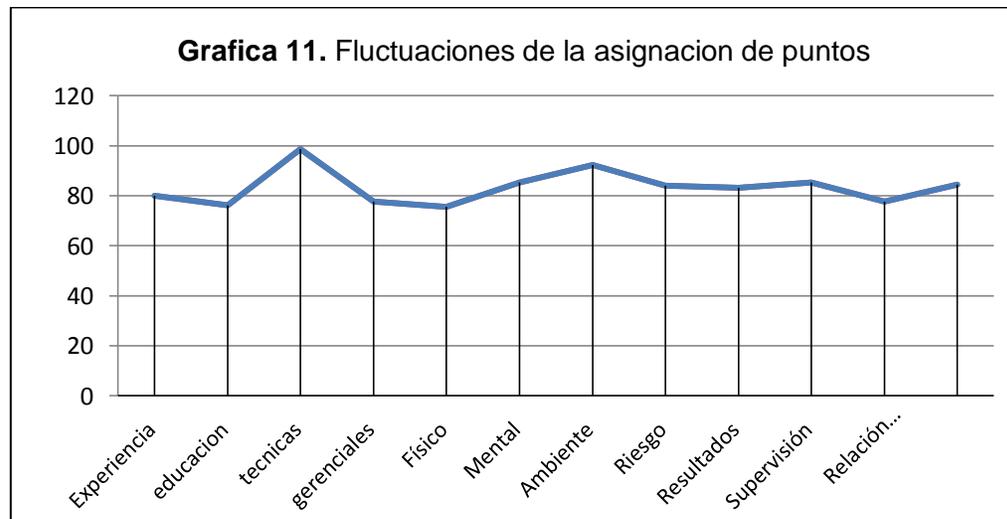
En ese orden de ideas la asignación de puntos procede de la manera siguiente.

**TABLA 19.** Asignación de puntos con base 1000.

<b>FACTOR</b>	<b>PUNTAJE</b>
Experiencia	79
Educación	76
Técnicas	98
Gerenciales	77
Físico	75
Mental	85
Ambiente	92

Riesgo	83
Resultados	83
Supervisión	85
Relación con el cliente	84
Datos confidenciales	84
$\sum x$	1000

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.



Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

Nótese por medio de la síntesis de tabla 19 que el factor de mayor trascendencia o lo que es lo mismo el que condensa el mayor número de puntos es el factor de la habilidades técnicas, con un total de 99, lo que indica que es el factor más representativo siempre que se quiera hacer un análisis al interior de las estructuras salariales en la grandes empresas del sector hotelero y que el impacto que las habilidades físicas había demostrado cuando se analizó el método de jerarquización simple se ve diezmado nominalmente, dejando entrever que, las

habilidades técnicas no son solo propias de los cargos del nivel operativo si no que se refieren como importantes dentro de la mayor parte de los cargos del sector estudiado, a diferencia de las fiscales que se acentúan principalmente dentro del este último espacio de la estructura organizacional.

Ahora bien, el echo entonces de que un factor no muestre una alta puntuación no significa que no sea trascendente, más por el contraria es una menor proporción de un recurso valioso que se condensa solo en algunas segmento de la estructura orgánica empresarial, para resaltar está el caso del factor de la educación que junto con el esfuerzo físico son los de menor valor ambos con puntajes de 76, en ese, se puede deducir que si lo que se quiere es realizar una análisis de las estructuras salarial de la empresas del sector hotelero los factores que deben siempre ser consideradas para tal efectos son aquellos que presentan picos o baches más significativos (ver grafica 11) como la educación, habilidades técnicas, esfuerzo físico, condiciones ambientales y relación con el cliente.

#### 5.2.1. Asignación de puntos a los grados seleccionados.

Se hace necesario asignarle puntos a los grados de los factores, la asignación de puntos a los grados de todos los factores se hace en progresión aritmética, dado que la diferencia entre los grados es casi constante, es decir la diferencia existente en intensidad de grados I y II es media y baja lo que es similar a la diferencia entre los grados II y III, que es media y alta; para tales efectos tenemos

$$R\sigma = \frac{Pf - (10\%Pf)}{n - 1}$$

Dónde:

$R\sigma$  = Progresión Aritmética

$Pf$  = Puntos del Factor

n = Total de grados del factor

**TABLA 20.** Proceso de asignación de Puntos a los Grados

GRADO	GRADO I	$R \sigma$	GRADO II	GRADO III
	PC		$PC + R \sigma$	Grado II + $R \sigma$
FACTOR				
Experiencia	8	36	44	79
Educación	8	34	42	76
Técnicas	10	44	54	98
Gerenciales	8	35	42	77
Físico	8	34	41	75
Mental	8	38	47	85
Ambiente	9	41	50	92
Riesgo	8	38	46	83
Resultados	8	37	45	83
Supervisión	8	38	47	85
Relación con el cliente	8	38	46	84
Datos confidenciales	8	38	46	84

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

### 5.3. MANUAL DE EVALUACIÓN DE CARGOS CON SUS PUNTAJES.

Una vez realizada la asignación de puntos por grado, se presenta el manual de evolución de cargos el cual recoge: la definición de los factores, la definición de los grados del factor y la puntuación asignada a cada grado del factor lo que permite ilustrar el manual de la siguiente forma:

**TABLA 21.** Definición del factor Experiencia y sus grados con sus respectivos puntos.

DEFINICIÓN: Cantidad mínima de tiempo de desempeño eficaz de las tareas propias del cargo que permite inferir el dominio del puesto de trabajo.		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	Hasta un año	8
II	Hasta dos años	44
III	Más de dos años	79

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

**TABLA 22.** Definición del factor Educación y sus grados con sus respectivos puntos

DEFINICIÓN: Preparación académica básica, técnica o profesional mínima exigida para cumplir con las funciones del puesto.		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO

I	Secundaria	8
II	Técnica o tecnológica	42
III	Profesional o Especialización	76

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

**TABLA 23.** Definición del factor Habilidad Técnica y sus grados con sus respectivos puntos.

DEFINICIÓN: Es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, proceso y procedimiento.		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	Poca	10
II	Mediana	54
III	Mucha	98

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

**TABLA 24.** Definición del factor Habilidad Gerencial y sus grados con sus respectivos puntos

DEFINICIÓN: son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en una organización.		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO

I	Poca	8
II	Mediana	42
III	Mucha	77

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

**TABLA 25.** Definición del factor Esfuerzo físico y sus grados con sus respectivos puntos

DEFINICIÓN: Se refiere a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico que genera cansancio, fatiga o tensión física.		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	Poco	8
II	Mediano	41
III	Mucho	75

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

**TABLA 26.** Definición del factor Esfuerzo Mental y sus grados con sus respectivos puntos

DEFINICIÓN: Se refiere al grado de atención mental en aspectos sobre todo de carácter cualitativo y cuantitativo de una manera constante		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO

I	Poco	8
II	Mediano	47
III	Mucho	85

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

**TABLA 27.** Definición del factor ambiente y sus grados con sus respectivos puntos.

DEFINICIÓN: se refiere a las condiciones ambientales de humedad y temperatura a las que se exponen los trabajadores al desempeñar sus labores.		
<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIÓN DEL GRADO</b>	<b>PUNTOS DEL GRADO</b>
I	Poco	9
II	Mediano	50
III	Mucho	92

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

**TABLA 28.** Definición del factor riesgo y sus grados con sus respectivos puntos.

DEFINICIÓN: Se refiere a la posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, o enfermedades profesionales derivados de la actividad propia realizada en el cargo.		
<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIÓN DEL GRADO</b>	<b>PUNTOS DEL GRADO</b>

I	Poco	8
II	Mediano	46
III	Mucho	83

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador

**TABLA 29.** Definición del factor resultados y sus grados con sus respectivos puntos

DEFINICIÓN: Se refiere al nivel de trascendencia que representa el puesto respecto a los recursos materiales, técnicos y humanos así como a la consecución de metas a alcanzar ya sea en manejo de recursos, niveles de ventas y/o niveles de producción.		
<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIÓN DEL GRADO</b>	<b>PUNTOS DEL GRADO</b>
I	Poca	8
II	Mediana	45
III	Mucha	83

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

**TABLA 30.** Definición del factor Responsabilidad por Supervisión y sus grados con sus respectivos puntos.

DEFINICIÓN: Factor que incluye la capacitación y esfuerzo para organizar, integrar, estrenar, dirigir, y controlar las acciones de los subalternos.		
<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIÓN DEL GRADO</b>	<b>PUNTOS DEL GRADO</b>

I	Poca	8
II	Mediana	47
III	Mucha	85

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

**TABLA 31.** Definición del factor Relación directa con el cliente y sus grados con sus respectivos puntos

DEFINICIÓN: Mide el nivel de relación que el cargo tiene con el cliente, dado los funciones propias del mismo.		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	Poca	8
II	Mediana	46
III	Mucha	84

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

**TABLA 32.** Definición del factor Datos confidenciales y sus grados con sus respectivos puntos

DEFINICIÓN: Se refiere a la responsabilidad por producir, recolectar, procesar o manipular todos aquellos datos e información considerada como importantes o de gran trascendencia para la empresa que no deben ser divulgados con el objeto de no causar problemas, conflictos y situaciones que se traduzcan en perjuicio de la misma.
--

<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIÓN DEL GRADO</b>	<b>PUNTOS DEL GRADO</b>
I	Mala	8
II	Regular	46
III	Normal	84

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

#### 5.4. EVALUACIÓN DE CARGOS.

La evaluación de cargos se realiza tomando como bases la asignación realizada en la tabla 33; que corresponde a la “selección de grados para los cargos típicos” remplazando las asignaciones según sea el valor determinado para cada grado y factor con apego del manual de evaluación de cargos del inciso anterior, los valores correspondientes a dicha asignación son los evidenciados en la tabla 33.

**TABLA 33.** Evaluación de cargos

Factor	Conocimiento			Habilidades			Esfuerzo			Condiciones			Responsabilidad									total															
	Experiencia			educación			técnicas			gerenciales			Físico			Mental			Ambiente				Riesgo			Resultados			Supervisión			Relación con el cliente			Datos confidenciales		
Grados	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	
gerente de recursos humanos			79			76			98			77	8					85	9			8					83			85	8					84	699
gerente financiero			79			76			98			77	8					85	9			8					83			85	8					84	699
jefe de alimentos			79			76	54				42		8				47		9			8			45				47		8			46			469
jefe de seguridad		44			42			54			42		8				47		9			8				83			47			46			84		512
Jefe de habitaciones		44			42			54			42		8				47		9			8				45			47			46			46		437
asistente de recursos humanos	8					76			98		42		8					85	9			8				45		8			8				46		442
repcionista	8				42			54		8				41			47		9					83	45			8				84	8				438

Cocinero		44		8			54		8				75	8			92		83		45		8			8		8			442
auxiliar de cocina	8			8			10		8				75	8			92		83	8			8			8		8			325
camarera	8			8			10		8				75	8		50		46		8			8			8		8			246
mesero	8			8			54		8				75	8		9		46		8			8				84	8			325
botones	8			8			10		8				75	8		9		46		8			8				84	8			281
Aseador	8			8			10		8				75	8		50		46		8			8			8		8			246
Steward	8			8			10		8				75	8		9		46		8			8			8		8			205

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

Ahora bien, las sumatorias obtenidas en la tabla anterior, aduce que existe un conjunto de actividades con un similar impacto o trascendencia para las grandes empresas del sector hotelero, respectos de los cargos de gerencia financiera o contraloría y gerencia de recursos humanos, los cuales presentaron puntuaciones de 703 conjuntamente, dado el grupo de factores y categorías consideradas para este análisis, que por demás se halla 191 puntos por encima del jefe de seguridad el cual es el tercer cargo con mayor puntaje en orden descendente, dejando entrever la diferencia de representatividad entre los cargos de nivel táctico, en relación con las jefaturas del nivel operativo.

#### 5.5. CATEGORIZACIÓN DE CARGOS.

Para la categorización de cargos, se utilizó como apoyo las frecuencias relativas acumuladas de cada factor que permite obtener 3 grupos de cargos, el primero de ellos con un peso del 30%, donde se agrupan los tres cargos de mayor impacto para la gran empresa del sector hotelero considerando la muestra de cargos estudiados, sin embargo es de resaltar la presencia de un jefe operativo dentro de este primer grupo, con un puntaje de 512 para el jefe de seguridad, esto puede ser entendido como que este se trata de un cargo de impacto global en las empresas, pues se refiere a el control de seguridad de cada una de las dependencias de las mismas además de la seguridad de los empleados y clientes, lo que lo vuelve más representativo con respecto de las otras jefaturas operativas como las de alimentos y de habitaciones, que tiene una actividad seccionada mayormente a un area dentro de la empresa. El segundo grupo consta de 5 cargos y representa un 40% del total de los puntos de los cargos típicos, hallándose aquí los jefes y cargos el nivel operativo con mayor trascendencia y finalmente el tercer grupo con también un peso de 40% recoge los cargos menos representativos del nivel operativo. (ver tabla 34)

**TABLA 34.** Categorización porcentual de los cargos por medio de frecuencia relativa acumulada

COD	CARGOS	PUNTUACIÓN	FRA	
1	Gerente Financiero	699	12%	1 30%
2	Gerente De Recursos Humanos	699	24%	
3	Jefe De Seguridad	512	33%	
4	Jefe De Alimentos	469	41%	2 40%
5	Asistente De Recursos Humanos	442	49%	
6	Cocinero	442	57%	
7	Recepcionista	438	64%	
8	Jefe De Habitaciones	437	72%	3 30%
9	Auxiliar De Cocina	325	77%	
10	Mesero	325	83%	
11	Botones	281	88%	
12	Aseador	246	92%	
13	Camarera	246	96%	
14	Steward	205	100%	

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

## 5.6. ESTIMACIÓN SALARIAL DEL SECTOR HOTELERO

Para la Estimación Salarial, se procede a realizar el análisis de los salarios reales de los cargos típicos seleccionados para el estudio, lo cual se logró por medio de la aplicación de una encuesta cuyo formato se haya contenido en la metodología de la investigación aplicada directamente a los empleados ubicados en los cargos en cuestión, la cual permitió entre otras cosas conseguir el valor salarial correspondiente a los cargos considerados, además de eso se hace necesario la realización de un análisis de dispersión y uno de tendencia tanto para las estructuras reales como óptimas y ajustadas y finalmente el establecimiento de los límites de las dos últimas estructuras.

## 5.7. Estructuras salarial promedio del sector.

A continuación se muestran las escalas salariales reales de las empresas objeto de análisis.

**TABLA 35.** Estructura salarial de la gran empresa del sector hotelero de Cartagena, promedio y por empresa.

CARGOS	P	HOTELES				P. SECTOR
		Almirante	Decamerón	Hilton	Américas	
Gerente De Recursos Humanos	703	3545000	2956000	3763700	3645000	3477425
Gerente Financiero	703	4333000	4117400	5037000	4565600	4513250
Jefe De Alimentos	472	1800000	1801000	1997000	1813000	1852750
Jefe De Seguridad	512	1725000	1500000	1984000	1720000	1732250

Jefe De Habitaciones	437	1725000	1620000	1756000	1813000	1728500
Asistente De Recursos Humanos	444	1800000	1500000	1914000	1813000	1756750
Recepcionista	437	1400000	1113600	1647000	1253000	1353400
Cocinero	444	1244700	1094700	1672800	1160000	1293050
Auxiliar De Cocina	327	779000	879600	1144400	712000	878750
Camarera	285	770000	866800	1013900	736000	846675
Mesero	320	650000	891200	1014400	805000	840150
Botones	275	645000	866800	1014400	716000	810550
Aseador	247	645000	866800	1014400	716000	810550
Steward	206	645000	866800	1014400	716000	810550

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

## 5.8. CALCULO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL ÓPTIMA.

Para calcular la estructura salarial óptima se utiliza el método de estimación estadística de mínimos cuadrados los datos obtenidos son los que se presentan a continuación. (Ver tabla 36)

La base de estimación es la presentada por la ecuación:

$$y = a + bx$$

Dónde:

$$a = \frac{\sum x^2 \Sigma y - \Sigma x \Sigma xy}{n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$

$$b = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

x= variable independiente (en este caso el puntaje de cada cargo)

y= variable dependiente (en este caso el salario real de cada cargo)

Además es necesarios calcular los valores (x\*y) y (x^2)

**TABLA 36.** Operación de variables para mínimos cuadrados de la gran empresa del sector hotelero de Cartagena.

<b>CARGOS</b>	<b>X (PUNTOS)</b>	<b>Y (PROMEDIO SECTORIAL)</b>	<b>XY</b>	<b>X^2</b>
Gerente De Recursos Humanos	3477425	2446361963	494909,6103	3477425
Gerente Financiero	4513250	3175062907	494909,6103	4513250
Jefe De Alimentos	1852750	874536509,7	222803,6216	1852750
Jefe De Seguridad	1732250	887033432,9	262215,7886	1732250
Jefe De Habitaciones	1728500	754781751,3	190679,5047	1728500
Asistente De Recursos Humanos	1756750	780628495,8	197455,337	1756750
Recepcionista	1353400	587785620	188619,0571	1353400
Cocinero	1293050	574622543,6	197485,2587	1293050
Auxiliar De Cocina	878750	287179580,6	106801,2751	878750
Camarera	846675	241400804,6	81291,27846	846675
Mesero	840150	268850449,5	102401,866	840150
Botones	810550	223261888,2	75869,90956	810550
Aseador	810550	200475309,6	61173,33608	810550

Steward	810550	166799828,4	42347,87073	810550
Total	22704600	11468781085	2718963	22704600

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

La tabla anterior permite la obtención de la sumatoria de las variables x, y, xy y x<sup>2</sup>, las cuales como ya se señaló son necesarias para el cálculos de las variables de la ecuación antes mencionada.

En ese caso la descomposición de los valores de a y b son las que se muestran en la tabla inmediatamente siguiente.

**TABLA 37.** Calculo de las constantes a y b para la estimación de la ecuación de regresión lineal.

<b>A</b>	$\frac{\sum x^2 \Sigma y - \Sigma x \Sigma xy}{n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$	-1144666,181
<b>B</b>	$\frac{n \Sigma xy - \Sigma x \Sigma y}{n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$	6664,590798

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

Como se puede observar en la tabla 37, existe una relación directamente proporcional entre los puntos y el valor de los salarios, en ese caso siempre que existan aumentos en los puntajes se ocasionara un incremento en el valor de los salarios, toda vez que la pendiente de la ecuación de regresión lineal es de valor positivo la cual se expresa dentro de la tabla en cuestión como la variable (b), totalizando 6664,590798, ahora bien, este valor además muestra las variaciones de los salarios cuando existe variaciones en los puntos, dentro de la recta de mejor ajuste o lo que es lo mismo la estructura salarial óptima, afectados claramente por el valor de (y) cuando (x) vale cero.

En esencia entonces la validez del método de estimación por mínimos cuadrados dentro del análisis de la estructura salarial, es que permite establecer una estructura s más óptimas (recta de mejor ajuste) que disminuye las dispersión de los salarios y los ubica dentro de la misma línea de tendencia para convertirla en una estructura salarial que administra de manera más eficiente en pasivo laboral de la empresas del sector.

**TABLA 38.** Diferencias entre el salario real, optimo y ajustado del hotel Almirante.

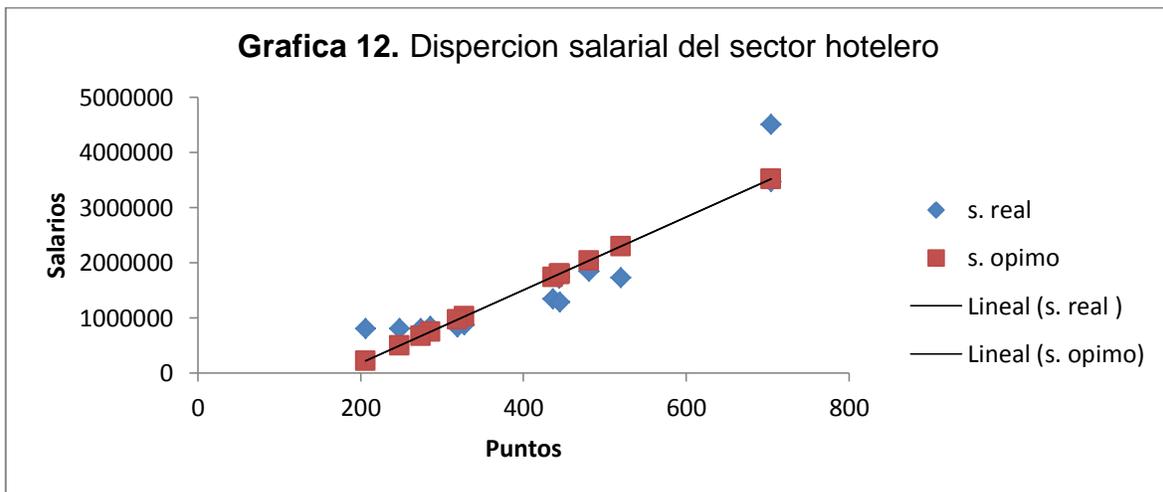
<b>CARGOS</b>	<b>P</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>OPTIMO</b>	<b>VIABLE</b>	<b>DIFERENCIA P-A</b>
Gerente De Recursos Humanos	703	3477425	3543861	3543861	66436
Gerente Financiero	703	4513250	3543861	4513250	0
Jefe De Alimentos	472	1852750	2001159	2001159	148409
Jefe De Seguridad	512	1732250	2268072	2268072	535822
Jefe De Habitaciones	437	1728500	1765552	1765552	37052
Asistente De Recursos Humanos	444	1756750	1816808	1816808	60058
Recepcionista	434	1353400	1749785	1749785	396385
Cocinero	444	1293050	1817032	1817032	523982
Auxiliar De Cocina	327	878750	1033353	1033353	154603
Camarera	285	846675	755517	846675	0
Mesero	320	840150	988022	988022	147872
Botones	275	810550	691062	810550	0

Aseador	247	810550	503703	810550	0
Steward	206	810550	226813	810550	0
Totales	5811	22704600	22704600	24775219	2070619

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

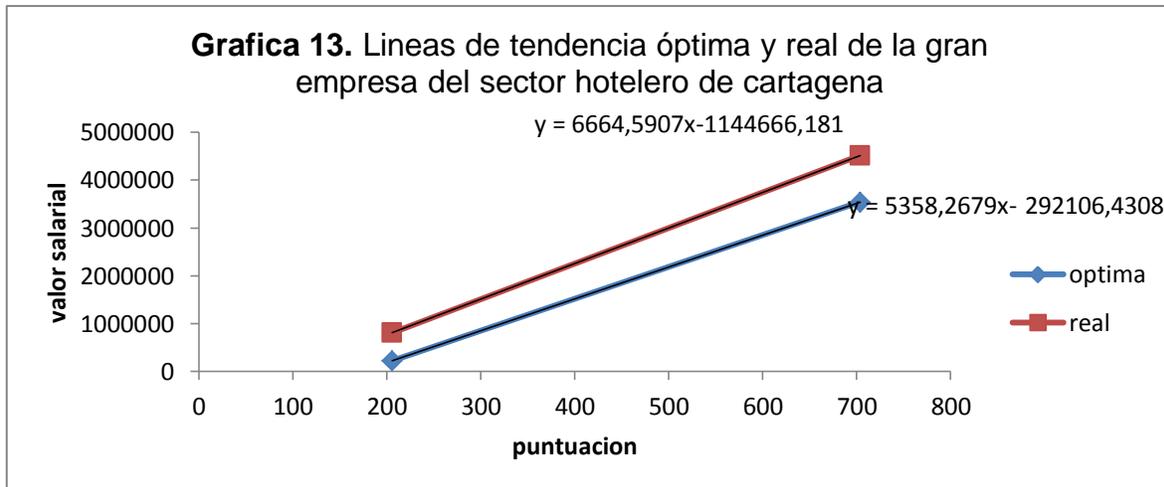
Después de aplicado el método de mínimos cuadrados y calculado los valores de “y” (salarios óptimos), se obtienen la nueva estructura salarial del sector hotelero, la cual se señala en la tabla 38, en la que también se hace mención de las estructuras salariales óptima y viable, si se observa la tabla se reafirma el concepto anteriormente mencionado en el que se expresó que el modelo de mínimos cuadrados promueve la administración más eficiente del pasivo salarial de las empresas es decir que no varía el total de rubro, pero si la distribución del mismo dentro de los cargos que conforman la estructura, pues el valor promedio del sector considerando los cargos vinculantes es de \$22.704.600 para ambas estructuras. No obstante el modelo sugiera unas modificaciones que legal y moralmente no son viables dentro de la legislación empresarial y laboral de Colombia, en ese orden de ideas lo que se sugiera es una estructura salarial viable la cual es el resultado del análisis de las estructuras salariales real y óptima en la que se busca que aquellos valores que sugieran ser disminuidos por el modelo optimo, conserven los valores reales y aquellos que sugieran incrementos sean aumentados, la tabla señala entonces que conserven los valores reales en los salarios de los siguientes cargos: gerente de recursos humanos, gerente financiero, asistente de recursos humanos, camarera, botones, aseador y steward y los demás cargos asuman las variaciones propuestas por el modelo optimo, logrando así una integración efectiva de ambos modelos en miras de la consecución de una estructura salarial que responda las necesidades del sector pero dentro del marco legal permisible, no obstante esto generará un costo de oportunidad asociado con la decisión de implementar una nueva estructura, que económicamente puede ser entendido con la diferencia entre en valor del pasivo

salarial de la estructura real con respecto de la estructura viable lo cual es de \$2070619



Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

La gráfica anterior nos permite realizar un análisis entre la dispersión de las estructura salariales reales y óptimas, en ese caso como se señaló anteriormente el modelo optimo sugiere una recta de mejor ajuste (color rojo en la figura) que disminuye la dispersión de los datos , ahora bien es claro que existen tres grupos de datos para cada una de las estructuras salariales sin embargo los cargos de nivel más alto son los que se encuentran más distantes entre sí, es decir que poseen salarios y puntos mayores que los demás datos, refiriéndonos puntualmente al gerentes de recursos humano y al gerente financiero o contralor, luego se halla un grupo salarial de nivel medio conformado mayormente por los jefes de área sin embargo esos cargo se hayan todos por debajo de la recta de mejor ajuste lo que indica que en la estructura real los salarios de esos empleados no compensan el conjunto de actividades y responsabilidades propias del mismo, en ese orden de ideas es en el nivel medio de los cargos analizados donde se necesita realizar el mayor ajuste de incremento salarial.



Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

La grafica 13 deja ver en claro que existen un fallas al interior de la administración del pasivo salarial de la gran empresa del sector hotelero de Cartagena, lo cual se puede aducir desde dos perspectivas diferentes la primera es que la estructura real se haya muy por encima de la estructura óptima y que a medida que se va aumentado la complejidad de los cargos o lo que es lo mismo el nivel de puntuación, esta desviación se va acentuando cada vez más lo que implica que si lo que se quiere es alcanzar una administración más eficiente los salarios de nivel superior percibirán el cambio negativo más significativo, por otro los valores de (a) que representan los valore que toma (y) cuando( x) vale cero, señala que entre más este alejado este valor de 0 mayor cera el desajuste de la recta, y la gráfica analiza muestra que el valor de (a) en la estructura real se halla mucho más lejos de 0 que el mismo valor en la recta óptima, siendo -1144666,181 y -292106,4308 respectivamente.

## 5.9. ESTRUCTURA SALARIAL ÓPTIMA Y VIABLE

La estructura salarial es uno de los pilares básicos que le permite a las organizaciones establecer una política retributiva global, la cual facilita la gestión

estratégica, el desarrollo y reordenamiento de su estructura logrando un equilibrio entre el valor de cada individuo para la organización y la retribución que requiere.

#### 5.9.1. Análisis de la línea de tendencia óptima y viable.

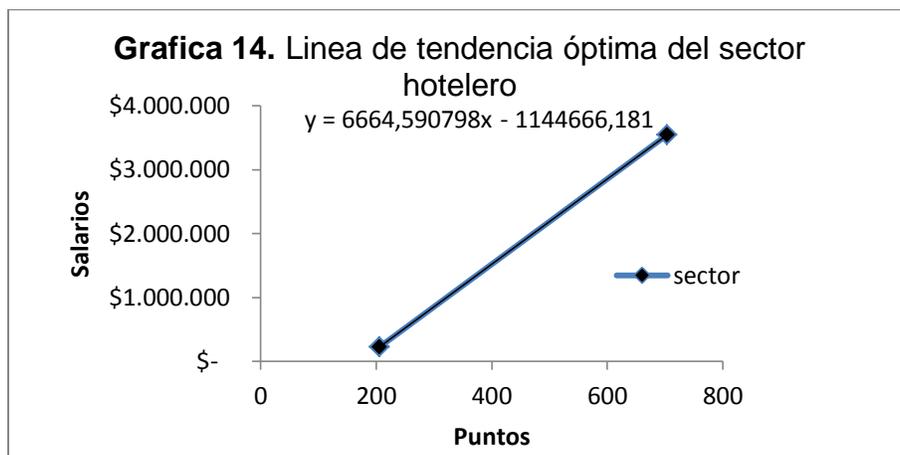
Con el fin de ubicar los salarios del sector objeto en estudio a un nivel que sea más eficiente, se aplica un método de análisis basado en la tendencia tomando los puntos resultantes de cada cargo y los salarios tanto óptimos como viables de estos, en miras de realizar los ajustes necesarios al interior de la estructura salarial del sector, que permita hallar una tendencia que procure una distribución más equilibrada del pasivo salarial. Para lo cual se presenta las estructuras óptima y viable que figuran en la siguiente tabla.

**TABLA 39.** Relación entre puntos y salarios óptimos y viables

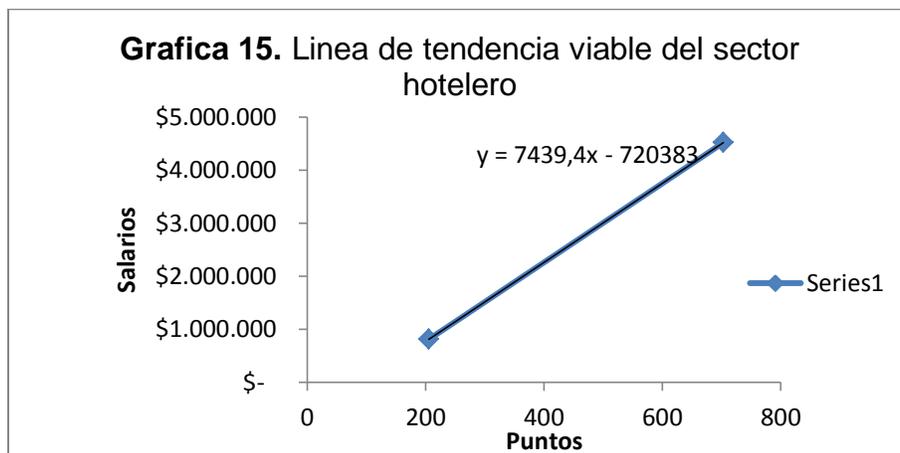
<b>CARGOS</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>SALARIOS ÓPTIMOS</b>	<b>SALARIOS VIABLES</b>
Gerente Financiero	703	\$ 3.543.861	\$ 4.513.250
Gerente De Recursos Humanos	703	\$ 3.543.861	\$ 3.543.861
Jefe De Seguridad	512	\$ 2.268.072	\$ 2.268.072
Jefe De Alimentos	472	\$ 2.001.159	\$ 2.001.159
Asistente De Recursos Humanos	444	\$ 1.817.032	\$ 1.816.808
Cocinero	444	\$ 1.816.808	\$ 1.817.032
Jefe De Habitaciones	437	\$ 1.765.552	\$ 1.765.552
Recepcionista	434	\$ 1.749.785	\$ 1.749.785
Auxiliar De Cocina	327	\$ 1.033.353	\$ 1.033.353
Mesero	320	\$ 988.022	\$ 988.022

Camarera	285	\$ 755.517	\$ 846.675
Botones	275	\$ 691.062	\$ 810.550
Aseador	247	\$ 503.703	\$ 810.550
Steward	206	\$ 226.813	\$ 810.550
		\$ 22.704.600	\$ 24.775.219

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.



Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.



Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

La tendencia óptima ilustrada en la gráfica 14, es el resultado del análisis de mínimos cuadrados el cual como ya se señaló determina una recta de mejor ajuste

que disminuye la dispersión de los datos, en ese orden de ideas representa la estructura utópica o deseada en el largo plazo dentro del sector analizado y lo que se quisiera es que la estructura real en algún momento llegara a tener esta tendencia, es por esto que el análisis de esta estructura cobra validez como el mejor modelo de administración salarial dado la operacionalización de variables y los niveles de error a que pueda dar lugar el método aplicado. Por su parte la gráfica 15 representa una estructura salarial más viable en el corto y mediano plazo con una dispersión de los datos menor a la estructura real y con la capacidad de proponer un modelo de administración salarial acorde con las necesidades del sector pero también como ya se señaló consecuente con la legislación colombiana, logrando integrar las estructura real y óptima como primer paso tras la consecución del modelo de gestión salarial más eficiente.

#### 5.10. DETERMINACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA SALARIAL DEL SECTOR

Para realizar la determinación de la estructura salarial del sector hotelero de la ciudad de Cartagena se utiliza la información obtenida en los puntos anteriores tanto óptimo como viable y por medio del método de regresión lineal calcular los límites dentro de los cuales deben estar los nuevos salarios de la estructura.

#### 5.11. CALCULO DE LAS LÍNEAS DE TENDENCIA LÍMITES PARA LAS NUEVAS ESTRUCTURAS SALARIALES.

Obtenida la línea de tendencia definitiva óptima, se procede a obtener las líneas de tendencia límites superior e inferior, lo cual se hace mediante el *método*

constante en pesos, determinándose el incremento de una cantidad constante de \$350.000 aproximadamente el 50% del salario mínimo que se paga en el sector, para los márgenes superior e inferior utilizando la siguiente fórmula:

$$Y_1 = Y + K/2$$

$$Y_2 = Y + K/2$$

$$Y_3 = Y - K/2$$

$$Y_4 = Y - K/2$$

Dónde:

Y<sub>1</sub>: Punto donde la línea de tendencia superior corta el eje Y del plano cartesiano.

Y<sub>2</sub>: es el punto donde la línea de tendencia límite superior está marcada por el puntaje del cargo mejor calificado.

Y<sub>3</sub>: es el punto donde la línea de tendencia límite inferior corta al eje Y del plano cartesiano.

Y<sub>4</sub>: es el punto donde la línea de tendencia límite inferior está marcada por el puntaje del cargo mejor calificado

K: Margen en pesos

Calculados los puntos se obtienen las líneas de tendencia límite superior e inferior.

Líneas de tendencia límite superior e inferior óptimas:

$$Y_{1=} -1144666+ 6664(0) + (350000/2) =$$

$$Y_{2=} 1144666+ 6664(703) + (350000/2) =$$

$$Y_{3=} 1144666+ 6664(0) - (350000/2) =$$

$$Y_{4=} 1144666+ 6664(703) - (350000/2) =$$

Para lograr que las categorías queden con intervalos iguales, se aplica la siguiente fórmula:

$$(\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}) / \text{Número de categoría.} = (703-206)/3 = 166$$

El resultado de la formula anterior se le suma el valor mínimo de los cargos calificados, obteniéndose el primer intervalo, y determinándose los valores máximos y mínimos de cada uno de los mismos.

Al tener las ecuaciones de los límites de tendencia superior e inferior, se realiza la tabla de los intervalos, necesitándose las marcas de clase de cada categoría, el número de cargos típicos y definir el número de cargos que se requiere para cada categoría.

El límite superior se obtiene por el puntaje del cargo menor calificado,  $206+166 = 372$

La marca de clase es la suma del límite inferior más el límite superior entre 2:  $(205+372)/2 = 289$ .

El salario mínimo se obtiene mediante la ecuación de la línea de tendencia límite inferior, reemplazando (X), por el valor de la marca de clase.

Y el salario máximo mediante la ecuación de la línea de tendencia límite superior, reemplazando (X), por el valor de la marca de clase.

Procediendo a reemplazar los valores de las marcas de clase en las ecuaciones de las líneas de tendencia superior e inferior para hallar los salarios mínimos y máximos por categoría, se obtienen los intervalos salariales óptimos de la gran empresa del sector hotelero de la ciudad de Cartagena.

Salarios mínimos y máximos óptimos:

$Y = -1319666,181 + 6664(x)$  Línea de tendencia límite inferior

Categoría 1 =  $-1319666,181 + 6664(289) =$

Categoría 2 =  $-1319666,181 + 6664(456) =$

Categoría 3 =  $-1319666,181 + 6664(624) =$

$Y = -969666,181 + 6664(x)$  Línea de tendencia límite superior

Categoría 1 =  $-969666,181 + 6664(289) =$

Categoría 2 =  $-969666,181 + 6664(456) =$

Categoría 3 =  $-969666,181 + 6664(624)$

**TABLA 40.** Categoría de cargos óptima

CATEGORÍA	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	MARCA DE CLASE	SALARIO MINIMO	SALARIO MAXIMO
3	206	372	289	\$ 604.654	\$ 954.654
2	373	539	456	\$ 1.719.067	\$ 2.069.067
1	540	706	623	\$ 2.832.054	\$ 3.182.054

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

La tabla 40 muestra que si se realiza un análisis de la estructura salarial óptimo de la gran empresa del sector hotelero local, el puntaje inferior que pudiera esperarse en la muestra de cargos analizados es de 206 y que el máximo es de 706 con salarios de \$604.654 y \$3.182.054 respectivamente con una diferencia promedio entre las categorías de \$1.110.266 y con una amplitud de banda de \$350.000.

Como quiera que la estructura salarial viable está conformada por la integración de la estructura real y óptima, para hallar los salarios mínimos y máximos de esta se utiliza el procedimiento estadístico para cálculos de límites de confianza para una media  $\bar{x}$  con una distribución normal solo para los cargos sobre los cuales el modelo óptimo sugirió disminuciones los cuales conservaron los salarios reales, mientras tanto los salarios que no presentaron disminuciones se utilizaran los límites salariales arrojados por el método de constante en pesos. A continuación se ilustra el procedimiento:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Se calcula la desviación  $\sigma$ ,

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

Se procede con el cálculo de los intervalos de confianza con un valor con un nivel de confianza de 95%,  $z = 1.96$

$$\left[ \bar{x} - z \frac{\sigma}{\sqrt{n}}, \bar{x} + z \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \right]$$

Para mayor claridad se realiza el procedimiento para el cargo de Gerente financiero:

Hotel Almirante = \$4.333.000,00

Hotel Decameron = \$4.117.400,00

Hotel Hilton = \$5.037.000,00

Hotel las Américas = \$4.565.600,00

Aplicando la fórmula de la media se obtiene que,

$$\bar{x} = 1/4 (4.333.000,00 + 4.117.400,00 + 5.037.000,00 + 4.565.600,00)$$

$$\bar{x} = \$4.513.250,00$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{(4.333.000,00 - 4.513.250,00)^2 + (4.117.400,00 - 4.513.250,00)^2 + (5.037.000,00 - 4.513.250,00)^2 + (4.565.600,00 - 4.513.250,00)^2}{4}}$$

$$\sigma = \$ 170.705$$

$$\text{Límite inferior} = (4.513.250,00 - 1.96) (4.513.250,00/3,741) = \$4.423.829,38$$

$$\text{Límite superior} = (4.513.250,00 + 1.96) (4.513.250,00/3,741) = \$4.602.670,62$$

**TABLA 41.** Límites salariales para los cargos que presentaron disminución

<b>CARGOS</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESVIACIÓN</b>	<b>LÍMITE INFERIOR</b>	<b>LÍMITE SUPERIOR</b>
Gerente Financiero	\$ 4.513.250,00	\$ 170.705	\$ 4.423.829,38	\$ 4.602.670,62
Camarera	\$ 846.675,00	\$ 53.908	\$ 818.436,24	\$ 874.913,76
Botones	\$ 810.550,00	\$ 71.180	\$ 773.263,66	\$ 847.836,34
Aseador	\$ 810.550,00	\$ 71.180	\$ 773.263,66	\$ 847.836,34
Steward	\$ 810.550,00	\$ 71.180	\$ 773.263,66	\$ 847.836,34

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

Después de aplicar los dos métodos para hallar los límites salariales se procede a la elaboración de las estructuras con sus respectivos límites superiores e inferiores en todos los cargos, tal como lo muestra la tabla 41.

**TABLA 42.** Líneas límites para las estructuras óptima y viable

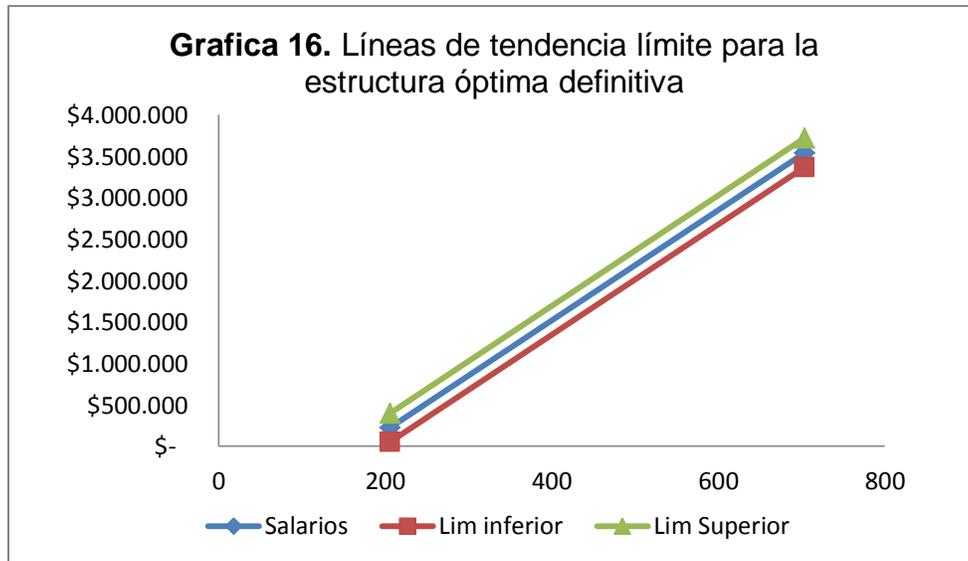
<b>Cargos</b>	<b>P</b>	<b>Óptima</b>			<b>Viable</b>		
		<b>Salarios</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Salarios</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>
Gerente Financiero	703	3543861	3368861	3718861	4513250	4423829	4602671
Gerente De Recursos Humanos	703	3543861	3368861	3718861	3543861	3368861	3718861
Jefe De Seguridad	512	2268072	2093072	2443072	2268072	2093072	2443072

Jefe De Alimentos	472	2001159	1826159	2176159	2001159	1826159	2176159
Asistente De Recursos Humanos	444	1816808	1642032	1992032	1816808	1642032	1992032
Cocinero	444	1817032	1641808	1991808	1817032	1641808	1991808
Jefe De Habitaciones	437	1765552	1590552	1940552	1765552	1590552	1940552
Recepcionista	434	1749785	1574785	1924785	1749785	1574785	1924785
Auxiliar De Cocina	327	1033353	858353	1208353	1033353	858353	1208353
Mesero	320	988022	813022	1163022	988022	813022	1163022
Camarera	285	755517	580517	930517	846675	818436	874914
Botones	275	691062	516062	866062	810550	805412	874888
Aseador	247	503703	328703	678703	810550	773264	847836
Steward	206	226813	51813	401813	810550	773264	847836
TOTAL		\$22.704.600			\$24.775.219		

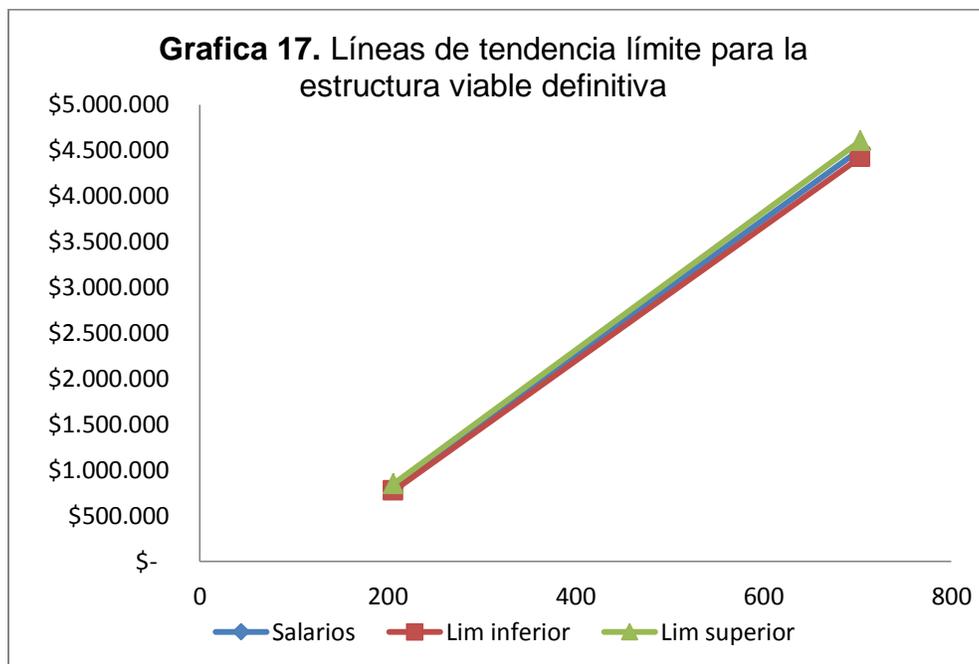
Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

Ahora bien el mismo método es aplicado para determinar los límites superior e inferior en los que se esperaría que fluctuaran los salarios de las empresas del sector hotelero de Cartagena, en lo que se traduce como un marco de tolerancia en los que dado un puntaje determinado para cada cargo a través del método de puntuación de factores aplicado, se considerara como aceptable el pago de determinados salarios, entendiendo que son los óptimos y viables los valores más eficientes, tenemos que la amplitud de la banda de la estructura óptima es de \$175.000 que totalizan \$2.450.000 por encima y por debajo del valor total de la estructura óptima siendo el total para el límite inferior \$20.254.600 y para el límite superior de \$25.154.600.

En las gráficas 16 y 17 se ilustra las líneas de tendencias límite de las estructuras óptima y viable:



Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.



Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

Nótese que las líneas de tendencia de la estructura óptima muestran que las bandas de amplitud de los límites superior e inferior son más amplias en este que en la estructura viable lo que indica que con una media salarial igual para ambas estructuras (salario real promedio del sector) los límites de la viables se hallan dentro de los límites de la estructura óptima y que esta última ofrece una mayor

rango de fluctuación de los salarios que la estructura viable. Ahora bien, con los resultados de las líneas de tendencia límites anteriores se procede a elaborar la escala salarial detallada por categoría, tal como lo muestra la tabla 43.

**TABLA 43.** Escalas Salariales por Categorías

		Óptima		Viable	
	Cargos	Inferior	Superior	Inferior	Superior
1	Gerente Financiero	\$ 2.093.072	\$ 3.718.861	\$ 2.093.072	\$ 4.602.671
	Gerente De Recursos Humanos				
	Jefe De Seguridad				
2	Jefe De Alimentos	\$ 1.574.785	\$ 2.176.159	\$ 1.574.785	\$ 2.176.159
	Asistente De Recursos Humanos				
	Cocinero				
	Jefe De Habitaciones				
	Recepcionista				
3	Auxiliar De Cocina	\$ 51.813	\$ 1.208.353	\$ 773.264	\$ 1.208.353
	Mesero				
	Camarrera				
	Botones				
	Aseador				
	Steward				

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

Como se puede notar en la tabla anterior, las estructuras óptima y viable para la categoría 2 presentan los mismos límites tanto inferiores como superiores, mientras que en la categoría 1 el límite superior de la óptima difiere de la viable pasando de \$ 3.718.861 a \$ 4.602.671 lo que aumenta el pasivo salarial como se dijo anteriormente. En cuanto a la categoría 3 la diferencia se encuentra en el límite inferior pasando de \$ 51.813 a \$ 773.264, esta diferencia está basada en el ajuste que se realizó con el fin de garantizar las condiciones legales de los trabajadores dados los resultados de la estructura óptima tal como se expresó anteriormente.

## CONCLUSIONES

La síntesis más importante a la que se pueda dar lugar tras el desarrollo de este trabajo de investigación es la que se refiere a la comprobación de la hipótesis que inicialmente fue planteada en el capítulo I de este estudio la cual señalaba que: “El sector hotelero de la ciudad de Cartagena no cuenta con una estructura salarial que de manera eficiente logre integrar las compensaciones producto de las actividades laborales de los empleados, con los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, que claramente son intrínsecos a él, presentado así una desigualdad entre lo que sería el salario real que de momento se está pagando a los empleados del sector en cuestión, y el salario óptimo, resultado del análisis objetivo que pondera los factores anteriormente mencionados, dicha desigualdad vista desde una perspectiva agregada del sector, evidenciara inequidades entre los niveles jerárquicos de las empresas, creando escenarios más favorables para los cargos que se ubican en los niveles más altos y desfavorables para los niveles más bajos de la pirámide organizacional.” Sobre este particular cabe citar que en todo el sentido de su amplitud, la hipótesis es absolutamente verdadera conclusión a la que se pudo llegar gracias a la aplicación del método de estimación por mínimos cuadrados que utilizando como base el modelo de putos por factor el cual estandarizó un criterio cuantitativo para medir los niveles de significación de la muestra de cargos típicos al interior del sector en forma de puntos, permitieron establecer una estructura óptima (recta de mejor ajuste) que administra de manera más eficiente el pasivo laboral de la empresas, que comparada con la estructura real promedio del sector dejó entrever las falencias al interior de la misma.

El desarrollo de esta investigación logró también concluir que:

- Es una necesidad de extrema importancia la ponderación de los factores laborales dentro de los análisis de las estructuras salariales de los sectores, sobre este particular el modelo aplicado permitió sintetizar que los factores

más importantes que deben siempre ser tenidos en cuenta dentro del análisis de las estructuras salariales de la gran empresa del sector hotelero de Cartagena son: La educación, habilidades técnicas, esfuerzo físico, condiciones ambientales y relación con el cliente.

- Tras el desarrollo de la investigación se construyeron dos modelos de estructura salarial para la gran empresa del sector hotelero, conocidos como modelo óptimo y modelo viable, sobre los cuales en relación con el tiempo de ejecución se puede concluir que el primero por causa de las limitaciones legales y morales que impiden la implementación total del mismo de manera inmediata se trata de un modelo de aplicación de largo plazo, cuya implementación debe ser paulatina mientras que, el modelo viable el cual logra ajustar el modelo óptimo facilitando su implementación, es un modelo de aplicación en el corto plazo, ya que permite su implementación de una forma más inmediata.
- El modelo de análisis aplicada en este estudio plantea una serie de modificaciones respecto de los salarios a manera de incremento y disminuciones que en algunas ocasiones van en contravía con las estipulaciones legales de la legislación colombiana, planteando el pago de salarios por debajo de lo que en Colombia se ha establecido como salario mínimo legal mensual que para el año 2014 tiene un monto de \$616.000 pesos y las modificaciones o estipulaciones que sobre el contrato de trabajo se hagan, que establezca condiciones en desmejora de este SMLV, no están permitidas por la ley, elemento que imposibilita la aplicación total de la estructura salarial óptima para el sector sobre aquellos salarios que una vez ajustados se muestren por debajo del SMLMV. Por otra parte es necesario citar también, las modificaciones salariales de aquellos empleados que devengan sueldos por encima del SMLMV, como el gerente financiero o contralor, la camarera y el botones que sugieren ser disminuidos por modelo óptimo los cuales quedan también descontextualizadas a raíz de las limitaciones que legalmente existe respecto de la toma de decisiones que desmejoren las condiciones laborales de los empleados, en ese orden de ideas lo que se

sugiere es la aplicación de un modelo de administración del pasivo salarial el cual se definió como modelo viable, que permite la integración de las modificaciones propuesta por el modelo óptimo con los principios legales que rigen las relaciones laborales patrono-empleado y la estructura salarial real o actual del sector, que en síntesis permite que aquellos cargos que merezcan de incrementos salariales según lo arrojado por el modelo óptimo sean modificados y aquellos que plantean ser disminuidos conserven los valores salariales reales.

- Existen unos costos de oportunidad para las grandes empresas del sector hotelero de Cartagena asociados a la decisión de implementar los modelos de administración salarial propuestos tanto por la estructura óptimo como por la viable, algunos cuyo impacto puede ser medido fácilmente y otros que inciden principalmente sobre la organización informal de la empresa y las parcializaciones individuales de cada empleado, por su parte el modelo óptimo tiene como base la redistribución de pasivo salarial que para el sector en cuestión considerando los cargos analizados es de \$22.704.600 implicando entonces movimientos salariales de aumentos o disminuciones sobre los cargos al interior de las estructuras salariales de las compañías y entonces aun cuando el total del rubro no varíe, los salarios si lo harán y el costo de oportunidad se entenderá entonces como el impacto producto de la percepción que en el corto plazo tendrán los empleados a los que se le disminuyan los salarios, que sumada a la acentuada cultura organizacional individualista de las empresas de la región caribe según lo establecido por Rojas Chadid ya citado en el segmento sociocultural de esta investigación, puede crear percepciones desfavorables por parte de los empleados y resistencia frente a la implementación del mismo, impacto que aunque también se halla presente lo está en menor proporción en el modelo planteado para el sector por la estructura salarial viable, en la que no se plantean disminuciones salariales pero si aumentos solo para algunos empleados, aspecto que también puede generar percepciones negativas para los empleados del sector que pueden malinterpretar estas decisiones, entonces lo que se debe es siempre resaltar la

autonomía organizacional frente a decisiones que procuren el aumento de la competitividad de las empresas y por ende del sector, de allí la necesidad de implementar mecanismo que permitan atenuar estos impactos desfavorables en el corto plazo, integrando al sector en miras de unificar criterios frente a los salarios de los empleados del mismo y la implementación periódica de los modelos que disminuya los impactos sobre la estructura informal. Ahora bien, como quiera que el modelo viable presenta la necesidad de aumentar unos salarios y mantener constantes otros existe un costo de oportunidad adicional para esta estructura el cual esta derivado del aumento que tendrá el pasivo salarial para compensar este ajuste, el cual asciende a \$2.070.619 considerando los cargos seleccionados para este análisis pasando de 22.704.600 a 24.775.219.

- La aplicación de este modelo salarial puede traer también en el largo plazo elementos positivos respecto de la imagen la imagen y reconocimiento que puedan tener las empresas del sector por cuando asuman una estructura salarial confiable, equilibrada entre lo que remunera y los servicios que presta su personal, dotándola de prestigio en el entorno. Mejorando en el largo plazo también el clima organizacional en la medida que las personas sientan satisfacción por lo que reciben de la empresa y lo que le brindan a esta mostrarán un mayor compromiso y dedicación en sus tareas. De igual forma encontramos la motivación, teniendo en cuenta que el salario no lo es todo en la motivación hacia el trabajo sino una parte de este, al implementar las estructuras también se ver afectada puesto que los trabajadores podrán tener una percepción favorable de la empresa pues se preocupa por la equidad en cuanto a la administración de los salarios.
- Finalmente al llevar al contexto los resultados de las estructuras salariales óptima y viable enfatizando sobre el segmento demográfico empresarial se puede concluir que una de las razones por las cuales las empresas y sectores alcanzan cierta estabilidad es resultado de una eficiente administración, entre estas la correcta gestión salarial, a lo cual contribuiría de forma positiva la implementación de las estructuras presentadas en este trabajo especialmente

desde la competitividad en la medida que se tomen las estructuras salariales como una ventaja para retener y captar mano de obra calificada e idónea para el funcionamiento de la organización, pero también desde la adquisición de nuevas tecnologías que por supuesto enfocan a las organizaciones en adquirir personal que las maneje y les saque todo el provecho condicionando mayor exigencia en lo que respecta a la demanda y oferta de salarios, al tener una estructura definida que abarque todas las habilidades y competencias de los cargos será más fácil la asignación del mismo.

## SUGERENCIAS

### **Recomendaciones para el sector:**

El desarrollo de esta investigación permite sugerir algunos cursos de acción para la gran empresa del sector hotelero de la ciudad de Cartagena en miras de alcanzar unos mayores niveles de eficiencia en la administración del pasivo salarial de las empresas que lo integran.

- Realizar una reestructuración salarial que pondere los factores considerados en este estudio, especialmente La educación, habilidades técnicas, esfuerzo físico, condiciones ambientales y relación con el cliente, en miras de lograr unos mayores niveles equidad en la distribución del rubro, utilizando como referente optimo la relación de los puntos y salarios promedios del sector planteados por la ecuación de regresión lineal de la estructura óptima del modelo desarrollado, no como una camisa de fuerza sino como un referente que permita la evaluación la eficiencia de la estructura de compensaciones de cada empresa.
- Entender al modelo óptimo como un nivel deseable de estructura salarial y al modelo viable como el punto de partida para lograr acercarnos lo más posible a este.
- Establecer mecanismos que permitan disminuir los elementos desfavorables que afectan la organizan informal al interior de las empresas, con causa de la aplicación de los modelos estructura salarial óptimo y viable.
- Ajustar los salarios de los empleados, usando como marco de referencia los intervalos de confianza de cada cargo de tal manera que los ajustes consideren las variables externas de la competencia.

- La consecución de una nueva estructura salarial para las empresas del sector estudiado debe redundar en una política incluyente que haga participe a los empleados dentro del diseño de una estructura sólida que responda a las necesidades de la empresa pero también que valore el aporte laboral de los empleados.

#### **Recomendaciones académicas:**

Por otro lado proceso de desarrollo investigativo en todo el sentido de la experiencia académica de investigar una de las problemáticas salariales agregadas menos abordadas de la sociedad cartagenera permite sugerir para investigaciones futuras de naturaleza similar que:

- La consecución de la información salarial es quizás el más difícil objetivo de alcanzar cuando se trata de trabajos que se refieren cuantitativamente a la estructura salarial de la empresas dado que esta información es considerada como de restringido acceso para externos de la organización, en ese orden de ideas se sugiere consolidar las fuentes de consecución de la información antes de iniciar el desarrollo de la misma, considérese entonces indagar esta en fuentes secundarias como sindicatos u organizaciones de empleados y centro de investigación del mercado laboral, como fuente sobre las cuales es más factible la canalización de dicho recurso.
- Se sugiere realizar una nueva investigación que analice la estructura salarial de la gran empresa del sector hotelero de Cartagena, considerando un grupo diferente de cargos típicos con el objetivo de integrarla con la presente investigación y así lograr ampliar el espectro de cargos y producir un estudio más completo sobre las realidades salariales del sector y las estructuras óptimas y viables.
- Considerar la necesidad como programa de administración de empresas de investigar los fenómenos sociales, económicos y empresariales, de Cartagena

de manera agregada en iras de producir nuevo conocimiento ajustado y contextualizado a nuestra realidad local.

## BIBLIOGRAFÍA

- GONZÁLEZ, Ángel. Técnicas y metodología de asignación salarial. Recuperado 11 de junio de 2013, disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/ingenieria/article/download/2159/1394>.
- BLANQUICETT., PANIZA., URREA., TORRECILLA. (2013). Plan estratégico JG integradores de sistemas. Macro entorno: trabajo de investigación: universidad de Cartagena.
- BLANCO, Ingrid., PEÑA, Adolfo. (2000) .Caracterización de las culturas laborales de las cien mejores empresas de la ciudad de Cartagena por sectores económicos. Sector Hoteles y restaurantes, Cartagena: universidad de Cartagena
- Código Sustantivo de Trabajo Arts.5, 29, 43, 45,127, 128
- DANE. (2013). Comunicado de prensa: Producto Interno Bruto - Cuatro Trimestre y Total Anual 2012. Recuperado el 18 de octubre de 2013, de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IVtrim12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim12.pdf)
- DANE. (2013). Boletín de prensa: Mercado laboral por sexo. Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech\\_genero/bol\\_sexo\\_abr\\_jun13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_sexo_abr_jun13.pdf)
- DANE. (2013). Comunicado de prensa: Índice de precios al consumidor. Recuperado el 10 septiembre de 2013, de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp\\_ipc\\_jul13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_jul13.pdf)
- DANE. (2013). Comunicado de prensa: Exportaciones marzo de 2013. Recuperado el 20 de abril de 2013, de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol\\_exp\\_jun13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_jun13.pdf)
- DANE. (2013). Gran Encuesta Integrada de Hogares: anexos 2013. Recuperado el 18 de octubre de 2013, de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/anexo\\_ech\\_ago13.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/anexo_ech_ago13.xls)

- DANE. (2013). Boletín de prensa: Resumen. Recuperado el 18 de octubre de 2013, de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol\\_mmh\\_dic12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol_mmh_dic12.pdf)
- MINCIT. (2013). Turismo: Datos relevantes. Recuperado el 18 de octubre de 2013, de <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=68496>
- MINCIT. (2013). Importaciones Colombinas y balanza comercial enero-junio de 2013: Balanza comercial. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol\\_exp\\_jun13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_jun13.pdf)
- MINTIC. (2013). BOLIVAR. Comercio exterior. Recuperado junio 8 de 2013, de: <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=57438>
- Cuentas departamentales. Boletín de prensa: base 2005 años 2010- 2011 provisional. Recuperado el 21 de mayo de 2013 de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Bol\\_Resultados\\_2011provisional\\_29\\_05.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_Resultados_2011provisional_29_05.pdf)
- CEDEC. (2013). Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de Cartagena, 2012. Recuperado el 14 de junio de 2013 de: <http://www.cccartagena.org.co/investigaciones.php?c=3>
- CEDEC-CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. (2013). Capacidades de innovación en el departamento de Bolívar: Capacidades para la gestión de la tecnología. Recuperado el 12 de junio de 2013 de: <http://www.cccartagena.org.co/investigaciones.php?c=3>
- CEDEC- cámara de comercio de Cartagena. (2013). Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de cartagena, 2012: poblacion por barrios Cartagena 2012. Recuperado el 23 de junio de 2013 de <http://www.cccartagena.org.co/investigaciones.php?c=3>
- CEDEC- cámara de comercio de Cartagena. (2013). Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de Cartagena, 2012: Turismo. Recuperado el 23 de junio de 2013 de <http://www.cccartagena.org.co/investigaciones.php?c=3>
- CEDEC- cámara de comercio de Cartagena. (2013). Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de cartagena, 2012: Estructura empresarial e inversión neta de capitales. Recuperado el

23 de junio de 2013 de  
<http://www.cccartagena.org.co/investigaciones.php?c=3>

- CEDEC- cámara de comercio de Cartagena. (2013). Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de cartagena, 2012: Comercio exterior. Recuperado el 23 de junio de 2013 de:  
<http://www.cccartagena.org.co/investigaciones.php?c=3>
- ORTIZ Yolanda. Teorías sobre las Empresas, Recuperado 03/09/2013 de  
<http://euroibiza.org/?p=545>
- Fleitman Jack. Negocios Exitosos. Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2000, Págs. 22 y 23.
- Mipymes- portal Empresarial Colombiano. Recuperado 02/09/2013 de
  - <http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=21797>
  - <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>
- VALERA JUAREZ Ricardo A. Administración de la Compensación Sueldos, Salarios y Prestaciones. Person Education, 2006. Pág. 3-8
- María Helena Águeda y otros, “El salario integral”, tesis de grado, 1984.
- FLORENTIN, J. NARVAEZ, A. MARIN, C. RODRIGUEZ, V. MULLER, S. Salarios, Incentivos Económicos y Beneficios. Administración de personal. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos117salartp/salartp.shtml>.
- Rrhh-web.com. La Web de los Recursos Humanos y el empleo. Administración de la compensación en los recursos humanos. 2006. Disponible en: <http://www.rrhh-web.com/compensación.htm>.
- VALERA, Ricardo A., Administración de la Compensación Sueldos, Salarios, y Prestaciones. Person Educación, 2006. Págs. 95, 96, 97.
- MORALES ARRIETA Juan A. Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de Compensación. Macgraw hill 1999, pág. 93 - 131

## ANEXOS

### Estructura salarial del hotel almirante.

**TABLA 44.** Operación de variables para mínimos cuadrados del hotel almirante.

<b>Cargos</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Xy</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
Gerente De Recursos Humanos	714	3545000	2493900849	494909,6103
Gerente Financiero	714	4333000	3048257371	494909,6103
Jefe De Alimentos	479	1800000	849637413,2	222803,6216
Jefe De Seguridad	518	1725000	883320924,7	262215,7886
Jefe De Habitaciones	443	1725000	753253411	190679,5047
Asistente De Recursos Humanos	445	1800000	799847042,8	197455,337
Recepcionista	434	1400000	608024137,7	188619,0571
Cocinero	489	1244700	553136135,5	197485,2587
Auxiliar De Cocina	405	779000	254580817,4	106801,2751
Camarrera	278	770000	219539515,8	81291,27846
Mesero	305	650000	208001895,1	102401,866
Botones	257	645000	177661980	75869,90956
Aseador	239	645000	159529424,1	61173,33608
Steward	194	645000	132731958,9	42347,87073
<b>Total</b>	<b>5912</b>	<b>21706700</b>	<b>11141422876</b>	<b>2718963</b>

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

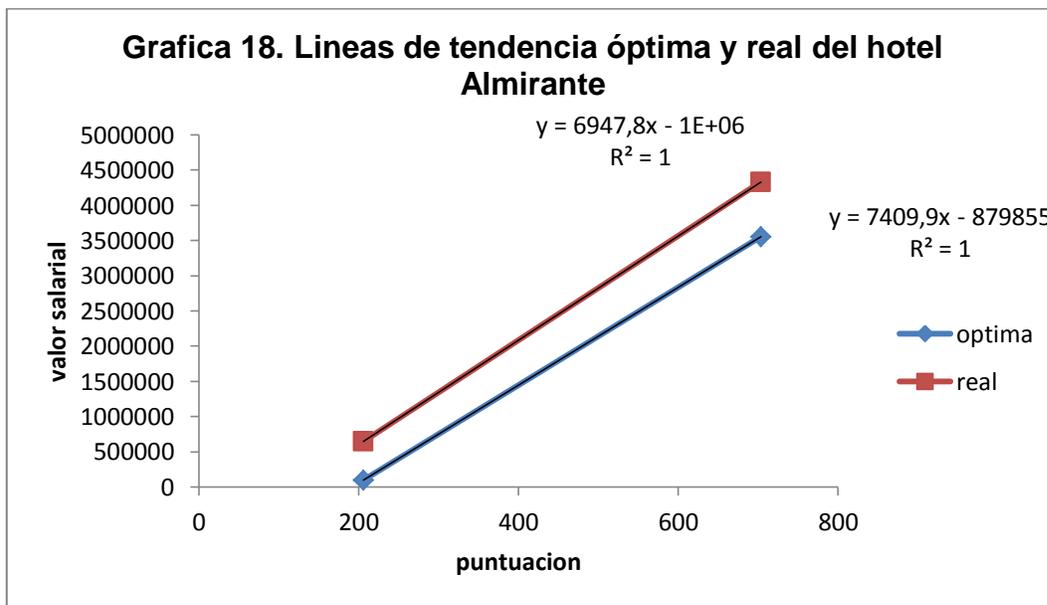
a	$\Sigma x^2\Sigma y - \Sigma x\Sigma xy / n\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2$	-1333492,752
b	$n\Sigma xy - \Sigma x\Sigma y / n\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2$	6947,775698

**TABLA 45.** Diferencias entre el salario real, optimo y ajustado del hotel Almirante.

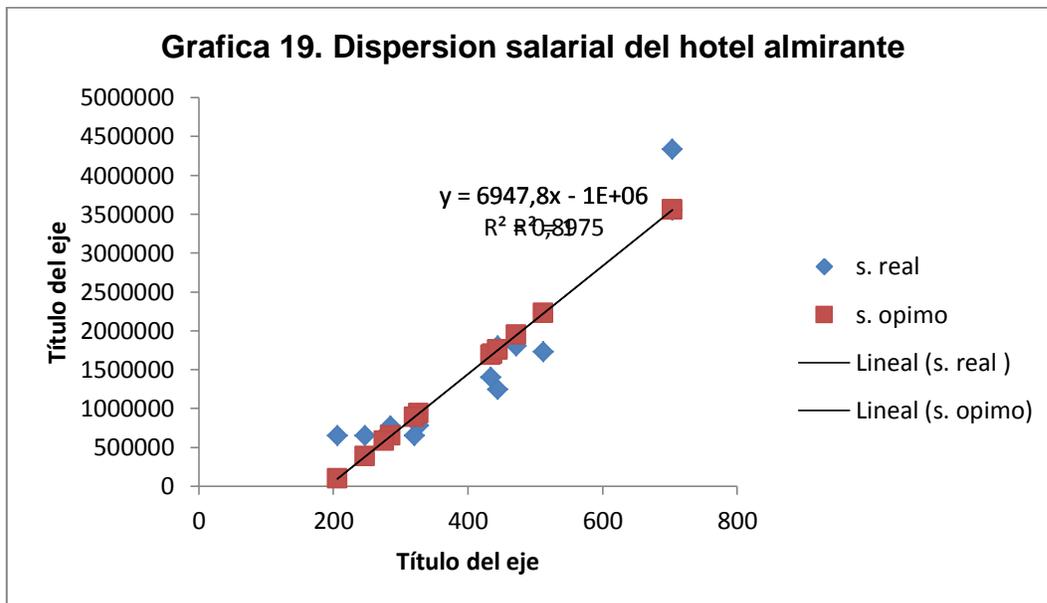
<b>Cargos</b>	<b>Punto</b>	<b>Salario Real</b>	<b>Salario Opimo</b>	<b>Salario Ajustado</b>	<b>Diferencia R-A</b>
gerente de recursos humanos	714	3545000	3554254	3545000	0
gerente financiero	714	4333000	3554254	4333000	0
jefe de alimentos	479	1800000	1946002	1946002	146002
jefe de seguridad	518	1725000	2224255	2224255	499255
Jefe de habitaciones	443	1725000	1700383	1725000	0
asistente de recursos humanos	445	1800000	1753817	1800000	0
repcionista	434	1400000	1683947	1683947	283947
Cocinero	489	1244700	1754051	1754051	509351
auxiliar de cocina	405	779000	937073	937073	158073
camarera	278	770000	647431	770000	0
mesero	305	650000	889816	650000	0
botones	257	645000	580237	645000	0
Aseador	239	645000	384918	645000	0

Steward	194	645000	96262	645000	0
total	5912	21706700	21706700	23303328	1596628

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.



Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.



Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

### Estructura salarial del hotel Decamerón.

**TABLA 46.** Operación de variables para mínimos cuadrados del hotel Decamerón

Cargos	x	Y	Xy	x^2
Gerente De Recursos Humanos	714	2956000	2079540454	494909,6103
Gerente Finaciero	714	4117400	2896583175	494909,6103
Jefe De Alimentos	479	1801000	850109434	222803,6216
Jefe De Seguridad	518	1500000	768105151,9	262215,7886
Jefe De Habitaciones	443	1620000	707403203,4	190679,5047
Asistente De Recursos Humanos	445	1500000	666539202,4	197455,337
Recepcionista	434	1113600	483639771,2	188619,0571
Cocinero	489	1094700	486477165,2	197485,2587
Auxiliar De Cocina	405	879600	287457364,5	106801,2751
Camarrera	278	866800	247138769,2	81291,27846
Mesero	305	891200	285186598,4	102401,866
Botones	257	866800	238755665,5	75869,90956
Aseador	239	866800	214387759,4	61173,33608
Steward	194	866800	178375289,9	42347,87073
Total	5912	20940700	10389699004	2718963,324

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

a	$\Sigma x^2 \Sigma y - \Sigma x \Sigma xy / n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2$	-801213,2396

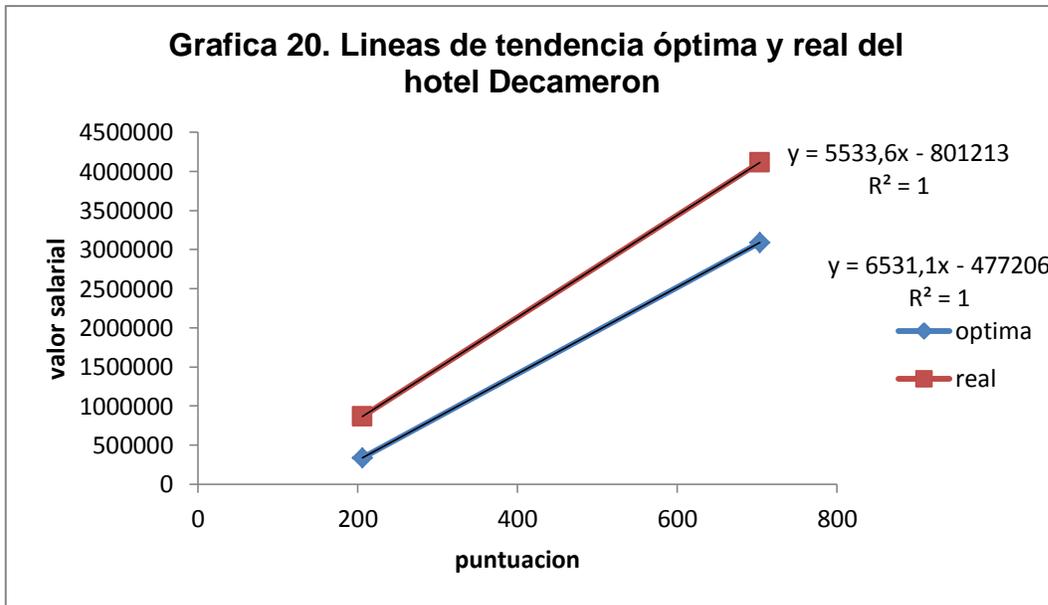
b	$n\sum xy - \sum x \sum y / n\sum x^2 - (\sum x)^2$	5533,648862
---	---	-------------

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

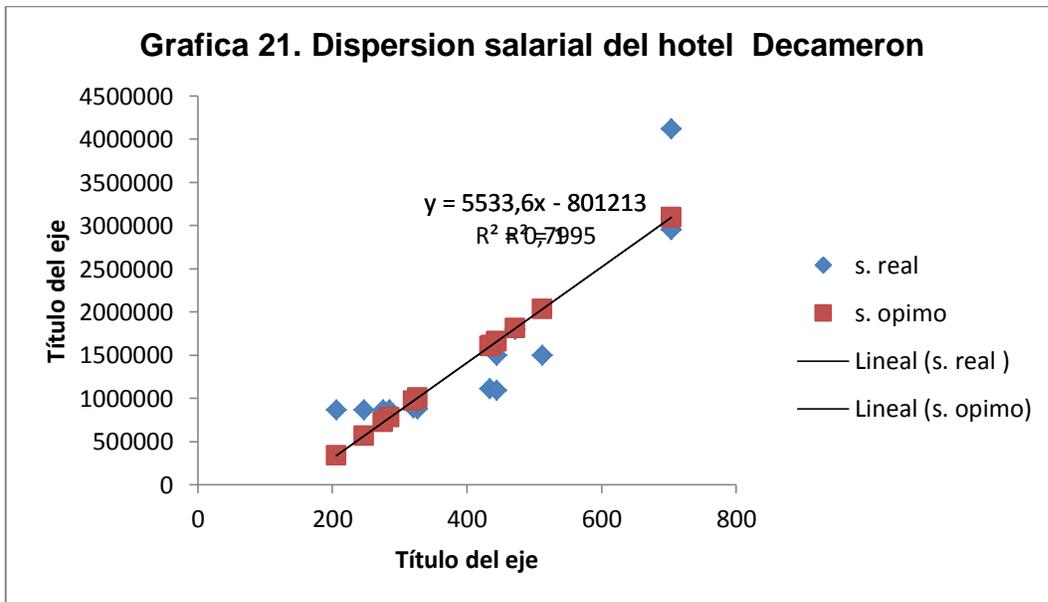
**TABLA 47.** Diferencias entre el salario real, optimo y ajustado del hotel Decamerón.

Cargos		Salario Real	Salario Opimo	Salario Ajustado	Diferencia R-A
gerente de recursos humanos	714	2956000	3091698	3091698	135698
gerente financiero	714	4117400	3091698	4117400	0
jefe de alimentos	479	1801000	1810784	1801000	0
jefe de seguridad	518	1500000	2032403	2032403	532403
Jefe de habitaciones	443	1620000	1615158	1620000	0
asistente de recursos humanos	445	1500000	1657716	1657716	157716
repcionista	434	1113600	1602067	1602067	488467
cocinero	489	1094700	1657902	1657902	563202
auxiliar de cocina	405	879600	1007209	1007209	127609
camarera	278	866800	776520	776520	-90280
mesero	305	891200	969571	969571	78371
botones	257	866800	723002	866800	0
aseador	239	866800	567438	866800	0
steward	194	866800	337534	866800	0
total	5912	20940700	20940700	22933886	1993186

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.



Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.



Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

## Estructura salarial del hotel Hilton.

**TABLA 48.** Operación de variables para mínimos cuadrados del hotel Hilton.

<b>Cargos</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Xy</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
gerente de recursos humanos	714	3763700	2647755889	494909,6103
gerente financiero	714	5037000	3543520050	494909,6103
jefe de alimentos	479	1997000	942625507,9	222803,6216
jefe de seguridad	518	1984000	1015947081	262215,7886
Jefe de habitaciones	443	1756000	766790139	190679,5047
asistente de recursos humanos	445	1914000	850504022,2	197455,337
repcionista	434	1647000	715296967,7	188619,0571
Cocinero	489	1672800	743380836,7	197485,2587
auxiliar de cocina	405	1144400	373995234,2	106801,2751
camarera	278	1013900	289079370,2	81291,27846
mesero	305	1014400	324610957,6	102401,866
botones	257	1014400	279411337,2	75869,90956
Aseador	239	1014400	250894027,6	61173,33608
Steward	194	1014400	208749301	42347,87073
Total	5912	25987400	12952560721	2718963,324

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

a	$\Sigma x^2\Sigma y - \Sigma x\Sigma xy / n\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2$	-1074078,032
b	$n\Sigma xy - \Sigma x\Sigma y / n\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2$	7059,436444

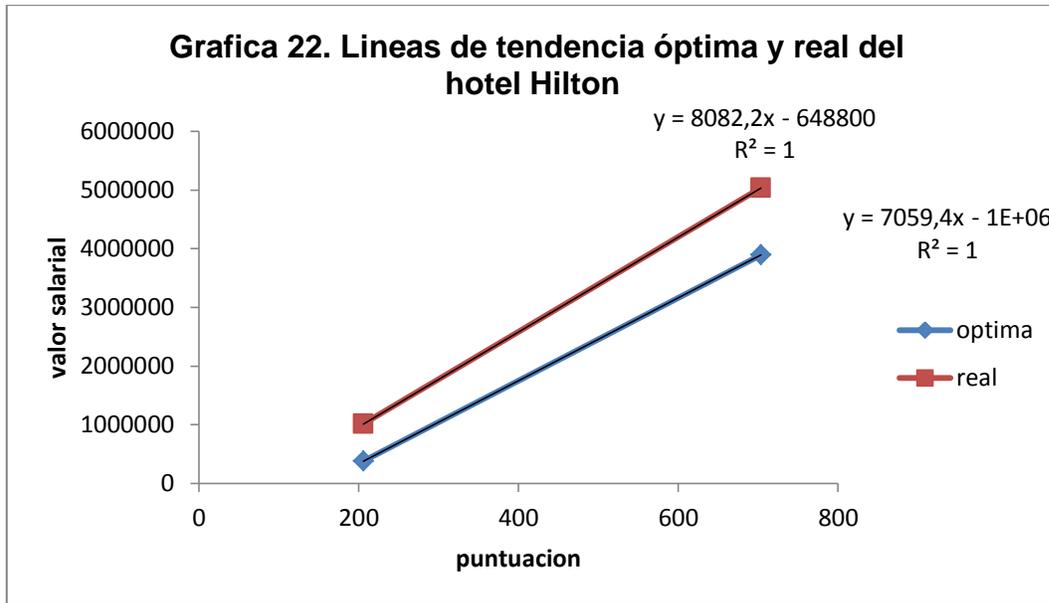
Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

**TABLA 49.** Diferencias entre el salario real, optimo y ajustado del hotel Hilton

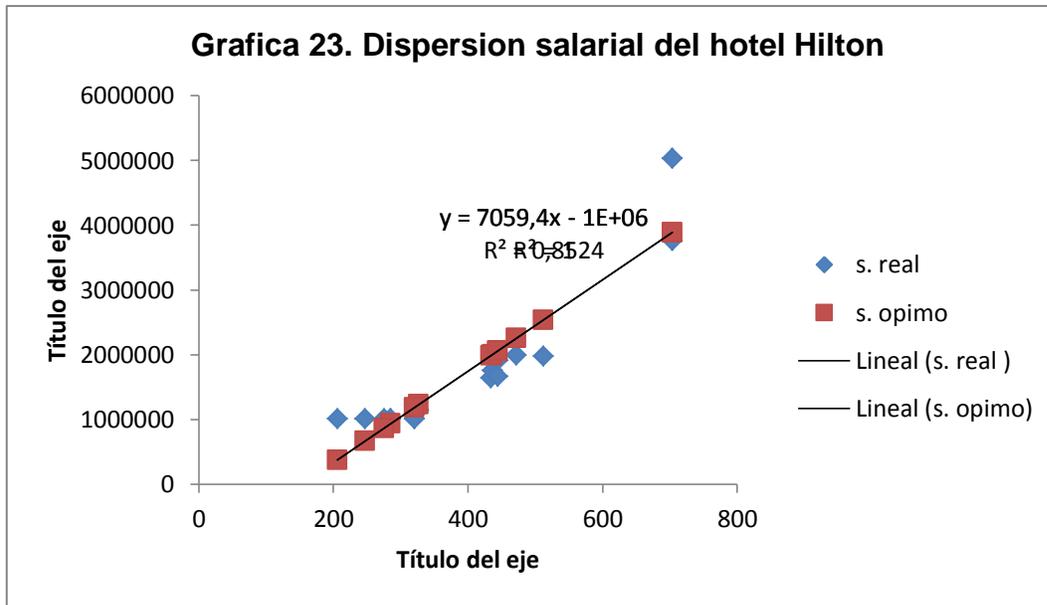
<b>Cargos</b>	<b>Puntos</b>	<b>Salario Real</b>	<b>Salario Opimo</b>	<b>Salario Ajustado</b>	<b>Diferencia R-A</b>
Gerente De Recursos Humanos	714	3763700	3892222	3763700	0
Gerente Finaciero	714	5037000	3892222	5037000	0
Jefe De Alimentos	479	1997000	2258123	2258123	261123
Jefe De Seguridad	518	1984000	2540848	2540848	556848
Jefe De Habitaciones	443	1756000	2008557	2008557	252557
Asistente De Recursos Humanos	445	1914000	2062849	2062849	148849
Recepcionista	434	1647000	1991856	1991856	344856
Cocinero	489	1672800	2063087	2063087	390287
Auxiliar De Cocina	405	1144400	1232979	1232979	88579
Camarera	278	1013900	938682	1013900	0
Mesero	305	1014400	1184962	1184962	170562
Botones	257	1014400	870408	1014400	0

Aseador	239	1014400	671950	1014400	0
Steward	194	1014400	378655	1014400	0
Total	5912	25987400	25987400	28201061	2213661

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.



Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.



Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

**Estructura salarial del hotel las américas.**

**TABLA 50.** Operación de variables para mínimos cuadrados del hotel las américas

cargos	x	Y	xy	x^2
gerente de recursos humanos	714	3645000	2564250661	494909,6103
gerente finaciero	714	4565600	3211891034	494909,6103
jefe de alimentos	479	1813000	855773683,5	222803,6216
jefe de seguridad	518	1720000	880760574,1	262215,7886
Jefe de habitaciones	443	1813000	791680251,7	190679,5047
asistente de recursos humanos	445	1813000	805623715,9	197455,337

repcionista	434	1253000	544181603,2	188619,0571
cocinero	489	1160000	515496036,9	197485,2587
auxiliar de cocina	405	712000	232684906,3	106801,2751
camarera	278	736000	209845563,2	81291,27846
mesero	305	805000	257602347	102401,866
botones	257	716000	197218570	75869,90956
Aseador	239	716000	177090027,3	61173,33608
Steward	194	716000	147342763,7	42347,87073
Total	5912	22183600	11391441739	2718963,324

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

a	$\Sigma x^2\Sigma y - \Sigma x\Sigma xy / n\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2$	-1369880,701
B	$n\Sigma xy - \Sigma x\Sigma y / n\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2$	7117,502187

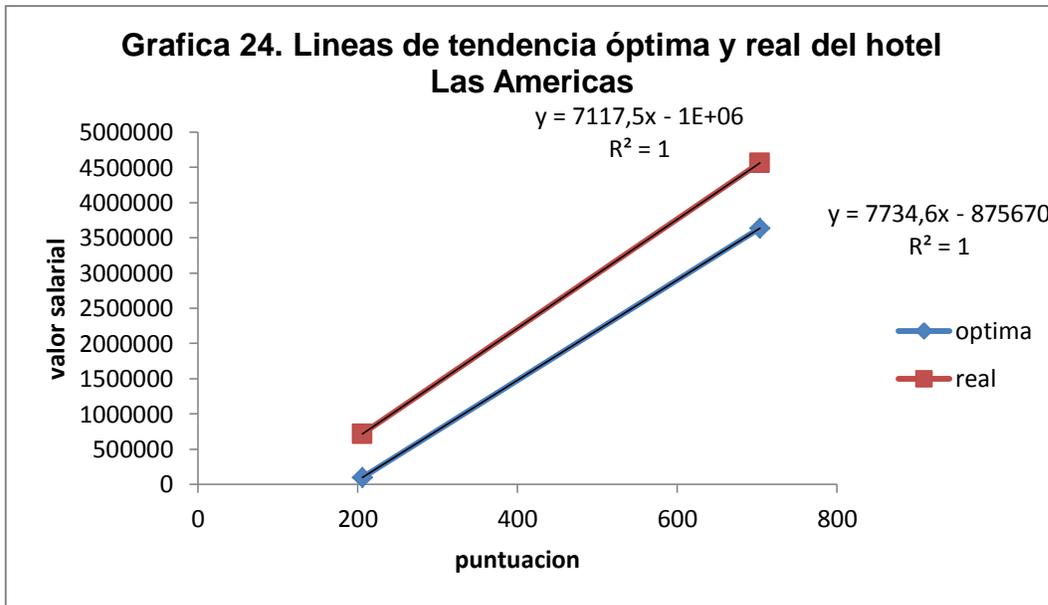
Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.

**TABLA 51.** Diferencias entre el salario real, optimo y ajustado del hotel las américas.

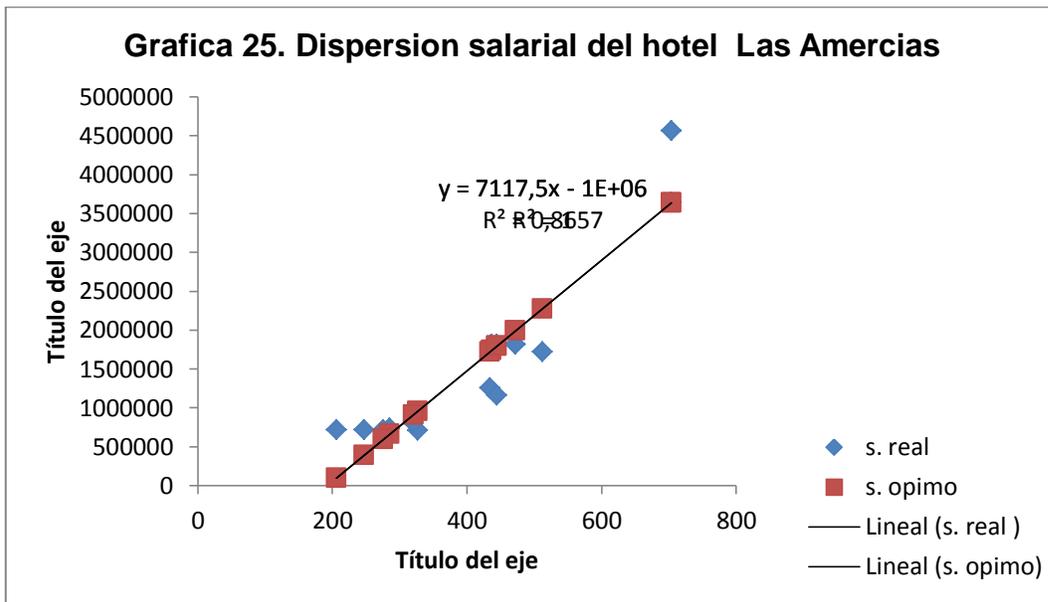
Cargos	Puntos	Salario Real	Salario Opimo	Salario Ajustado	Diferencia R-A
Gerente De Recursos Humanos	714	3645000	3637269	3645000	0

Gerente Financiero	714	4565600	3637269	4565600	0
Jefe De Alimentos	479	1813000	1989728	1989728	176728
Jefe De Seguridad	518	1720000	2274779	2274779	554779
Jefe De Habitaciones	443	1813000	1738109	1813000	0
Asistente De Recursos Humanos	445	1813000	1792849	1813000	0
Recepcionista	434	1253000	1721272	1721272	468272
Cocinero	489	1160000	1793088	1793088	633088
Auxiliar De Cocina	405	712000	956152	956152	244152
Camarera	278	736000	659435	736000	0
Mesero	305	805000	907741	907741	102741
Botones	257	716000	590599	716000	0
Aseador	239	716000	390508	716000	0
Steward	194	716000	94801	716000	0
Total	5912	22183600	22183600	24363360	2179760

Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.



Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador.



Fuente: Elaboración por parte del grupo investigador