

**ESTUDIO DEL SISTEMA COMPENSATORIO UTILIZADO EN EL SECTOR
CALZADO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA
METROPOLITANA**

Andrea Jimena Ospina Vera

ID 69247

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Bucaramanga

2009

**ESTUDIO DEL SISTEMA COMPENSATORIO UTILIZADO EN EL SECTOR
CALZADO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA
METROPOLITANA**

**Andrea Jimena Ospina Vera
ID 69247**

**Trabajo de grado
Como requisito parcial para optar al título de
Ingeniera Industrial**

**Director
INGENIERA LIBIA ROSA RANGEL ARIAS
Docente Académico**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
Bucaramanga
2009**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

A dios por proveerme sabiduría e inteligencia para terminar mi carrera y conducirme por los caminos del éxito profesional.

A mis padres que lucharon por brindarme una mejor vida y excelente educación, por la fortaleza y confianza que me brindaron durante toda la carrera y guiarme por los caminos correctos.

A mis hermanos por apoyarme en mis decisiones e impulsarme a lograr mis metas y objetivos y a ser una mejor persona.

A mis amigos que me brindaron apoyo en momentos difíciles y sienten orgullo de la persona que soy.

A toda mi familia, por estar cerca compartiendo las experiencias más importantes de mi carrera; por ustedes he logrado ser lo que soy y una meta mas en vida, los AMO.

AGRADECIMIENTOS

Son tantas personas a las cuales debo parte de este triunfo, de lograr alcanzar mi culminación académica, la cual es el anhelo de todos los que así lo deseamos.

Definitivamente, Dios, mi Señor, mi Guía, mi Proveedor; sabes lo esencial que has sido en mi posición firme de alcanzar esta meta, esta alegría.

Mis hermanos, mis padres, por darme la estabilidad emocional, económica, sentimental; para poder llegar hasta este logro, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ustedes. GRACIAS por darme la posibilidad de que de mi boca salga esa palabra...FAMILIA.

Papi y Mami, serán siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensa. Sus esfuerzos, se convirtieron en un triunfo y el mío, LOS AMO.

A todos mis amigos pasados y presentes; pasados por ayudarme a crecer y madurar como persona y presentes por estar siempre conmigo apoyándome en todo las circunstancias posibles, también son parte de esta alegría, LOS RECUERDO.

A la ingeniera Libia Rosa Rangel e Ivonne Lacera, personas que fueron mi apoyo durante mi proyecto de grado, fueron un pilar en el desarrollo de esto, gracias por ser el último escalón para poder alcanzar esta primera meta, que ahora es una realidad.

Y a todos aquellos, que han quedado en los recintos más escondidos de mi memoria, pero que fueron participes en cincelarme, REALMENTE GRACIAS.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
2. ANTECEDENTES	5
3. JUSTIFICACIÓN	10
4. OBJETIVOS.	13
4.1. OBJETIVO GENERAL:	13
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	13
5. MARCO TEÓRICO	14
5.1. EL SALARIO	14
5.1.1. Tipos De Salario.	15
5.1.1.1. Salario a destajo	17
5.2 CLASIFICACIÓN COMPENSACIONES	21
5.3. CRITERIOS COMPENSATORIOS	22
5.3.1. Fijo	23
5.3.2. Variable	25
5.4 PROCESO PARA DEFINIR NIVELES DE REMUNERACIÓN	26
5.5 INCENTIVOS Y ESTÍMULOS	30
6. RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS	34
6.1 FICHA TÉCNICA	34
6.2. ANÁLISIS VARIABLES ENCUESTA EMPRESARIOS	36
6.2.1. Año de creación de la empresa	36

6.2.2. Constitución legal	37
6.2.3. Misión	38
6.2.4. Visión	39
6.2.5. Objetivos	40
6.2.6. Ventas	41
6.2.6.1. Ventas VS Año de creación de la empresa	42
6.2.7. Variable cambio de dueño	43
6.2.8. Variable profesión del empresario o dueño	44
6.2.8.1. Ventas año 2007 VS Estudios universitarios empresarios	45
6.2.9. Variable número de empleados	46
6.2.10. Variable cargos predominantes	47
6.2.11. Nivel educativo	48
6.2.12. Estructura formal para administrar sueldos	49
6.2.13. Método de valuación de puestos	50
6.2.14. Forma de pago salarios	51
6.2.15. Tiempo de trabajo a destajo	52
6.2.16. Lo que se tiene en cuenta para la asignación de salarios	53
6.2.17. Frecuencia de pago a los empleados	54
6.2.18. Pago a destajo en promedio al mes	55
6.2.18.1. Pago a destajo en promedio al mes VS Cargos predominantes	56
6.2.18.2. Ventas año 2007 VS Pago a destajo en promedio al mes	57
6.2.19. Pago a un empleado fijo en promedio al mes	58
6.2.20. El salario varía dependiendo del puesto de trabajo	59
6.2.21. Factores para estipular salarios	60

6.2.22. Factores por los cuales contratan a un empleado	61
6.2.23. Tiempo de trabajo en temporada baja	62
6.2.24. Tiempo de trabajo en temporada alta	63
6.2.25 Pago horas extras	65
6.2.26 Política interna para definir aumento de sueldos	66
6.2.27 Periodicidad de aumentos	67
6.2.28 Revisión del sueldo para aumento	68
6.2.29 La manera en que se aplica el aumento de sueldos	69
6.2.30 Método para evaluar desempeño	70
6.2.31 Reconocimientos para el empleado	71
6.2.32 La empresa aporta parafiscales	72
6.2.33 Pensión	73
6.2.34 Salud	74
6.2.35 Prestaciones de ley	75
6.2.36 Vacaciones	78
6.2.37 Justo a la hora de compensar	78
6.3 ANÁLISIS VARIABLES ENCUESTA EMPLEADOS VS ENCUESTA EMPRESARIOS	79
6.3.1 Ultimo año que aprobó VS Nivel educativo de los empleados	80
6.3.2 Mínimo nivel de educación que requiere la empresa Vs Factores por los cuales se contratan a un empleado	81
6.3.3 Las competencias son valoradas	82
6.3.4 Forma de pago del salario Vs Forma de pago de salarios	83
6.3.5 Tiempo de trabajo a destajo VS Tiempo de trabajo si es a destajo	84
6.3.6 Tiempo de trabajo temporada baja VS Tiempo de trabajo temporada baja	86

6.3.7 Tiempo de trabajo temporada alta VS Tiempo de trabajo temporada alta	87
6.3.8 Motivos por los que desea cambiar el trabajo	88
6.3.9 Pago horas extras VS Pago horas extras	89
6.3.10 Frecuencia de pago VS Frecuencia de pago a los empleados	90
6.3.11 Cantidad que se gana a destajo en promedio al mes - Pago a un empleado a destajo en promedio al mes VS Pago a un empleado a destajo en promedio al mes.	90
6.3.11.1 Cantidad que se gana a destajo en promedio al mes - Mínimo nivel de educación que requiere la empresa	93
6.3.11.2 Cargo encuestado - cantidad que se gana en a destajo promedio al mes VS Cargos predominantes - cantidad que se gana en a destajo promedio al mes	94
6.3.12 Cree que su remuneración es justa	97
6.3.13 Cantidad que se gana fijo en promedio al mes - Forma de pago del salario Vs Pago a un empleado fijo en promedio al mes	99
6.3.14 Existen aumentos de sueldo VS El aumento de sueldos se aplica en forma	100
6.3.15 Frecuencia de aumentos de sueldo VS El sueldo de los empleados es revisado para aumentos	101
6.3.16 Reconocimientos que existen por la productividad VS conocimientos para el empleado	102
6.3.17 Pensión VS Pensión	103
6.3.18 Salud VS Salud	104
6.3.19 Prestaciones sociales VS Prestaciones de ley	106
6.3.20 Vacaciones VS Vacaciones	107

6.3.21 La empresa es justa y cumple con lo de ley VS Es justo y cumple con lo de ley	108
6.3.22 Cargo encuestado VS Cargos predominantes	109
7. PROPUESTA	111
7.1 MODELO DE COMPENSACIÓN	113
7.1.1 Identificación de los cargos claves	113
7.1.2 Análisis de cargos	114
7.1.3 Valoración de los cargos.	114
7.1.3.1 Método de clasificación por categorías.	115
7.1.4 Incentivos y estímulos	118
7.1.4.1 De tipo económico	118
7.1.4.2 No económico	120
CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFÍA	128
ANEXOS	132

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Compensaciones	21
Figura 2. Compensación Variable y Fija	22
Figura 3 Diagrama de barras Año creación empresas	36
Figura 4. Diagrama circular Constitución legal	37
Figura 5 Diagrama circular Misión	38
Figura 6 Diagrama circular Visión	39
Figura 7 Diagrama circular Objetivos	40
Figura 8 Diagrama de barras Ventas 2007	41
Figura 9. Diagrama de caja y bigotes Ventas VS Año	42
Figura 10. Diagrama Circular Cambio de dueño	43
Figura 11 Diagrama de barras Profesión del empresario	44
Figura 12 Diagrama de caja y bigotes Ventas VS Estudios	45
Figura 13 Diagrama de barras Número de empleados	46
Figura 14 Diagrama de barras Cargos predominantes	47
Figura 15 Diagrama de barras Nivel educativo empleados	48
Figura 16 Diagrama circular Estructura formal para administrar sueldos	49
Figura 17 Diagrama Circular Método de valuación de puestos	50
Figura 18 Diagrama circular Forma de pago salarios	51
Figura 19 Diagrama circular Tiempo de trabajo a destajo	52
Figura 20 Diagrama de barras Asignación de salarios	53
Figura 21 Diagrama circular Frecuencia de pago empleados	54

Figura 22 Diagrama de barras Promedio de pago a destajo	55
Figura 23 Diagrama de caja y bigotes Pago a destajo VS Cargos	56
Figura 24 Diagrama de caja y bigotes Ventas VS Pago a destajo	57
Figura 25 Diagrama circular Promedio de pago Fijo	58
Figura 26 Diagrama circular ¿El salario varía dependiendo del puesto?	59
Figura 27 Diagrama de barras Factores para estipular salarios	60
Figura 28 Diagrama circular Factores de contratación	61
Figura 29 Diagrama circular Tiempo de trabajo temporada baja	62
Figura 30 Diagrama de barras Tiempo de trabajo temporada alta	63
Figura 31. Diagrama de barras Pago horas extras	66
Figura 32. Diagrama de barras Política interna para definir aumentos	67
Figura 33. Diagrama circular Periodicidad de aumentos	67
Figura 34. Diagrama circular Revisión del sueldo para aumentos	69
Figura 35. Diagrama circular ¿Cómo se aplica aumento de sueldos?	70
Figura 36. Diagrama de barras Método para evaluar desempeño	70
Figura 37. Diagrama circular Reconocimientos para el empleado	72
Figura 38 Diagrama circular Parafiscales	73
Figura 39 Diagrama circular Pensión	74
Figura 40. Diagrama circular Salud	74
Figura 41. Diagrama de barras Prestaciones sociales de ley	76
Figura 42. Diagrama circular Vacaciones	78
Figura 43. Diagrama circular ¿Ud como empresario cree que es justo?	79
Figura 44 Ultimo año que aprobo VS Nivel educativo empleados	80
Figura 45 Mínimo nivel educativo VS Factores de contratación	81

Figura 46 Las competencias son valoradas	82
Figura 47 Forma de pago del salario Vs Forma de pago de salarios	83
Figura 48. Tiempo de trabajo a destajo VS Tiempo de trabajo si es a destajo	84
Figura 49 Tiempo de trabajo temporada baja VS Tiempo de trabajo temporada baja	86
Figura 50 Motivos por los que desea cambiar el trabajo	88
Figura 51. Pago horas extras VS Pago horas extras	89
Figura 52. Frecuencia de pago VS Frecuencia de pago a los empleados	90
Figura 53. Cantidad que se gana a destajo en promedio al mes - Pago a un empleado a destajo en promedio al mes VS Pago a un empleado a destajo en promedio al mes.	91
Figura 54. Cantidad que se gana a destajo en promedio al mes - Mínimo nivel de educación que requiere la empresa	93
Figura 55. Cargo encuestado - cantidad que se gana en a destajo promedio al mes VS Cargos predominantes - cantidad que se gana en a destajo promedio al mes	94
Figura 56. Cantidad que se gana a destajo en promedio al mes - Tiempo de trabajo temporada alta VS Pago a un empleado a destajo en promedio al mes – Tiempo de trabajo temporada alta.	93
Figura 57. Cree que su remuneración es justa	97
Figura 58. Cantidad que se gana fijo en promedio al mes - Forma de pago del salario Vs Pago a un empleado fijo en promedio al mes	99
Figura 59. Existen aumentos de sueldo VS El aumento de sueldos se aplica en forma	100
Figura 60. Frecuencia de aumentos de sueldo VS El sueldo de los empleados es revisado para aumentos	101

Figura 61. Reconocimientos que existen por la productividad VS conocimientos para el empleado	102
Figura 62. Pensión VS Pensión	103
Figura 63. Salud VS Salud	104
Figura 64 Prestaciones sociales VS Prestaciones de ley	106
Figura 65. Vacaciones VS Vacaciones	107
Figura 66. La empresa es justa y cumple con lo de ley VS Es justo y cumple con lo de ley	108
Figura 67. Cargo encuestado VS Cargos predominantes	109

LISTA DE TABLA

	Pág.
Tabla 1. Ficha técnica	34
Tabla 2. Comparación salarios	96
Tabla 3. Jerarquización de los cargos	116

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Encuesta Para Empresarios	125
Anexo B. Encuesta Para Empleados	135
Anexo C. Manuales De Descripción De Cargos Para El Sector	144
Anexo D. (Informativo)	164
Anexo E. Competencias laborales y Cursos Sena	161

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: ESTUDIO DEL SISTEMA COMPENSATORIO UTILIZADO EN EL SECTOR CALZADO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA

AUTOR: ANDREA JIMENA OSPINA VERA

FACULTAD: INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTORA: LIBIA ROSA RANGEL

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo, constituye la propuesta de un modelo compensatorio para las empresas del sector calzado y su área metropolitana, debido a que, en el sector existe un número considerable de empresas, en las cuales, la compensación justa o de ley no existe en su ambiente organizacional. En el sector se presenta mucha informalidad en diferentes aspectos compensatorios, pero en esencia de salarios, los salarios como las prestaciones de ley recibidas por el tiempo de trabajo de los empleados del sector, en la mayoría de empresas no son muy razonables. Para realizar el modelo compensatorio el estudio parte con una investigación descriptiva de algunas empresas del sector, la investigación se genera a partir de la encuesta, instrumento de recolección de datos, donde el objeto de observación son los empresarios y los empleados del sector de las micro y pequeñas empresas, con la cual se recolecta la información requerida, como las fortalezas y debilidades que presenta el sector respecto a la remuneración salarial, como los criterios en los que se basan para compensar. Sin embargo es importante resaltar la existencia de restricciones de acceso a la información por parte de los empresarios o empleadores debido al tema de trabajo o de estudio. Con esto se llega a la obtención de ciertas conclusiones que auxilian la generación de un modelo de compensación que contrarresta las debilidades del sector, basándose a en un método de valoración de cargos para la asignación de salarios y un plan de incentivos y estímulos para cumplir con los objetivos compensatorios como de RRHH que rigen las empresas.

PALABRAS CLAVES: Compensación de ley ,Criterios compensatorios, Modelo de compensación, RRHH, Calzado

OVERVIEW OF WORK DEGREE

TITLE: STUDY OF THE COMPENSATORY SYSTEM USED IN THE SECTOR SHOES OF BUCARAMANGA'S CITY AND METROPOLITAN AREA

AUTHOR: ANDREA JIMENA OSPINA VERA

FACULTY: INDUSTRIAL ENGINEERING

DIRECTOR: LIBIA ROSA RANGEL

SUMMARY

Development of this project is a proposal of a compensatory model of shoes firms at the metropolitan area due to the existence of a vast number of manufacturers, in which fair or legal compensation do not exist among their organizational environment. Quite much informality exists among this sector in many compensatory aspects, but basically related to salaries, such as legal benefits got by the employees for their work time, which the most of the cases are not very fair. To develop the compensatory model, a descriptive research was carried on among several sector industries, starting from a survey, a collecting data tool, where main objective are manufacturers and their employees at medium and little manufacturers. This survey collected required information such as strengths and weaknesses that the sector has related to salaries, as the used criteria to establish compensation. However, it is important to highlight existing restrictions related to information access of manufactures and their employees related to work or study matters. With this in mind, some conclusions are obtained which help a compensation model building that fights sector weaknesses, based on a charges valuation method to assign fair salaries and a incentive plan to meet compensatory objectives such as the Labor Law and Regulations – RRHH- that rule companies.

KEY WORDS: Model of compensation, legal compensation, Shoes, compensatory criteria, RRHH

INTRODUCCIÓN

En cualquier sector económico la mayoría de empresas insinúan cumplir con otorgar salarios justos o equitativos que satisfaga las expectativas del trabajador. Para la mayoría de empresarios los esfuerzos del capital humano de las empresas del sector son literalmente remunerados de manera justa o muchas veces que cumplan con lo estipulado por la ley.

Gracias a este proyecto se puede observar la realidad que vive un sector tan importante en Santander respecto a las compensaciones salariales y generar conciencia a los lectores respecto al tema. También se puede observar los criterios que utilizan los empresarios a la hora de remunerar a un trabajador y las debilidades y fortalezas que se presentan en él, para así poder sugerir algunas soluciones que contrarresten estas falencias.

Para poder llegar a sugerir las propuestas, el estudio parte con una investigación descriptiva de algunas empresas del sector, esta investigación se genera a partir de la encuesta, instrumento de recolección de datos a utilizar en el proyecto, con el cual se recolectará la información requerida para el estudio, como las fortalezas y debilidades que presenta el sector respecto a la remuneración salarial y los criterios en los que se basan para compensar.

Para los resultados estadísticos se utiliza el software utilitario SPSS, con este software se tabulan las encuestas, donde la mitad es dirigida a los empresarios y la otra hacia los empleados para contrarrestar la información y obtener los resultados necesarios para generar el estudio y análisis de los resultados.

Las limitaciones del proyecto se basan en el tiempo y la existencia de restricciones de acceso a la información por la disponibilidad de los empresarios como trabajadores para responder las encuestas y por el tema de estudio que genera a los empresarios desconfianza y temor al responder con naturalidad.

Con todo lo antepuesto, se logra que se apliquen ciertos conocimientos estadísticos descriptivos, como también del área administración de personal, adquiridos en el transcurso de la carrera, generando experiencia para futuros trabajos de investigación y generación de posibles soluciones a problemas de indagación.

1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Se quiere mostrar en las empresas del sector calzado, los criterios que utilizan los empleadores a la hora de compensar a sus trabajadores para observar si sus competencias o desempeños son factores primordiales para su remuneración y poder llegar a proponer soluciones o un modelo de compensación que responda a las necesidades y realidades del sector.

Este es un proyecto que consta de dos fases:

- Primera fase, constituye la parte teórica del proyecto de la recopilación del estado del arte, compensación de ley y basada en competencias.
- Segunda fase, del análisis del sistema compensatorio de empresas del sector calzado, la generación de entrevistas y encuestas a los empresarios y empleados del sector, los resultados y algunas sugerencias de modelos de compensación.

En este caso se va a dar mayor importancia en la segunda fase del proyecto, como se había dicho anteriormente consta del análisis del sistema compensatorio de las empresas pertenecientes al sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana.

La población de empresas pertenecientes al sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana es de 1024 empresas¹, de la cual se obtuvo una muestra representativa de 279 empresas a través de la fórmula del tamaño de muestra, para así poder generar el estudio.

El objeto de observación serán los empresarios y los empleados del sector. Sin embargo es importante resaltar la existencia de restricciones de acceso a la

¹ Cámara de comercio, Bucaramanga. Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.

información por parte de los empresarios o empleadores debido al tema de trabajo o de estudio.

El número de encuestas a emplear para el estudio, puede variar respecto a las restricciones de información.

La pregunta que se quiere responder a raíz de la investigación es:

¿En el sector calzado, como están compensando o que criterios utilizan los empresarios para generar las compensaciones salariales a sus empleados o trabajadores?

Ya que en la actualidad es muy fácil decir que las compensaciones han mejorado de una manera notable, pero es difícil comprobar si en verdad las empresas lo están aplicando. Ya que “por un lado, los trabajadores no ahorran tiempo ni argumentos para defender una compensación justa por su trabajo, mientras que los otros dos actores (el Gobierno y los Empresarios) buscan la forma de disminuirlo o flexibilizarlo”², por el ahorro de tiempo y costos en la empresa.

Debido a esto se va a generar un estudio de las empresas de Bucaramanga y su área metropolitana pertenecientes a un sector económico (calzado), para evaluar y poder comprobar si en verdad se compensa en la actualidad a los empleados de una manera justa y equitativa y ver si sus competencias y desempeños son un factor primordial para esto, y así poder proponer soluciones o un modelo de compensación al sector que responda a sus necesidades y realidades.

² Ángela León Gonzáles Ariza, 2006. Métodos de Compensación Basados en Competencias(p.17)

2. ANTECEDENTES

El problema de una compensación equitativa o ecuánime para los empleados viene de muchos siglos atrás; no es solo de este siglo, como por ejemplo “La época de la esclavitud, donde los terratenientes tenían las grandes ganancias y los esclavos eran tratados como mercancía, pues eran comprados y vendidos al mejor postor, quien les daba lo estrictamente necesario para que pudieran realizar largas jornadas de trabajo forzoso o el feudalismo donde el siervo (trabajador) laboraba con su familia, y de lo que ganaba debía guardar una mínima parte para el sustento de la misma, pagar los atributos para el mantenimiento de estado y aportar la décima parte de su trabajo a la Iglesia”³.

Se puede ver que en dichas épocas las compensaciones salariales no eran muy atractivas para los trabajadores, aunque en la actualidad las compensaciones han evolucionado de tal manera, que se compense al trabajador de una manera más llamativa y honrada, tratando de que no exista ausencia de factores motivadores ya que esto genera insatisfacción en los empleados.

Aunque, “las compensaciones también han tomado en cuenta el costo de vida y ciertos factores que influyen en la economía del país”⁴, para generar retribuciones satisfactorias.

Es indiscutible que, históricamente, los trabajadores han centrado sus luchas en aspectos laborales como la remuneración (ingreso) y la jornada de trabajo, que han sido parte de los requerimientos de las masas trabajadoras hacia la obtención de un buen trabajo, también aquellos relacionados con la adquisición de habilidades para la superación y el ascenso laboral u ocupacional.

³ Ángela León González Ariza, Op.cit., (p.10-11)

⁴ Ricardo A. Varela, 2006. Administración de la compensación (p.15)

Las tendencias salariales muestran “Un aumento en la contratación de personal a través de las Empresas de Servicio Temporal, la reducción en la entrega de bonos por desempeño, al igual que la congelación de la planta de personal y la redistribución de funciones en vez de reemplazar a los empleados, según el Estudio Nacional de Salarios 2009 de la Asociación Colombiana de Gestión Humana, Acrip.

A nivel de operarios, el estudio mostró aumentos salariales del: 7.6 en la categoría gran especial, 7.9% en la gran empresa, 7.3% en la mediana y pequeña empresa y 7.2% en la que tiene ventas hasta por \$5.000 millones de pesos anuales”⁵.

La información anterior denota las informalidades que se han manifestado a través del tiempo respecto a las remuneraciones salariales, no en todas las empresas valoran la adquisición de habilidades y el tiempo de trabajo que acarree un empleado laborando, por ahorrar costos en las organizaciones.

“Las organizaciones exitosas son aquellas que modifican sus estrategias de negocio y planes de recursos humanos, de acuerdo a nuevos entornos económicos y a nuevas tecnologías. La mejora continua se logra a partir del ejercicio de un estilo eficaz de liderazgo, esquemas de motivación al personal, así como de un clima organizacional activo y sano”⁶.

¿Pero las organizaciones si están motivando a su personal generando un clima organizacional activo y sano?

“Según las estimaciones realizadas por la OIT, en América Latina y el Caribe hay al menos 1.320.000 personas en situación de trabajo forzoso. A nivel global,

⁵ Misión Pyme. (2009, Agosto). Tendencia en remuneración. Recuperado el 17 de Agosto de 2009, del sitio Web de MisiónPyme: <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/3612/59/>

⁶ Mercerhr. (2008, Mayo). ¿Cómo ser competitivos e innovadores en un contexto económicamente agresivo como el que vivimos en la actualidad?. Recuperado el 12 de Septiembre de 2008, del sitio Web de ascort.net: <http://ascort.net/sercompetitivos.htm>

América Latina ocupa el segundo lugar y las ganancias generadas por el trabajo forzoso suman unos 32 mil millones de dólares, informó la OIT”⁷.

Esta información señala que todavía existe malas retribuciones salariales hacia el trabajador, arrastrando a las empresas a generar malas compensaciones y generando un ambiente organizacional desmotivado.

Respecto al sector de calzado, “es uno de los sectores económicos más importantes de Bucaramanga y su área metropolitana, ofrece trabajo directo a más 40 mil personas en la cadena productiva, así como indirecto a más de 10 mil ciudadanos en los almacenes dedicados a la comercialización y venta de los productos del Cuero y la marroquinería”⁸.

La elaboración del Calzado, genera una gran dinámica en la economía del área Metropolitana y en el Departamento de Santander, además actualmente se deben elaborar pedidos por más de 5 millones de pares de zapatos, vendidos en la pasada feria de Asoinducals para clientes nacionales y de Venezuela, Ecuador y Centro América”⁹.

Pese a las dificultades económicas mundiales y Nacionales el sector del calzado, la marroquinería y el cuero de Bucaramanga, no ha registrado la crisis Económica por que los zapatos son de consumo diario, sostuvo el Dirigente Gremial Henry Gamboa Mesa”¹⁰.

Con esta información se puede notar que el sector de calzado es un gran generador de empleo en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana,

⁷ El espectador. (2008, Junio). Latinoamérica tiene 1,3 millones de personas en situación trabajo forzoso, dice OIT. Recuperado el 26 de Agosto de 2008, del sitio Web de elespectador: <http://www.elespectador.com.co/noticias/elmundo/articulo-latinoamerica-tiene-13-millones-de-personas-situacion-trabajo-forzoso-dice>

⁸ RCN Bucaramanga. (2009, Marzo). Situación económica mundial no afecta producción del calzado en Bucaramanga. Recuperado el 2 de Septiembre de 2009, del sitio Web RCN: <http://www.rcn.com.co/noticia.php3?nt=30115>

⁹ RCN Bucaramanga. (2009, Marzo). Op. Cit.

¹⁰ RCN Bucaramanga. (2009, Marzo). Op. Cit.

¿pero si será justo y equitativo y cumplirá con los aspectos de ley a la hora de remunerar?

En el sector calzado de Santander, no se ha generado un estudio que demuestre las modalidades o criterios de compensación que utilizan los empresarios a la hora de remunerar a sus empleados o donde se observe si están remunerando de manera justa o equitativa. En cambio a nivel nacional se han efectuado estudios similares como “la investigación de salarios que Human Capital realizó entre 426 empresas, 16 sectores y 470 cargos pertenecientes a Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla y donde se mostró que las empresas que pertenecen al sector de alta tecnología y telecomunicaciones, así como las de consumo masivo, química farmacéutica, hidrocarburos, energía y gas son las que mejor pagan a los empleados”¹¹.

Los estudios sectoriales a nivel departamental (Santander) realizados por Acicam, el Cdp del cuero y Asoinducal's, han sido enfocados más de manera general hacia el estudio de las exportaciones, problemas del sector, uso de capacidad instalada, producción y ventas, como lo muestra la última Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC), realizada por Acicam y la Andi¹².

Algunos resultados arrojados por la EOIC fueron que las mayores dificultades del sector calzado están relacionadas con la desaceleración de la economía y el impacto de la crisis financiera internacional. También los empresarios mencionaron entre sus preocupaciones para el próximo año 2009, potenciales problemas de rentabilidad, mayor contrabando, una menor disponibilidad de

¹¹ Adriana Suárez. (2008). Conozca las tendencias de remuneración en Colombia. Recuperado el 22 de Febrero de 2009, del sitio Web de Gestionhumana:
http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/E/encuesta_2008/encuesta_2008.asp

¹² Encuesta de Opinión Industrial Conjunta 2008 –ANDI, ACICAM y otros

recursos para financiar los proyectos de inversión y para capital de trabajo y las altas tasas de interés”¹³.

Con estos resultados se puede resaltar que si no existe un buen capital de trabajo, es difícil mantener una rentabilidad estable en la empresa y por lo tanto no exista una remuneración justa y equitativa para los empleados. Este puede ser un factor por el cual los empresarios del sector calzado se fijen o se guíen a la hora de estipular una remuneración salarial.

¹³ Dinero. (2008, Diciembre). El 2009 se ve difícil Según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta. Recuperado el 22 de febrero de 2009, del sitio Web de Dinero.com: <http://www.dinero.com/noticias-crecimiento/2009-dificil-andi/55450.aspx>

3. JUSTIFICACIÓN

Como ya se había dicho anteriormente el problema de las compensaciones salariales viene de mucho tiempo atrás, en la actualidad las empresas trabajan con un sistema compensatorio regido por la ley, pero la mayoría no la cumple como debe ser. Este es un problema que presentan algunas empresas donde abusan del trabajo del empleado y le pagan menos del salario mínimo legal. “Estadísticamente se puede observar que un alto porcentaje de trabajadores informales reciben menos de un salario mínimo mensual, fenómeno que aunque no ha empeorado históricamente, continúa siendo grave. El 37% de informales ganaba menos de un salario mínimo en el año de 1998 y el 39,3% trabajaba más de 48 horas semanales; en el año 2002 la proporción de informales con ingresos menores al salario mínimo legal fue de 33,4%”¹⁴.

Otro caso o problema que se puede presentar en una empresa es que por un lado sea equitativo a la hora del pago de los salarios estipulados por ley, pero las competencias y los logros alcanzados del trabajador no sean remuneradas ni incentivadas, ya que hoy en día los trabajadores no solo se satisfacen con el salario fijo, también quieren que sus competencias como su rendimiento sean valoradas y retribuidas.

“Hoy en día la totalidad de la compensación o remuneración está integrada por componentes fijos y componentes variables (incentivos o remuneración por competencias o rendimiento)”¹⁵, donde la unión de los dos componentes crea la Compensación variable que es una de las más utilizadas en Colombia. “La compensación variable como recompensa al buen desempeño y logro de resultados, se viene consolidando como uno de los esquemas más importantes a

¹⁴ DANE, Encuesta de Hogares 1998 - 2002

¹⁵ Morales Arrieta, Juan Antonio y Velandia Herrera, Néstor Fernando, 1999. Estrategia y sistema salarial o de compensación (p.218)

la hora de determinar los salarios en Colombia, señala Investigación Nacional de Salarios 2007, realizada por la Federación Colombiana de Gestión Humana, Acrip”¹⁶.

Estos nos muestra que la mayoría de las empresas colombianas están utilizando este tipo de compensación, pero cuando se habla de “mayoría” representa que todavía existe una porción de empresas que no la aplican, en pocas palabras empresas que solo se satisfacen pagando el llamado sueldo fijo sin tener en cuenta o valorar el rendimiento y competencias de sus empleados, solo por que “cada vez más las prestaciones adicionales, que muchas veces constituyen un complemento importante del salario, aumentan los costos de la mano de obra para el empleador”¹⁷. Este es uno de los problemas que se espera encontrar en el sector.

2007		2006	
Empleo inadecuado por competencias	Empleo inadecuado por ingresos	Empleo inadecuado por competencias	Empleo inadecuado por ingresos
15,7	27,6	9,4	31,8

Fuente: “Dane”¹⁸

El empleo inadecuado por insuficiencia de ingresos son los ocupados que en el último mes han ganado menos que la referencia, y han expresado su deseo y disponibilidad de cambiar el (tipo de) trabajo para que mejoren sus ingresos. Existen varias referencias de ingresos mínimos. Referencias populares incluyen el

¹⁶ Misionpyme. (2007, Agosto). Compensación variable se impone. Recuperado el 26 de Agosto de 2008, del sitio Web de misionpyme: http://www.misionpyme.com/mision/index.php?option=com_content&task=view&id=1976&Itemid=205

¹⁷ Oficina Internacional del Trabajo, 1992. Los salarios (p.10)

¹⁸ DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares, Indicadores de mercado laboral Anual - Departamentos 2001 – 2007, http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/empleo/ech/totalNacional/Anual/Depto_01_07.xls

salario mínimo que aplica por la ley al ocupado, y el valor de la Canasta Básica de Alimentos”.

El empleo inadecuado por competencia son los ocupados que son sobre calificados para su trabajo actual y han expresado su deseo y disponibilidad de cambiar el tipo de trabajo para que se utilice mejor sus capacidades. La calificación del ocupado se refiere a su nivel de educación aprobado, tanto como a sus experiencias laborales. Normalmente se refieren al nivel de educación y herramientas necesarias para la ocupación principal de ocupado.

Esta información da a conocer que del 2006 al 2007 aumentó el empleo inadecuado por competencias, eso quiere decir que las empresas están dejando a un lado la valoración de las competencias de un empleado a la hora de remunerar y se basan más en el cumplimiento estándar de las funciones de un cargo.

Esta es una de las razones por la cual se va hacer una investigación o estudio, para ver si este tipo de problema se encuentra en un sector económico muy importante en Santander (calzado) y así poder proponer un posible modelo de compensación que responda a la necesidades y realidades que vive el sector.

4. OBJETIVOS.

4.1 OBJETIVO GENERAL:

- Analizar el sistema compensatorio que utiliza el sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana para remunerar a sus empleados y descubrir los criterios que utilizan los empresarios a la hora de compensar para observar que fortalezas y debilidades se hallan en el sector respecto a la compensación.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los aspectos compensatorios del sector (estado del arte y aspectos de ley).
- Determinar cómo compensan o que criterios utilizan los empresarios del sector calzado para remunerar a sus empleados.
- Conocer la opinión de los trabajadores respecto a la remuneración dada por los empresarios del sector.
- Analizar los resultados obtenidos para proponer un modelo de compensación que responda a las necesidades y realidades del sector.

5. MARCO TEÓRICO

A continuación se muestra el marco teórico necesario para guiar este tipo de investigación:

5.1 EL SALARIO

“El artículo **127** del Código modificado por la ley 50 de 1990, establece que constituye salario no solo la remuneración ordinaria, fija o variable sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio o porcentaje sobre las ventas y comisiones.

No constituyen salario, las sumas que ocasionalmente y por mera liberabilidad recibe el trabajador del empleador como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de la compañía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco constituyen salario los beneficios o auxilios que las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario.

Salario mínimo: El artículo 145 del Código define como salario mínimo el que todo trabajador tiene derecho a percibir para atender a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural.

El salario mínimo legal es el fijado por la ley, el salario mínimo convencional es el fijado en virtud de negociaciones colectivas de las empresas”¹⁹.

“Salario mínimo y Transporte en 2009: Con la expedición el pasado 30 de Diciembre el Decreto 4868 de 2008, se fija como incremento para el salario mínimo el porcentaje del incremento del Índice de Precios al Consumidor –IPC- correspondiente a todo el año 2008.

Nota: Normalmente el salario mínimo legal es modificado al inicio de cada año y su fijación modifica automáticamente los contratos de trabajo en que se halle estipulado un salario inferior.

5.1.1 Tipos De Salario.

Salario integral: De conformidad con el numeral segundo del artículo 132 del Código, cuando el trabajador devengue un salario ordinario superior a diez salarios mínimos legales mensuales valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie; y, en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones.

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

¹⁹ Código Sustantivo del Trabajo (1990). Artículo 127 y 145, del sitio Web notinet: <http://www.notinet.com.co/serverfiles/servicios/archivos/codigos/sustantivo/127-144.htm>

Este salario no estará exento a las cotizaciones de la seguridad social ni de los aportes parafiscales (SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar).

“Una vez establecido el ingreso promedio mensual de un empleado, la empresa puede acudir a las diferentes alternativas de compensación que nuestra legislación laboral Colombiana ofrece. Es preciso evaluar el impacto prestacional, el impacto laboral y tributario de cada alternativa y elegir un atractivo esquema tanto para el empleado como para la empresa.

Según los Artículos 127 y siguientes del Código Sustantivo del Trabajo, dentro de esas alternativas de compensación se encuentran”²⁰:

- **Salario básico.**
- **Salario variable o comisiones.**
- **Prestaciones sociales de ley.**

“Las prestaciones sociales son los dineros adicionales al Salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante Contrato de trabajo por sus servicios prestados. Es el reconociendo a su aporte en la generación de ingresos y utilidad en la empresa o unidad económica.

- Prima de servicios.
- Cesantías.
- Empleadores no obligados al pago del auxilio de cesantías.

Toda empresa está obligada al pago del auxilio de cesantías e excepción de la industria familiar y los artesanos siempre que no ocupen más de 5 personas ajenas o extrañas a su familia y trabajen es su propio establecimiento.

²⁰ Gestión Humana (Agosto, 2005). Remunere bien y sin errores. Recuperado el 20 de Octubre de 2008, del sitio Web gestionhumana: <http://www.gestionhumana.com/>

- **Dotación.**

Todo empleado que ocupe más de 1 trabajador permanente debe suministrar al empleado como dotación, cada cuatro meses un par de zapatos y un vestido.

Esta obligación es para con los empleados que devenguen un sueldo de hasta dos salarios mínimos, y tendrán derecho los trabajadores que a la fecha de la entrega de la dotación lleven laborando en la empresa como mínimo 3 meses.

Las fechas de entrega de la dotación serán el 30 de abril, el 31 de agosto y el 20 de diciembre de cada año”²¹.

- **Beneficios o auxilios habituales.**
- **Beneficios o auxilios ocasionales.**
- **Bonificaciones, premios, incentivos o gratificaciones.**
- **Medios o herramientas de trabajo**

5.1.1.1 Salario a destajo: “El contrato de trabajo a destajo, es aquel contrato en el que la remuneración se pacta con base a la cantidad de unidades, obras o labores que el trabajador realice en una jornada determinada. El contrato de trabajo a destajo, se conoce también como contrato de trabajo de obra o por labor.

En el contrato de trabajo por destajo, se pacta pagar un determinado valor por cada unidad producida, lo que se supone, mejora la productividad del trabajador, y a la vez, la empresa racionaliza los gastos laborales, por cuanto sólo paga por lo que el trabajador haga efectivamente.

Esto hace que en principio, el tiempo que el trabajador invierta en producir una unidad no sea importante, por cuanto no se le pagará en función del tiempo

²¹ Gerencie (2009). Prestaciones Sociales. Recuperado el 8 de Febrero de 2009, del sitio Web gerencie: <http://www.gerencie.com/prestaciones-sociales.html>

invertido, sino en la cantidad de las unidades elaboradas, y resulta obvio que si el trabajador en un día no hace nada, pues no ganará nada, y si hace mucho, pues ganará mucho, aliciente suficiente para que mejore su productividad, al menos en teoría²²”.

“Dentro de la legislación laboral no existe la figura del contrato a destajo, sino la del salario a destajo la cual es una de las formas del salario variable, mencionado en los artículos 132,141 y 176 del Código Sustantivo del Trabajo.

Los trabajadores con salario a destajo tienen la misma jornada laboral, prestaciones sociales y demás derechos laborales que los trabajadores con salario fijo, los cuales son:

1. Salario: El cual no puede ser inferior al mínimo legal cuando el trabajador labora la jornada máxima legal de ocho (8) horas diarias, cuarenta y ocho semanales (48), para quienes laboran jornadas inferiores a la mencionada puede pagarse en proporción al número de horas trabajadas. (Artículos 145 y 147 del CST).

2. Vacaciones anuales: Por cada año de trabajo les corresponde 15 días hábiles consecutivos de descanso remunerado con el salario que esté devengando en el momento de entrar a disfrutarlas, en cuanto a su compensación en dinero a la finalización del contrato de trabajo hay lugar a su reconocimiento en dinero proporcionalmente al tiempo laborado (Artículo 186 y 192 del Código Sustantivo del Trabajo modificado por la Ley 617 de 1954 artículo 8º y Ley 995 de 2005).

²² Gerencie, (Junio, 2009). Trabajo de contrato por destajo, Recuperado el 30 de agosto de 2009, del sitio Web de gerencie: <http://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo-por-destajo.html>

3. Calzado y vestido de trabajo: Se debe suministrar un par de zapatos y un vestido de labor, tres veces al año (abril 30, agosto 30 y diciembre 20) al trabajador que hubiere cumplido más de tres meses al servicio del empleador. Estos elementos son de uso obligatorio por el trabajador. (Artículo 230 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por la Ley 11 de 1984, artículo 7° y artículo 103 del Decreto 356 de 1994).

4. Auxilio de cesantías; Un mes de salario por cada año completo de labor y proporcionalmente por fracciones de año. (Artículo 249 CST).

Existen en la actualidad dos regimenes para la liquidación de cesantía:

a) Régimen Tradicional: Consagrado en el artículo 249 y ss del Código Sustantivo del Trabajo.

b) Régimen de liquidación definitiva anual (Ley 50 de 1990): Señalado en el artículo 99 de la Ley 50 de 1990.

5. Intereses a la cesantía: En el mes de enero de cada año debe pagarse el 12% anual sobre el saldo consolidado en 31 de diciembre inmediatamente anterior. Si el trabajador no ha prestado servicios durante todo el año, sino tan solo durante una fracción, el interés se reconocerá en forma proporcional. La obligación de pagar intereses, en el caso de terminación del contrato en cualquier época, también debe cumplirse en forma proporcional (Numeral 2, artículo 99 de la Ley 50 de 1990).

5. Seguridad Social: La afiliación al Sistema Integral de Seguridad Social es obligatoria para todos los trabajadores (pensión, salud y riesgos profesionales).

6. Prima de servicios: Artículo 306 del Código Sustantivo del Trabajo.

En este orden de ideas, el artículo 306 C.S. del T., con las declaraciones de inexecutable de su texto, hay lugar a su reconocimiento para los trabajadores que hubieren trabajado o trabajaren todo el respectivo semestre o proporcionalmente al tiempo trabajado, y la terminación del contrato haya sido con o sin justa causa, y debe cancelarla toda empresa o empleador que desarrolle una actividad que se traduzca en un resultado económico.

Subsidio Familiar: El cual se paga a través de una Caja de Compensación familiar a la cual tiene que estar afiliado el empleador, tienen derecho al pago del subsidio familiar en dinero los trabajadores cuya remuneración mensual fija o variable no sobrepase ICE cuatro (4) salarios mínimos legales mensuales vigentes, y cuando laboren al menos 96 horas al mes, y que sumados sus ingresos con los de su cónyuge o compañero (a), no sobrepasen seis (6) salarios mínimos legales mensuales vigentes. (Art. 3 Ley 789 de 2002).

8. Auxilio de transporte: El Decreto No. 4361 de 2004, fijo el valor del auxilio de transporte a partir del 1° de enero del presente año en la suma de cuarenta y cuatro mil quinientos pesos (44,500,00) moneda corriente, mensuales y tienen derecho a el los servidores públicos y los trabajadores particulares, que devenguen un salario mensual hasta dos (2) veces el salario mínimo legal mensual vigente, el cual se pagará en todos los lugares del país donde se preste el servicio público de transporte²³.

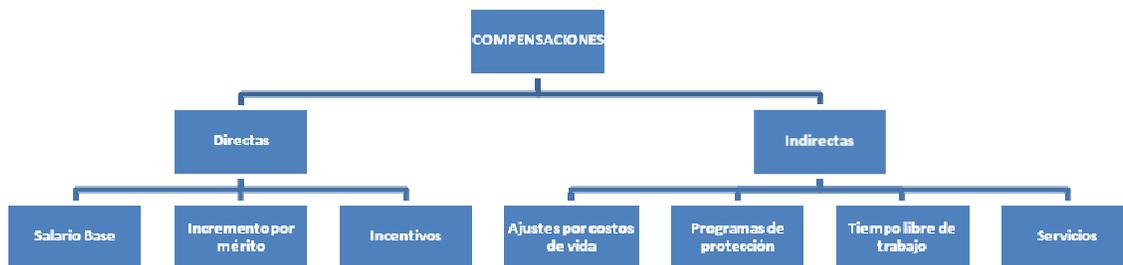
²³ Código Sustantivo del Trabajo (1990). Del sitio web:
<http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Codigo%20Sustantivo%20del%20trabajo.pdf>

5.2 CLASIFICACIÓN COMPENSACIONES

George Milkovich en su libro Compensation²⁴, describe cómo la compensación tiene significados distintos para el empleado y el empresario:

- Para el empleado, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación. También es la fuente principal de ingreso; por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social. En esencia se trata de una relación de intercambio. El trabajo se retribuye con compensaciones que pueden ser de carácter financiero o no financiero, las cuales pueden ser a su vez directas e indirectas:

Figura 1. Compensaciones



Fuente: Morales Arrieta, Juan Antonio y Velandia Herrera, Néstor Fernando, 199. Estrategia y sistema salarial o de compensación

Se puede decir que la figura anterior muestra un tipo de compensación justa hacia un empleado, ya que encierra la compensación variable y fija. En la actualidad se compensa a los empleados dependiendo de ciertos factores que influyen en una organización.

²⁴ George T. Milkovich, Jerry m. Newman, Compensation, Editorial Irwin, McGraw Hill, USA, 1996

5.3 CRITERIOS COMPENSATORIOS:

Compensación Fija y Variable:

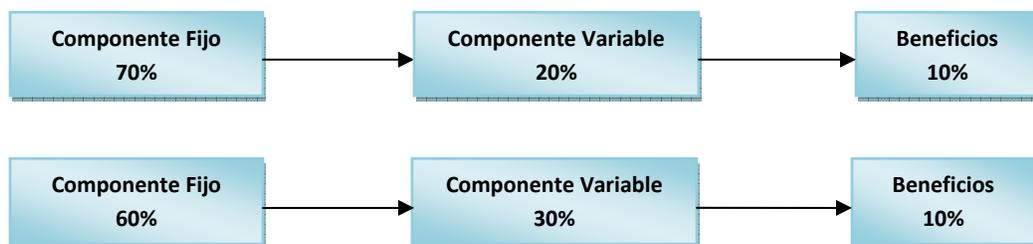
“Tendencias actuales como la compensación variable han incentivado a las compañías a realizar revisiones de sueldos como parte de su gestión empresarial. Esta actitud puede convertirse es una oportunidad para “vender mejor sus resultados laborales y negociar el sueldo.

Las empresas colombianas se dirigen con celeridad hacia ese modelo de compensación variable por que han encontrado que permite flexibilizar viejas costumbres y en la medida en que se aplique adecuadamente, aumenta la productividad de la empresa y la satisfacción del remunerado.

Muchas de las compañías acostumbran a hacer estas valoraciones de desempeño después de los tres o seis meses de trabajo y es importante tener claro que cualquier tipo de empleado es susceptible de obtener un aumento en su remuneración si sus resultados son los esperados o sobresalientes”²⁵.

“En opinión de Creus, la compensación más frecuente en Colombia para la remuneración de un ejecutivo se presenta de la siguiente forma:

Figura 2. Compensación Variable y Fija



Fuente: Gestión Humana.com

²⁵ Clickempleo. (2006). Cómo negociar su salario. Recuperado el 20 de Octubre de 2008, del sitio Web Clickempleo: <http://www.clickempleo.com/Bancoconocimiento/c/compensacionpordesempeno.asp>

El componente fijo se refiere a aquella parte de la compensación que retribuye el ejecutivo por el cumplimiento de sus funciones. El variable, es aquel vinculado al cumplimiento de metas y objetivos, en tanto que los beneficios se utilizan como una alternativa no monetaria de estatus y tratamiento fiscal preferencial”²⁶.

5.3.1 Fijo

“En esa esencial labor de administrar los recursos humanos encontramos la definición de las políticas de compensación de los empleados, para lo cual la empresa debe evaluar y establecer estructuras de salario equitativas y justas teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Los salarios con relación a los demás cargos de la organización, buscando mantener un equilibrio interno entre los mismos. Este equilibrio se logra mediante la juiciosa evaluación y clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargo.
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas del mismo segmento de mercado, buscando el correspondiente equilibrio externo de dichos salarios. Este equilibrio se alcanza a través de informaciones externas obtenidas mediante una cuidadosa investigación de salarios”²⁷.

Descripción del puesto:

“La descripción del puesto es una relación escrita de los que hace el empleado; cómo lo hace y en qué condiciones lo ejecuta, además se registran los conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias requeridas (especificación del puesto) para desempeñarlo satisfactoriamente.

²⁶ Gestión Humana (Agosto, 2005). Remunere bien y sin errores. Recuperado el 20 de Octubre de 2008, del sitio Web gestionhumana: <http://www.gestionhumana.com/>

²⁷ Gestión Humana (Agosto, 2005). Remunere bien y sin errores. Recuperado el 20 de Octubre de 2008, del sitio Web gestionhumana: <http://www.gestionhumana.com/>

A raíz de esto nace el manual descriptivo que en muchas empresas es utilizado como un método de fijación de salarios:

- El manual descriptivo ayuda a establecer y mantener una estructura de salarios sobre la cual se puede asignar una remuneración justa y equitativa a cada uno de los empleados.
- Comparar la compensación de los puestos de trabajo con otros externos, a modo de tomar mayor ventaja y pagar sueldos acordes con el mercado actual²⁸.

Técnicas de compensación financiera:“Las técnicas de compensación financiera son el fundamento de todo sistema de compensación financiera sólido. Su finalidad es establecer el valor relativo de cada puesto de trabajo de la organización y asignar una cantidad o una banda salarial para dichos puestos (Simón Dolan, 1999). Por esta razón, la información del análisis del puesto de trabajo es la base para construir una jerarquía o escala que refleje su dificultad o valor relativo para la empresa. Las técnicas permiten establecer una jerarquía lógica de trabajo y para determinar las tasas específicas de sueldos y salarios dentro de dichas jerarquías. Los trabajos dentro de una empresa no tienen el mismo grado de dificultad; algunos requieren administradores profesionales, otros requieren hábiles artesanos y otros pueden realizarse con trabajadores no especializados.

Andrew F. Simula (1982) explica que jerarquizar es una cuestión que permite determinar de manera más exacta cuáles son las relaciones que existen entre estos puestos internos en la organización. Los trabajos se comparan de acuerdo con sus grados de intencionalidad, especialización, esfuerzos, seguridad y otras cualidades que se requieren para desempeñar eficazmente los deberes y responsabilidades. Sin embargo, este mismo autor considera que la evaluación

²⁸ Morales Arrieta, Juan Antonio y Velandia Herrera, Néstor Fernando, 1999. Estrategia y sistema salarial o de compensación (p.59)

del puesto de trabajo no es el único método para comparar los trabajos, si no que existen otras técnicas formales”²⁹.

5.3.2 Variable

Compensación basada en competencias:

“Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento, pero esta inversión podría ser más rentable recurriendo a la remuneración basada en competencias; esto supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, lo cual se hará, sin duda, más valioso para la persona y eso le será compensado; es una forma de retribución variable”³⁰.

²⁹ Clickempleo. (2006). Cómo negociar su salario. Recuperado el 20 de Octubre de 2008, del sitio Web Clickempleo: <http://www.clickempleo.com/Bancoconocimiento/c/compensacionpordesempenno.asp>

³⁰ Gallego Franco, Mery, 2007. Procesos de gestión humana basados en competencias, Recuperado el 28 de Noviembre de 2008, del sitio Web de arearh: <http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>

5.4 PROCESO PARA DEFINIR NIVELES DE REMUNERACIÓN:

Paso 1: realizar una encuesta salarial

“Una encuesta de sueldos es un estudio dirigido a determinar los niveles salariales prevalecientes. Se utilizan de tres maneras:

I. Con base en una encuesta formal o informal, las compañías adquieren valor directamente por el mercado de lo que compañías semejantes pagan por puestos equiparables.

II. Los datos de la encuesta se utilizan para asignar valor económico a puestos de referencia, que es un puesto utilizado para establecer la escala de salarios de la empresa y en torno a este se estructuran las demás posiciones en orden a su valor.

III. Las encuestas reúnen datos sobre prestaciones como seguro incapacidad por enfermedad y vacaciones”³¹.

Paso 2: determinar el valor de cada puesto

La valuación de puestos se utiliza para determinar el valor relativo de una posición. Es una comparación formal y sistemática de los puestos a fin de determinar el valor de uno en relación con otros y establece una jerarquía salarial o de sueldos. El procedimiento de la valuación es comparar el contenido de los puestos en relación con otros (esfuerzo, responsabilidad y habilidades). Los factores compensables del puesto constituyen el contenido.

Para comparar varios puestos se puede adoptar un enfoque intuitivo o se podría comparar basándose en algunos factores importantes que todos los puestos

³¹ Quality-Consultant, (2009). Cómo establecer niveles de remuneración. Recuperado el 8 de Septiembre de 2009, del sitio Web Quality-Consultant: http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0053.htm

tengan en común. Estos factores básicos se conocen como factores compensables.

PLANEACIÓN Y PREPARACIÓN PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS

“La valuación de puestos es un proceso de juicio en el que se exige cooperación entre los supervisores, los especialistas de personal, los empleados y sus representantes sindicales.

Los principales pasos son: identificar la necesidad del programa, obtener cooperación, elegir un comité de valuación y éste último realizará la valuación real del puesto y probablemente emplear uno de los siguientes métodos de valuación:

Método de jerarquización para valuación de puestos:

Este método cualitativo es el más antiguo (1909). En él, los trabajos se valoran tomándolos en conjunto, es decir, sin descomponerlos en factores compensables, mediante la comparación de los diferentes trabajos se llega a establecer una ordenación desde el mayor valor (que ocupará el primer rango) hasta el último, o viceversa, fundamentados en una estimación subjetiva resumida del nivel de dificultad, esfuerzo, responsabilidad, formación, experiencia exigida y grado de supervisión ejercida.

Método de valuación por Clasificación por categorías

Este método clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente establecida; también es conocido como método de clasificación y constituye un mejoramiento del método de jerarquización”³².

³² Quality-Consultant, (2009). Cómo establecer niveles de remuneración. Recuperado el 8 de Septiembre de 2009, del sitio Web Quality-Consultant: http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0053.htm

Determinar las categorías

Una vez que se conoce el tipo de puestos a valorar, se procede a determinar el número de categorías, grados o clases que deben constituir el manual de escala de clasificación.

Con base en las descripciones de los cargos, se identifican los puestos más representativos que abarquen todo el rango de niveles del área escogida y se agrupan en categorías de contenido similar; a continuación se extraen sus características comunes, que posiblemente se presentarán en diferente intensidad y complejidad.

Se pueden seleccionar los siguientes factores:

- Complejidad en el trabajo
- Preparación necesaria
- Experiencia exigida
- Supervisión ejercida y recibida
- Responsabilidad
- Esfuerzo físico y mental

En el caso de trabajadores manuales podrían ser factores la calificación personal, el esfuerzo físico, el nivel de responsabilidad. Y cuando se trate de puestos del sector técnico, comercial y administrativo se toman como factores la complejidad y dificultad de cada tarea, la responsabilidad, el control efectuado o al que está sujeto, el nivel de formación y experiencia.

Describir o definir categorías

Para describir o definir las categorías se procede a determinar los grados de intensidad y complejidad para cada factor, tomando en consideración el nivel de presencia o relevancia, dentro de cada grupo de puestos.

Método de puntuación para la valuación de puestos:

Es una técnica de valuación de puestos cuantitativa. Consiste en identificar varios factores compensables, cada uno de los cuales tiene varios grados, así como el grado en el que cada uno de estos factores está presente en el puesto. Si hay 5 grados de responsabilidad que podrían contener los puestos, se asigna un número diferente de puntuación a cada grado de cada factor. Luego se suman los puntos correspondientes a cada factor y se llega a un valor total en puntos para el puesto. El resultado es una calificación cuantitativa en puntos para cada posición.

Método de valuación de puestos por comparación de factores:

Es una técnica de valuación de puestos cuantitativa. Consiste en decidir que puestos tienen más de los factores compensables elegidos que otros, es un refinamiento del método de jerarquización con el que se ordenan las posiciones de acuerdo con algún factor general.

Con este método se ordena cada puesto varias veces –una por cada factor compensable que se elija. A continuación se combinan estas clasificaciones para cada puesto en una clasificación numérica general del puesto.

Paso 3: Agrupar puestos similares en grados de remuneración

Sirve para asignar valores monetarios a cada uno de los puestos según el valor relativo. Los puestos pueden ser similares (en cuanto en términos de jerarquización o número de puntos) en grados con fines de remuneración.

Un nivel de remuneración está integrado por puestos con la misma dificultad o importancia de acuerdo de acuerdo con su valuación. Si se utilizó el método de puntuación el nivel de remuneración estará integrado por puestos que caen dentro de una gama de puntos.

Paso 4: Asignar valor a cada grado de pago; curva de sueldo

El siguiente paso es asignar valores salariales a cada uno de los niveles de remuneraciones. La asignación de los índices de pago para cada grado o puesto se logra con la **curva de sueldos**.

La curva de sueldos muestra gráficamente los valores que se pagan actualmente a los puestos en cada nivel de remuneración en relación con los puntos ó clasificación asignada a cada puesto y de acuerdo con la valuación de puestos.

Paso 5: Ajustar los niveles de remuneración.

Finalmente se deben ajustar los niveles de sueldo para cada grado. Esto implica corregir las tarifas fuera de proporción y definir niveles de sueldos”³³.

5.5 INCENTIVOS Y ESTÍMULOS:

“Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

- *Incentivos sobre unidades de producción:* los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga. Prácticamente en todos los casos (por lo menos en el nivel de obreros y técnicos) las legislaciones prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre

³³ Quality-Consultant, (2009). Cómo establecer niveles de remuneración. Recuperado el 8 de Septiembre de 2009, del sitio Web Quality-Consultant: http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0053.htm

las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción.

- *Bonos sobre producción:* son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Una variante adicional combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.
- *Comisiones:* en los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.
- *Aumentos por méritos:* constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados a un estándar específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos. Uno de los mayores problemas estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

- *Compensación por conocimientos especializados:* constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal.

- *Incentivos no financieros:* por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Estos incentivos son comunes en los departamentos de ventas, ya que sirven para alentar los esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para un mejor desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto pueden considerarse como incentivos que contribuyen a un mejor desempeño. Entre otros incentivos también se cuentan el aumento en el nivel de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral del empleado”³⁴.

- *“Adiestramiento:* el adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización

³⁴ Mitecnologico, (2008). Prestaciones e incentivos. Recuperado el 8 de Septiembre de 2009, del sitio Web Mitecnologico: <http://www.mitecnologico.com/Main/PrestacionesEIncentivos>

le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

- *Recreativos*: buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar”³⁵.

³⁵ Lic. Mari Luz Ramírez, (2006). Importancia de los programas de incentivos. Recuperado el 8 de Septiembre de 2009, del sitio Web Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>

6. RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

6.1 FICHA TÉCNICA

Tabla 1. Ficha técnica

FICHA TÉCNICA ESTADÍSTICA	
UNIVERSO/POBLACIÓN TOTAL	Empresas del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana.
POBLACIÓN OBJETIVO	Empresarios y Empleados de las empresas del sector
TIPO DE INVESTIGACIÓN	Descriptiva
METODO DE INVESTIGACIÓN	A libre criterio se seleccionaron las empresas
MUESTRA	Nivel de confianza: 95%
	<p>Formulas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ $n^{\circ} = (Z \cdot P \cdot Q) / E$ <p>P: 50%; Q: 50%; E: 5%; Z: 95%</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ $n: n^{\circ} / (1 + n^{\circ} / N)$, donde N: 1024
	Muestra obtenida: 279 Empresas
FECHA DE EJECUCIÓN:	Marzo 2009
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista personal ▪ Encuesta

Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo la recolección de datos o información, se diseñan dos tipos de encuesta, encuesta a empresarios (Ver anexo A) y encuesta a empleados (Ver anexo B), especializadas para cada sujeto de investigación que integran preguntas que permiten obtener un conocimiento completo del tema de estudio o indagación. Cada encuesta consta entre 26 a 36 preguntas cerradas y abiertas.

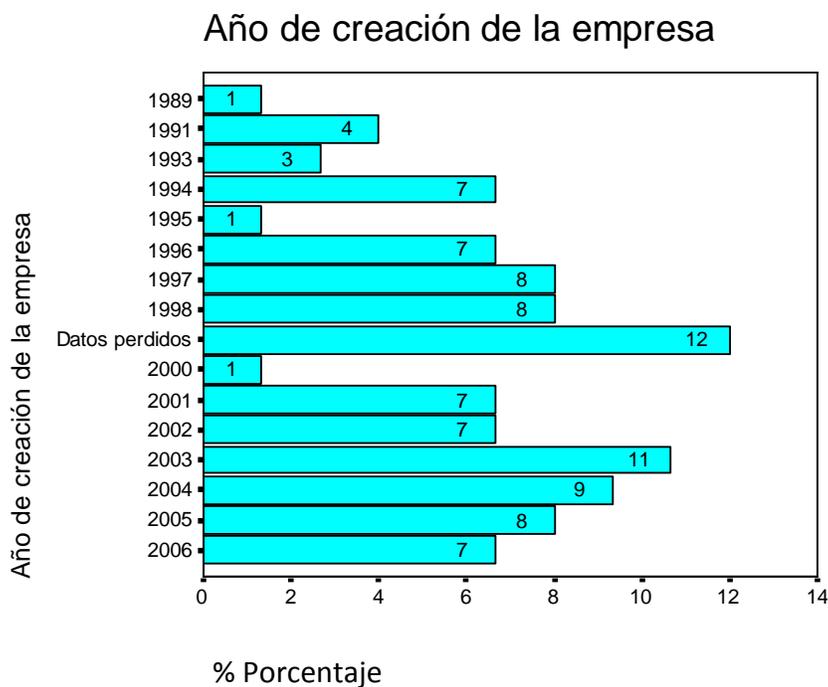
Se decidió dirigir las encuestas a empresarios como a empleados del sector, aplicando la mitad de las encuestas a cada sujeto de investigación, para contrarrestar la información y crear más confiabilidad en los resultados estadísticos, ya que los empresarios pueden llegar alardear con las respuestas, contestando con poca franqueza.

La muestra para la aplicación de las encuestas fue de 279 empresas, de las cuales fueron aplicadas 150, debido a las restricciones existentes en la obtención de información. El tipo de tema de indagación como la temporada en la que fueron aplicadas las encuestas, fue un gran limitante para llegar a la obtención de la muestra representativa, debido a la escasez de tiempo libre de empresarios como empleados

6.2 ANÁLISIS VARIABLES ENCUESTA EMPRESARIOS

6.2.1 Año de creación de la empresa

Figura 3 Diagrama de barras Año creación empresas



Fuente: Software estadístico Spss

Se observa que el 50% de las empresas encuestadas fueron constituidas o creadas del año dos mil en adelante, el 39% de las empresas fueron creadas del año dos mil para atrás.

Los datos perdidos significan que el 12% de las empresas no respondieron la pregunta.

6.2.2 Constitución legal

Figura 4. Diagrama circular constitución legal



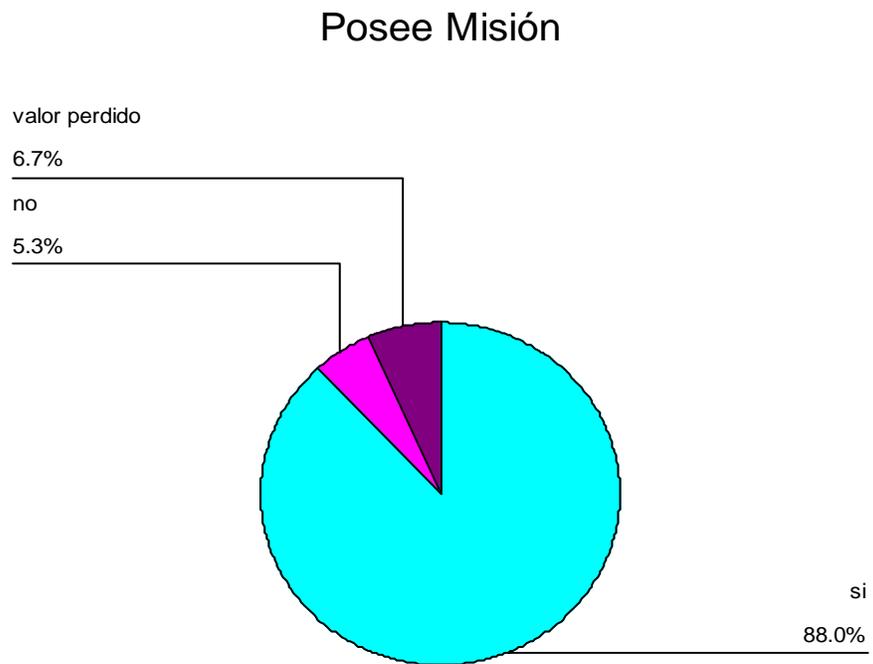
Fuente: Software estadístico Spss

El 93.3% corresponde a todas las empresas encuestadas que están constituidas legalmente. El 6.7% equivale a cinco empresas que no contestaron la pregunta o encuesta.

En este aspecto legal, se puede ver que el sector mantiene todas las empresas constituidas legalmente.

6.2.3 Misión

Figura 5 Diagrama circular Misión

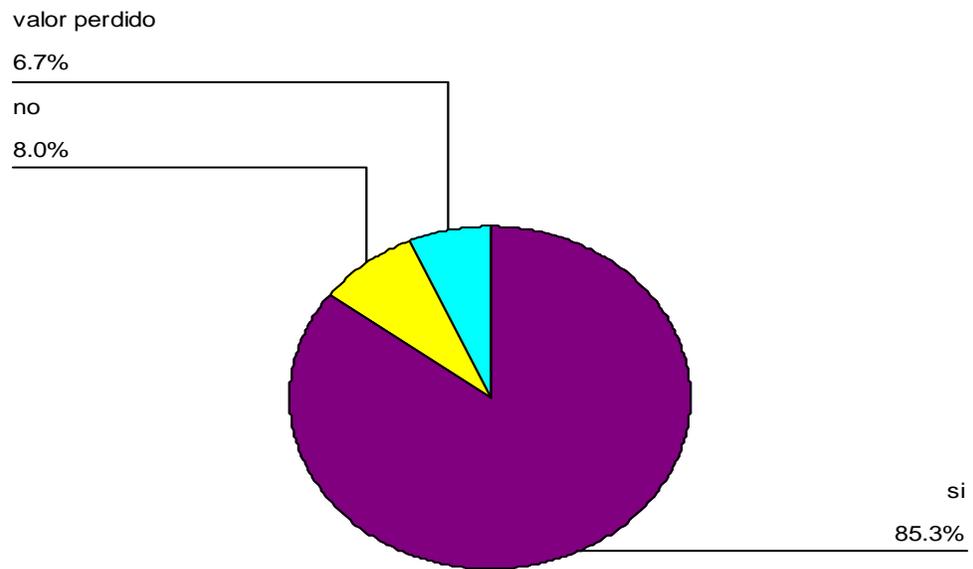


Fuente: Software estadístico Spss

6.2.4 Visión

Figura 6 Diagrama circular Visión

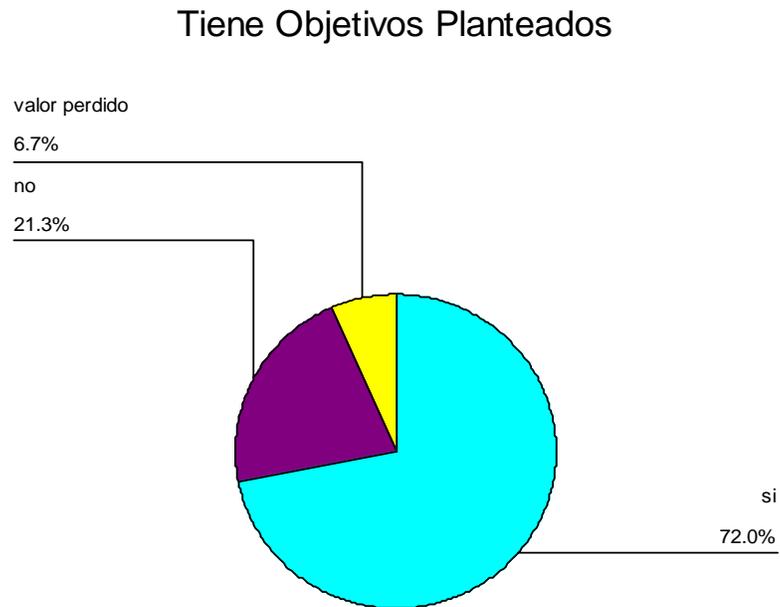
Posee Visión



Fuente: Software estadístico Spss

6.2.5 Objetivos

Figura 7 Diagrama circular Objetivos



Fuente: Software estadístico Spss

Se puede ver que la mayoría de empresas encuestadas posee una planificación empresarial u organizacional, significa que poseen una misión, visión y objetivos planteados, acciones orientadas a logros de la empresa. El 88% de las empresas poseen misión, el 85% visión y el 72 % objetivos.

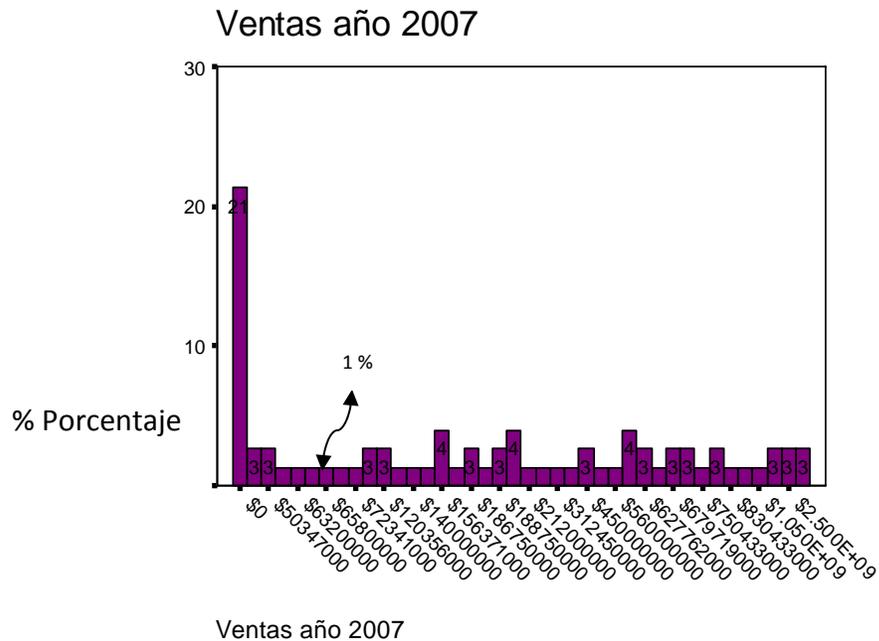
Es muy bajo el porcentaje de empresas que no poseen estos tres elementos mostrando a las empresas del sector como empresas con un pensamiento de crecimiento y mejora continua.

La misión, visión y objetivos planteados en una empresa, dan la direccionalidad que aspira la compañía a futuro y demuestran el interés que se tiene de mejora y crecimiento.

Algo curioso es que el porcentaje de empresas que no poseen objetivos es del 21,3%, ya que por la información obtenida en las entrevistas a los empresarios los objetivos no son tan importantes como la misión y visión, para ellos estos dos elementos ya les da una idea en general de lo que quieren lograr a futuro en la empresa, en pocas palabras este porcentaje pequeño de empresas no toman en serio la planeación estratégica ya que los objetivos dan la pauta para el cumplimiento de la visión.

6.2.6 Ventas

Figura 8 Diagrama de barras Ventas 2007



Fuente: Software estadístico Spss

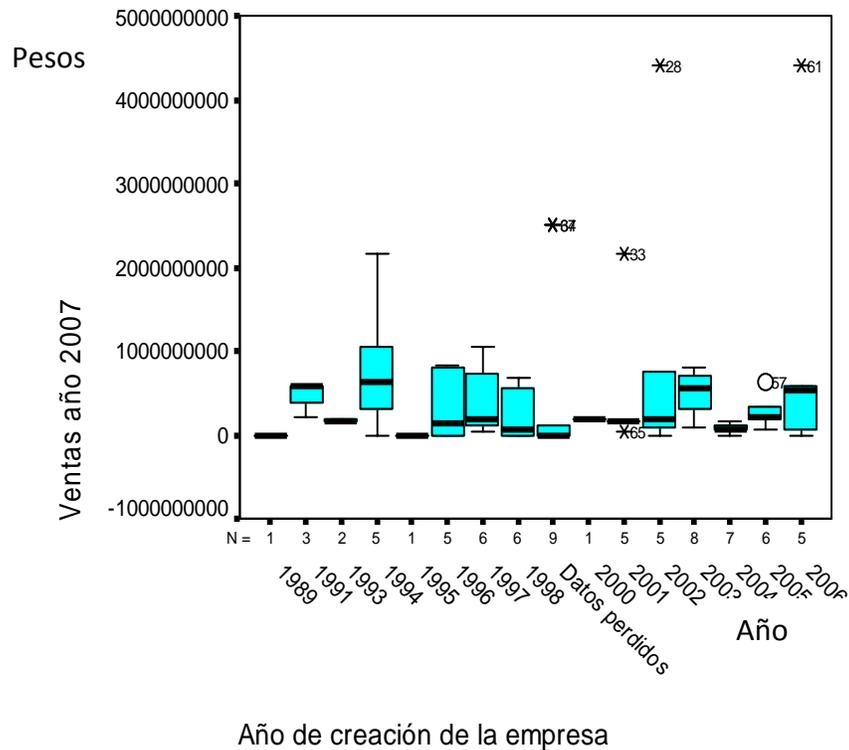
El 46.4% de las empresas poseen ventas entre 50 y 450 millones de pesos al año y solo el 28% posee ventas más representativas, entre \$500 y \$4.000 millones de pesos.

Este dato demuestra que el sector está compuesto por Mipymes.

El 21% que equivale a cero, fueron las empresas que no manifestaron la pregunta, debido a que no sintieron la comodidad y confianza de proporcionar ese tipo de dato.

6.2.6.1 Ventas VS Año de creación de la empresa

Figura 9. Diagrama de caja y bigotes Ventas VS Año de creación empresas



Fuente: Software estadístico Spss

Analizando esta gráfica de caja y bigotes, se puede concluir que las ventas no son proporcionales al año de creación de las empresas, normalmente se cree que una empresa tiene mayores ingresos entre más años de antigüedad.

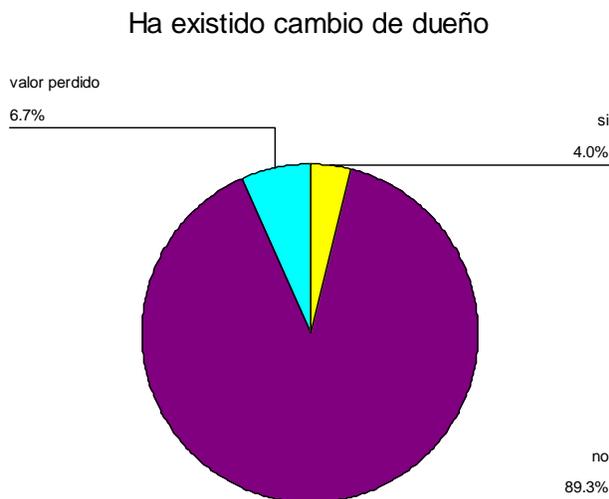
En la grafica se muestran unos datos representados con un asterisco (*), estos datos demuestran que existen casos fuera del promedio de una variable. Del año 2.000 en adelante se puede observar que existen empresas con ventas desde los 50 millones hasta los 4.000 millones de pesos (datos *28 y*61).

Del año 1998 hacia atrás las empresas están en un promedio de los 50 a los 2.200 millones de pesos.

Con esta información se puede decir que las empresas constituidas del año dos mil en adelante poseen mayores ventas.

6.2.7 Variable cambio de dueño

Figura 10. Diagrama Circular Cambio de dueño



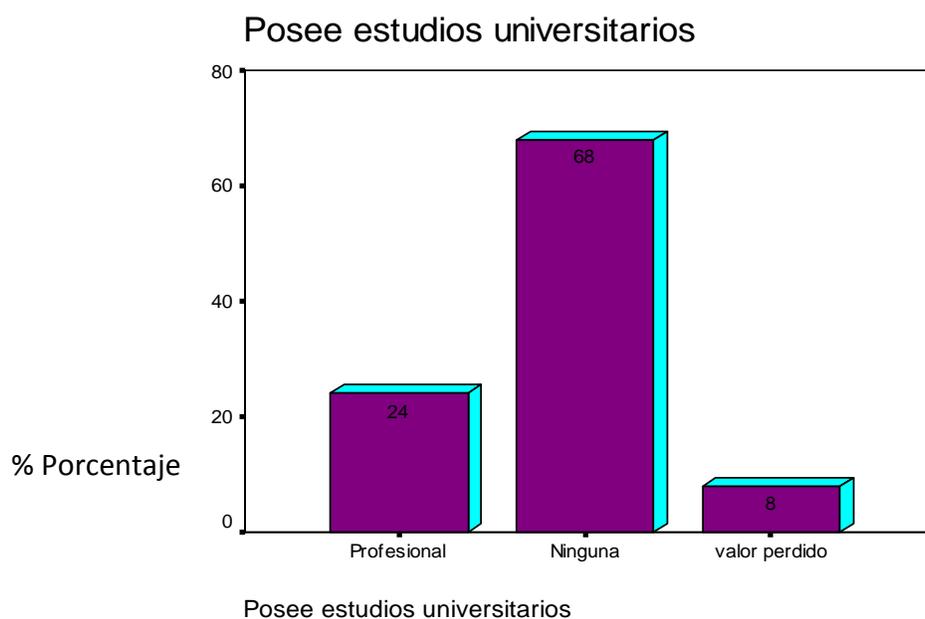
Fuente: Software estadístico Spss

La mayoría de empresas encuestadas no ha experimentado un cambio de dueño, solo tres empresas que equivalen al 4% han experimentado un cambio de dueño, debido a malos mandatos o administraciones.

El 6.7 % equivalen a datos perdidos, encuestas no contestadas o simplemente la pregunta no objetada.

6.2.8 Variable profesión del empresario o dueño

Figura 11. Diagrama de barras Profesión del empresario

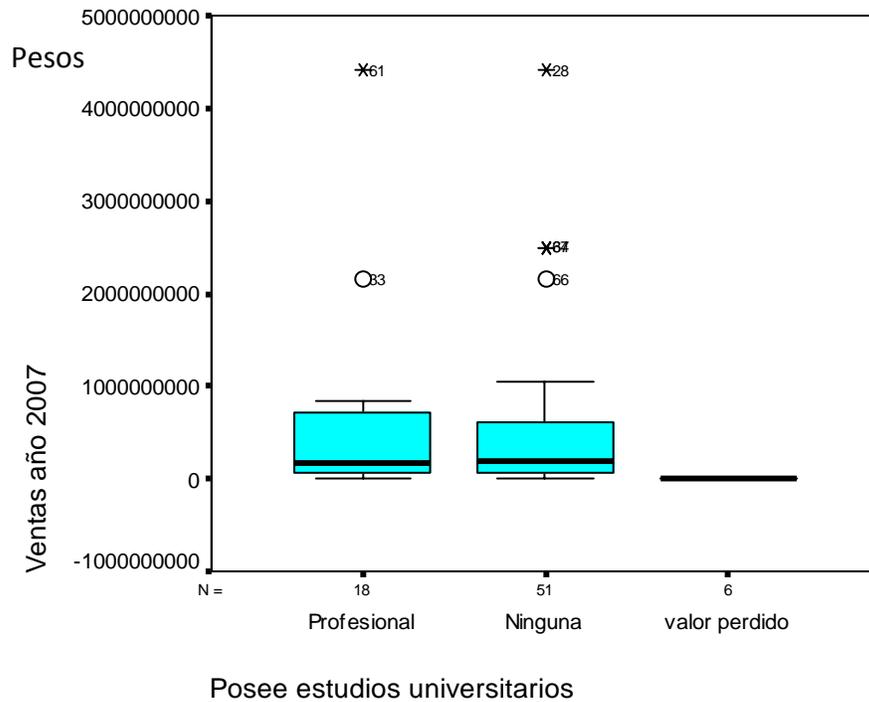


Fuente: Software estadístico Spss

Esta grafica nos muestra que en el sector calzado la mayor parte de empresas son administradas por personas sin estudios universitarios (68%), la mayor parte de los dueños de las empresas son comerciantes con estudios básicos de primaria y/o secundaria.

6.2.8.1 Ventas año 2007 VS Estudios universitarios empresarios

Figura 12. Diagrama de caja y bigotes Ventas VS Estudios universitarios



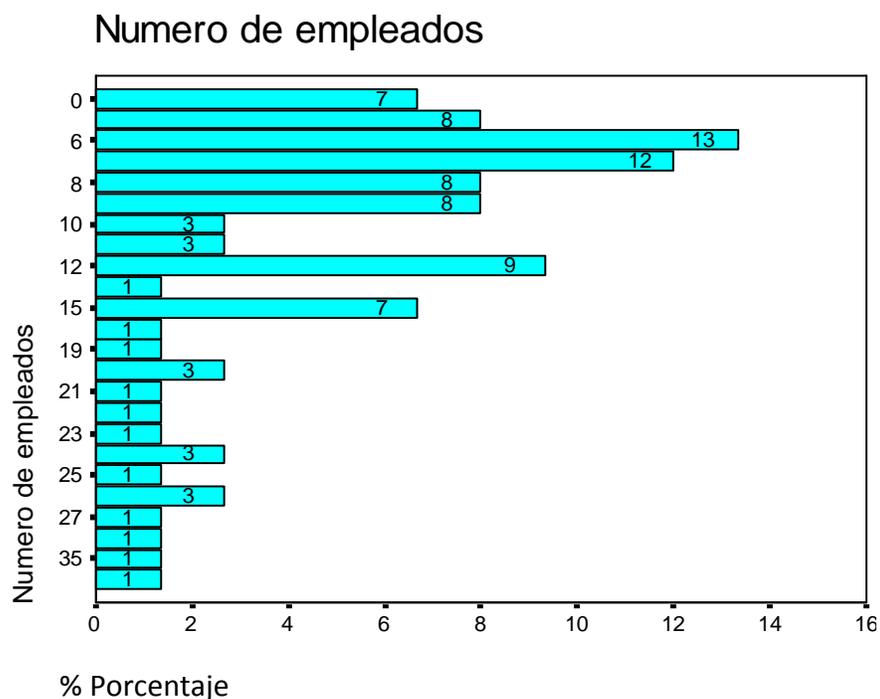
Fuente: Software estadístico Spss

Se puede ver que el hecho que un empresario tenga estudios superiores o universitarios no significa que realice una mejor administración que un empresario que no los tenga. En la grafica se puede ver claro que tener o no una profesión no influye en generar mejores ventas en una empresa.

En la gráfica se puede ver que un profesional puede generar casi las mismas ventas que un comerciante, desde los 50 hasta los 4.000 millones de pesos anuales.

6.2.9 Variable número de empleados

Figura 13. Diagrama de barras Número de empleados



Fuente: Software estadístico Spss

Esta variable nos indica que el sector calzado está compuesto de la mayor parte de micros, pequeñas empresas.

Las microempresas poseen hasta 5 empleados, la pequeña entre 6 y 30, y la mediana entre 31 y 100.

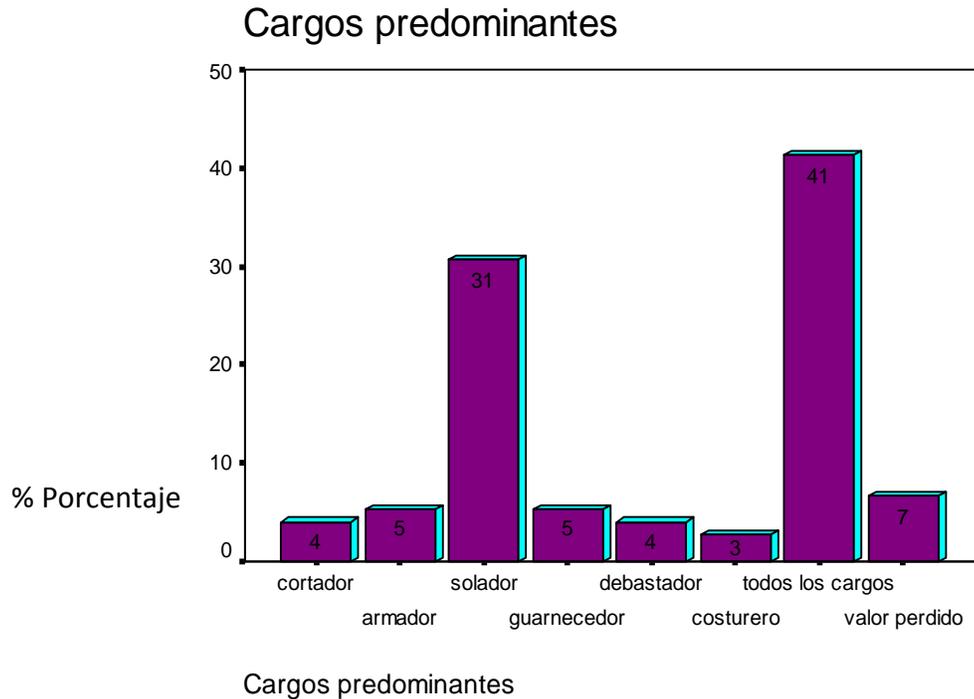
La mayoría de empresas encuestadas poseen entre 5 a 30 empleados que equivalen al 89% de las encuestas y entre los 31 en adelante equivalentes al 2%.

En conclusión, en el sector calzado predomina la micro y pequeña empresa.

El 7% restante significa que el empresario no contestó la pregunta o encuesta.

6.2.10 Variable cargos predominantes

Figura 14. Diagrama de barras Cargos predominantes



Fuente: Software estadístico Spss

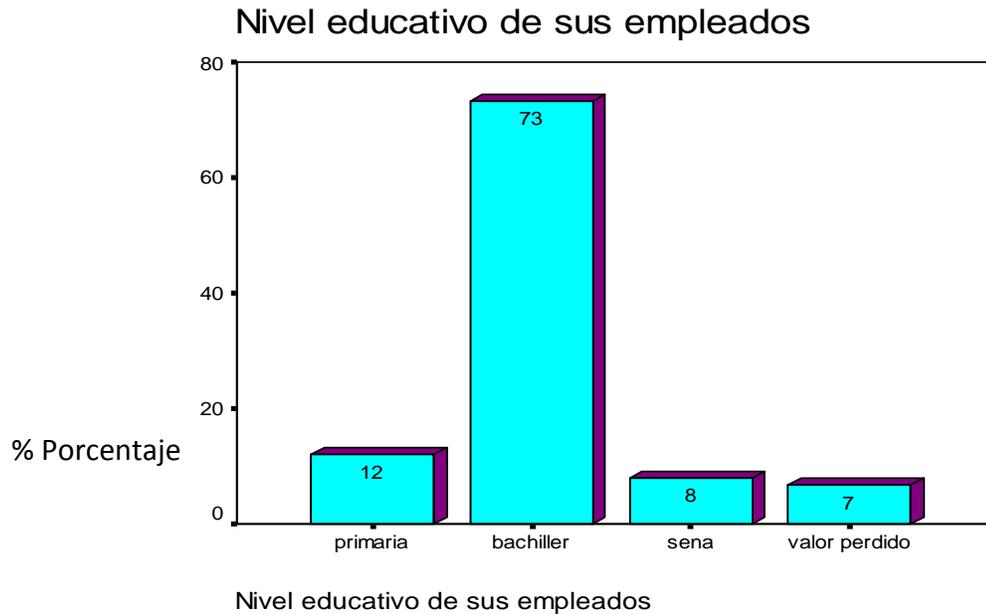
Para el 41% de los empresarios todos los cargos son importantes en la empresa, aunque se puede notar que el 52% de los empresarios seleccionaron un solo cargo predominante en la empresa, siendo el solador con un 31% uno de los cargos más importantes del sector.

Es bueno notar en la grafica que existe costurero y guarnecedor, estos dos cargos son exactamente los mismos, pero con diferente nombre utilizado por los empresarios.

El soldador es un cargo importante para el sector, debido a que posee tares con mayor complejidad y esfuerzo físico que los demás.

6.2.11 Nivel educativo

Figura 15. Diagrama de barras Nivel educativo empleados

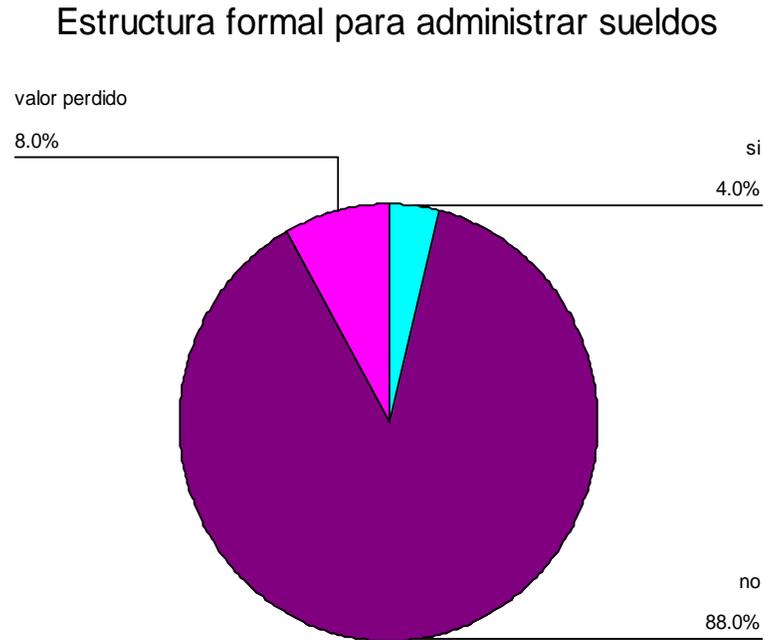


Fuente: Software estadístico Spss

Casi todos los empleados del sector poseen estudios básicos de primaria y/o bachillerato con un porcentaje del 85% (12% primaria y 73%bachiller), solo el 8% de los encuestados expresan que sus empleados poseen estudios técnicos.

6.2.12 Estructura formal para administrar sueldos

Figura 16. Diagrama circular Estructura formal para administrar sueldos



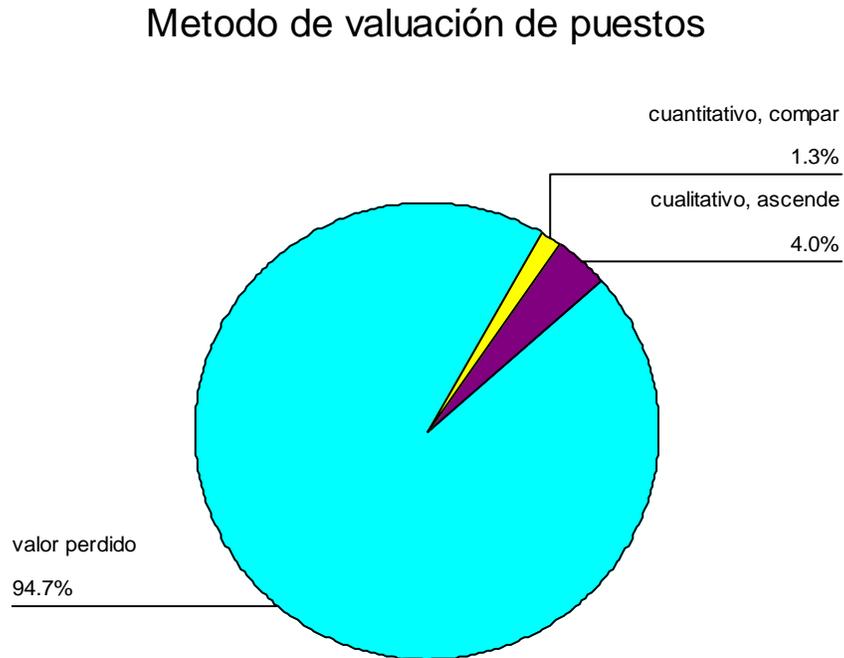
Fuente: Software estadístico Spss

Muy pocos empresarios aplican estructuras formales para estipular sueldos o salarios. Ya que, la mayoría no posee ese conocimiento de existencia de estructuras formales de estipulación de salarios, con un 88%.

Un criterio para fijar salarios en el sector calzado es guiarse por la competencia y el gremio.

6.2.13 Método de valuación de puestos

Figura 17. Diagrama Circular Método de valuación de puestos



Fuente: Software estadístico Spss

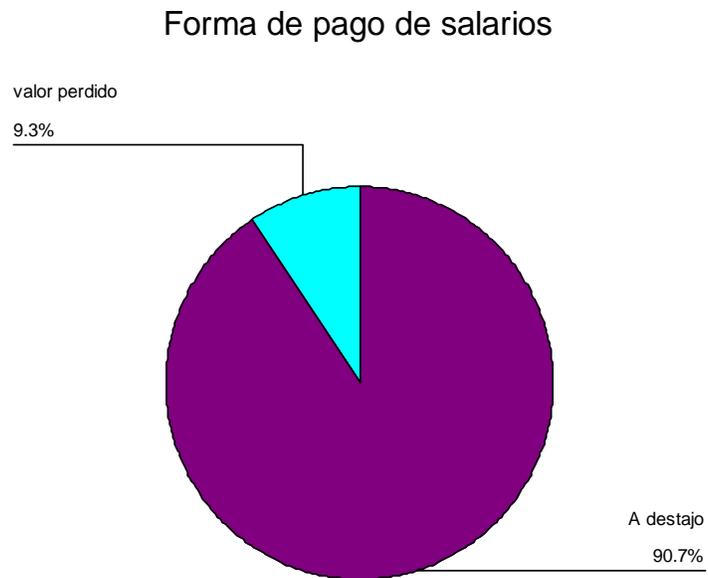
Con esta variable podemos contrarrestar la información anterior, el 94.7% de los empresarios no contestaron esta pregunta debido a que no utilizan ninguna estructura formal de salarios para estipularlos a sus empleados.

Solo 4 de las empresas encuestadas han utilizado un método cuantitativo o cualitativo para la creación de los salarios a sus empleados.

Es bueno resaltar que los dueños o empresarios de las 4 empresas poseen educación universitaria.

6.2.14 Forma de pago salarios

Figura 18. Diagrama circular Forma de pago salarios



Fuente: Software estadístico Spss

El tipo de contrato que predomina, es a destajo y por ende el salario que reciben los empleados está relacionado directamente con el rendimiento que el operario tiene en la producción.

6.2.15 Tiempo de trabajo a destajo

Figura 19. Diagrama circular Tiempo de trabajo a destajo



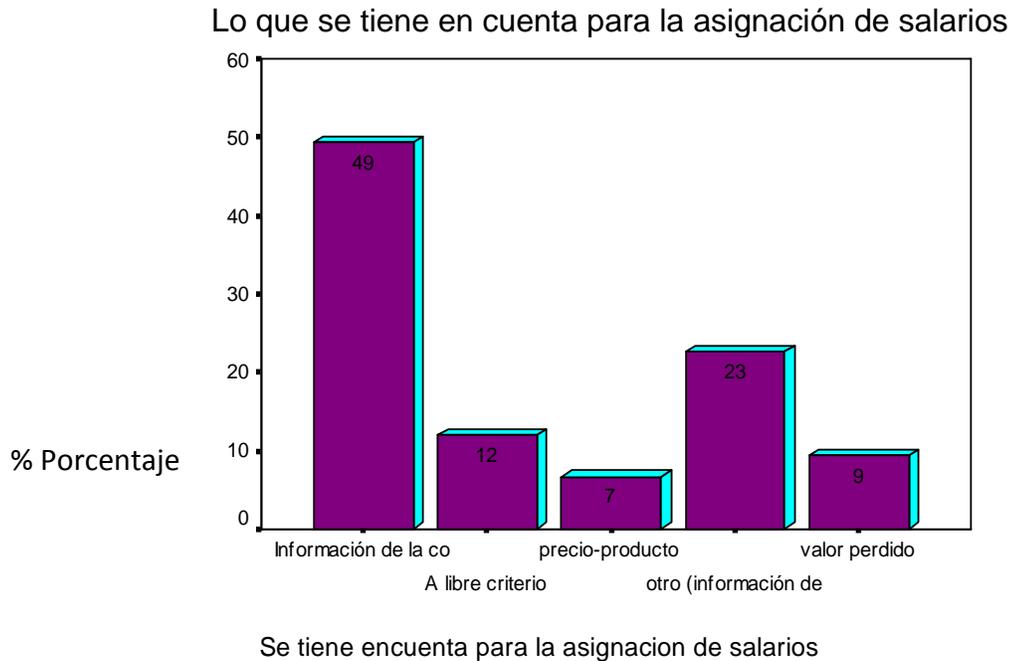
Fuente: Software estadístico Spss

La gráfica muestra que el 84% de los empresarios dicen que sus empleados trabajan más de 8 horas diarias. Es muy común encontrar en el salario a destajo, un trabajo diario de más de 8 horas, debido a que se pacta pagar un determinado valor por cada unidad producida. Esto hace que en principio, el tiempo que el trabajador invierta en producir una unidad no sea importante, por cuanto no se le pagará en función del tiempo invertido, sino en la cantidad de las unidades elaboradas, y resulta indiscutible que si el trabajador en un día no hace nada, pues no ganará nada, y si hace mucho, pues ganará mucho.

Por esta misma razón los empleados se enfocan en fabricar gran cantidad de calzado, sin importar el tiempo invertido.

6.2.16 Lo que se tiene en cuenta para la asignación de salarios

Figura 20. Diagrama de barras Asignación de salarios



Fuente: Software estadístico Spss

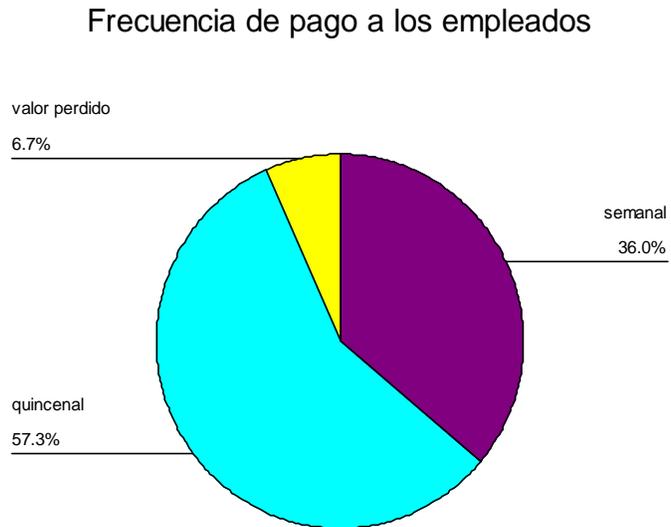
Como se había dicho anteriormente el sector calzado no utiliza ninguna estructura formal para estipular los salarios de los empleados.

Las empresas del sector se orientan más en la compensación salarial que maneja su competencia (49%) y el gremio (23%).

Solo el 12% de los empresarios encuestados lo hacen de manera libre y el 7%, un valor respectivamente pequeño, se orienta por el precio-producto.

6.2.17 Frecuencia de pago a los empleados

Figura 21. Diagrama circular Frecuencia de pago empleados



Fuente: Software estadístico Spss

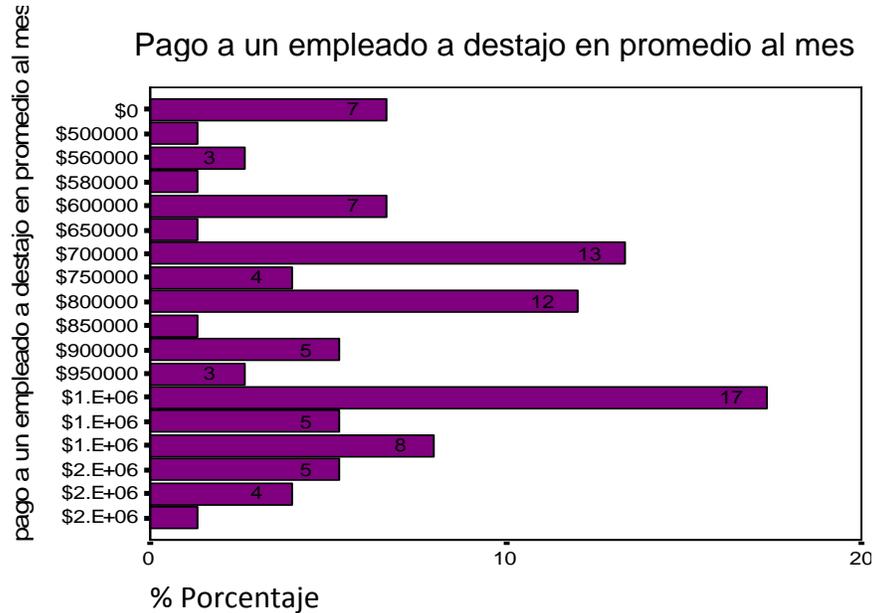
El sector debido al tipo de salario a destajo, paga a sus empleados de manera quincenal (57.3%) y semanal (36%).

El sector no remunera de manera mensual, debido a que es un sector inestable en la producción.

Muchas veces un operario no alcanza a trabajar el mes completo, debido a que no hay más producción o zapatos para fabricar.

6.2.18 Pago a destajo en promedio al mes

Figura 22. Diagrama de barras Promedio de pago a un empleado a destajo



Fuente: Software estadístico Spss

Esta gráfica nos muestra que el pago a destajo en promedio al mes viene desde los 500.000 pesos hasta los 2'000.000 de pesos mensuales.

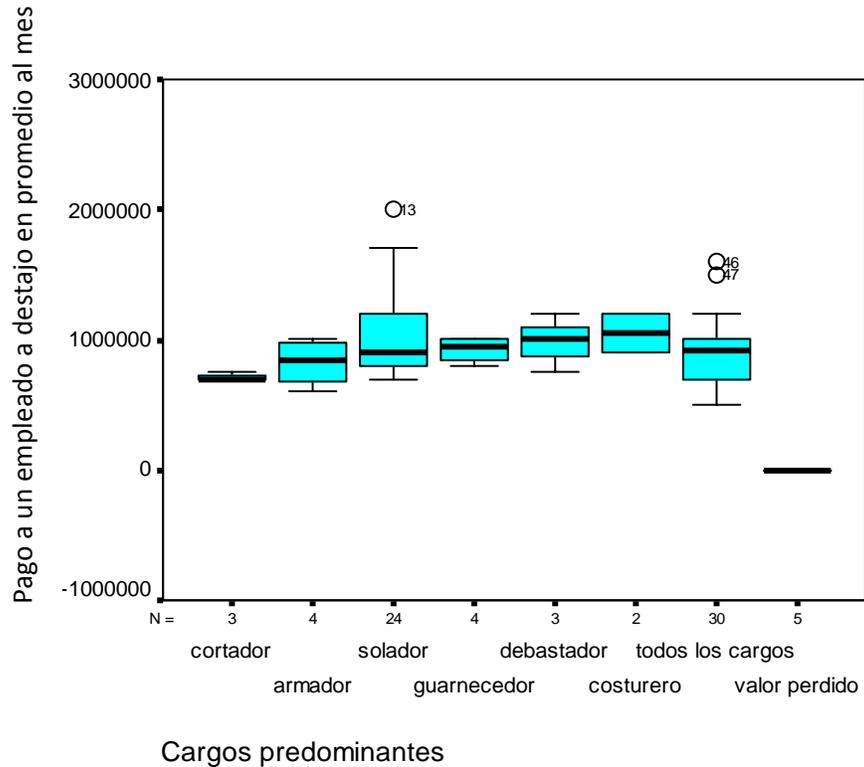
El 13% gana entre 500.000 y 650.000 pesos al mes.

El 80% de los empleados gana entre 700.000 y 2'000.000 de pesos al mes.

El dato más relevante de la grafica es el 17% de los empleados que ganan 1'000.000 de pesos al mes.

6.2.18.1 Pago a destajo en promedio al mes VS Cargos predominantes

Figura 23. Diagrama de caja y bigotes Pago a destajo VS Cargos predominantes



Fuente: Software estadístico Spss

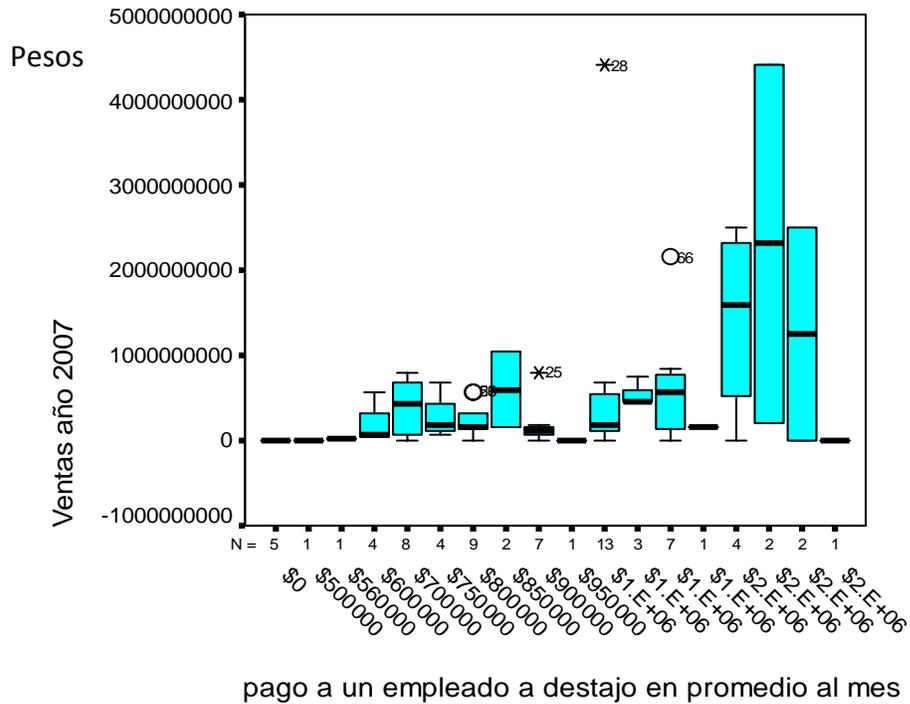
Aquí se puede observar los sueldos en promedio de cada puesto de trabajo (en temporada alta):

- El solador es el que más posee ingresos en el sector, entre 700.000 y 2'000.000 de pesos mensuales.
- El cortador está entre los 600.000 y 800.000 mil pesos.
- El armador entre los 500.000 y 1'000.000 de pesos.
- Como el guarnecedor es el mismo cargo que el costurero, pero con diferente nombre, entonces está entre 800.000 y 1'200.000 de pesos.
- El desbastador 750.000 y 1'200.000 de pesos.

- Para muchos empresarios todos los cargos de la empresas son igual de importantes, esta dato encierra lo que se gana en promedio todos los puestos de producción en una empresa, entre 500.000 y 1'600.000 de pesos.

6.2.18.2 Ventas año 2007 VS Pago a destajo en promedio al mes

Figura 24. Diagrama de caja y bigotes Ventas VS Pago a destajo



Fuente: Software estadístico Spss

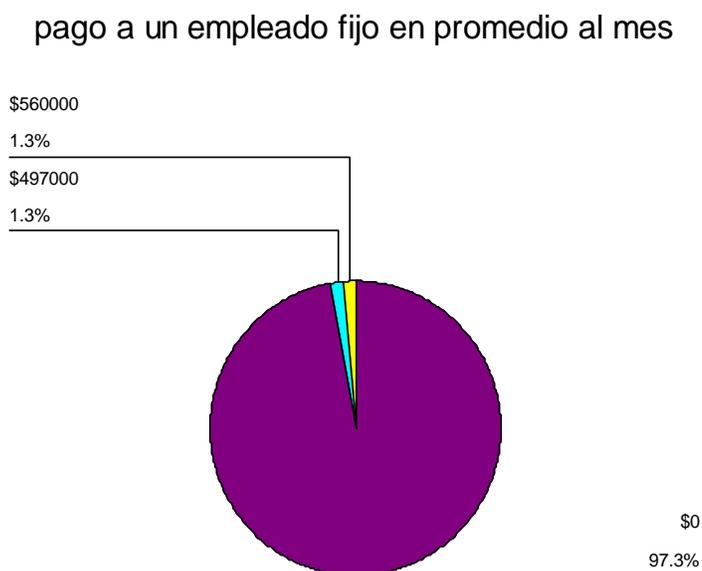
A mayores ventas, mejor remuneración salarial poseen los empleados del sector. Se puede distinguir en la grafica que las empresas que poseen mayores ventas otorgan mayores sueldos. Debido a que el salario de un empleado a destajo se

basa en ganancia por cantidad, entonces se puede concluir que a mayores ventas mayor producción y mayor será el salario devengado.

Los datos en ceros, son empresas que no respondieron alguna de las dos preguntas o variables de estudio.

6.2.19 Pago a un empleado fijo en promedio al mes

Figura 25. Diagrama circular Pago en promedio fijo a un empleado al mes



Fuente: Software estadístico Spss

El 97.3% de los empresarios no maneja la compensación fija.

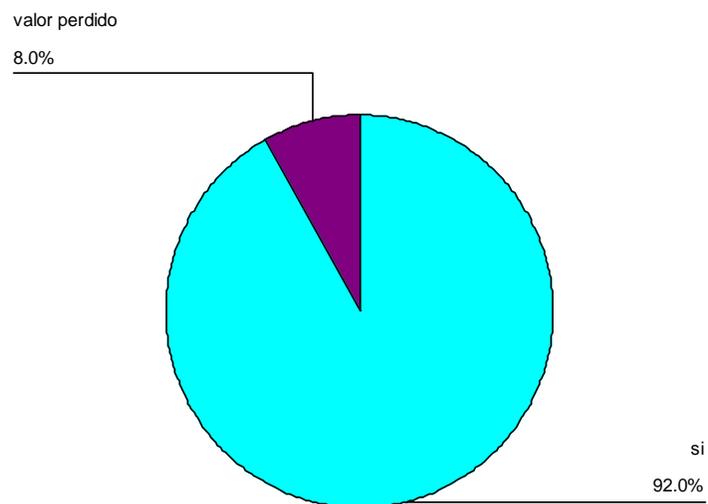
El 2.6%, que equivale a dos empresarios del sector, dicen manejar la compensación fija, pagando o compensando a sus empleados con lo que demanda la ley.

El salario legal vigente es de 496.900 pesos.

6.2.20 El salario varía dependiendo del puesto de trabajo

Figura 26. Diagrama circular ¿El salario varía dependiendo del puesto?

el salario varia dependiendo del puesto de trabajo

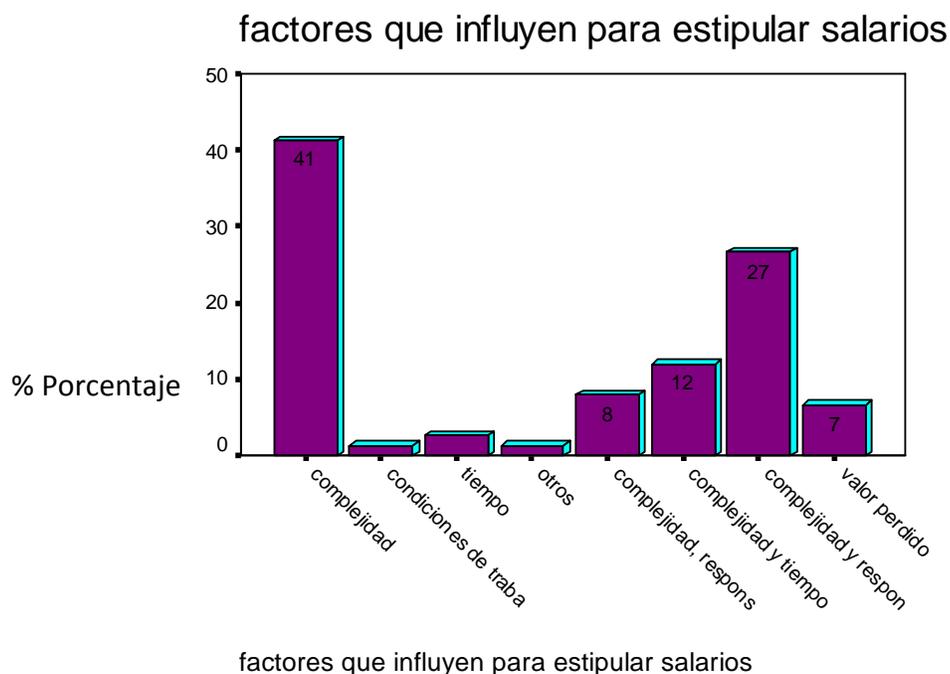


Fuente: Software estadístico Spss

El salario para los operarios o trabajadores del sector varía dependiendo del puesto de trabajo (92%),

6.2.21 Factores para estipular salarios

Figura 27. Diagrama de barras Factores para estipular salarios



Fuente: Software estadístico Spss

Complejidad	Condiciones de trabajo	Tiempo	Otros	complejidad, responsabilidad y tiempo	complejidad y tiempo	complejidad y responsabilidad	valor perdido
41%	1%	2%	1%	8%	12%	27%	7%

Un criterio que observan los empresarios es la complejidad (41%) que tenga el trabajo o actividad laboral, para la asignación del salario.

Entre más compleja sea una labor o actividad laboral, mayor será el salario devengado.

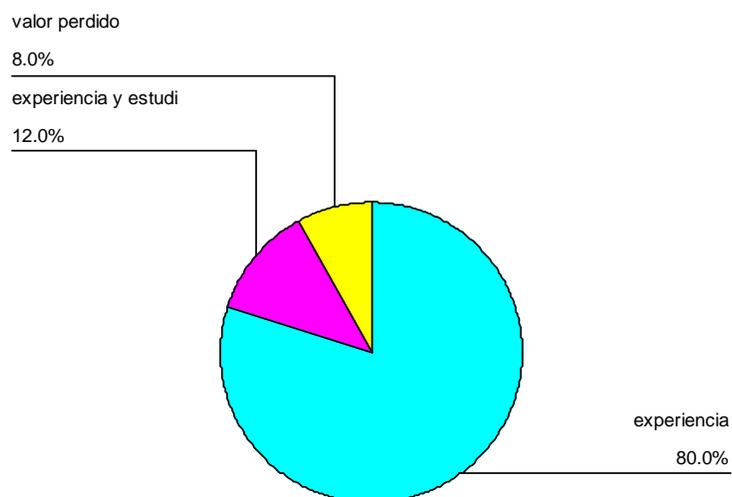
Otro criterio aparte de la complejidad, es la responsabilidad (27% y 8%) que acarree la actividad laboral del empleado.

Por último el tiempo (8% y 12%), también es un criterio valido para la asignación de salarios, pero no tanto como los anteriores. Algunos cargos o puestos de trabajo requieren de más tiempo para la fabricación del calzado.

6.2.22 Factores por los cuales contratan a un empleado

Figura 28. Diagrama circular Factores para contratar a un empleado

factores por los cuales contratan a un empleado



Fuente: Software estadístico Spss

Debido a que es un sector muy artesanal, un criterio importante de contratación es la experiencia que tenga el empleado en la fabricación de calzado.

Solo el 12% de los empresarios se fijan en los estudios del empleado.

Es bueno aclarar que los estudios máximos de un empleado del sector calzado son secundaria o bachillerato.

6.2.23 Tiempo de trabajo en temporada baja

Figura 29. Diagrama circular Tiempo de trabajo temporada baja



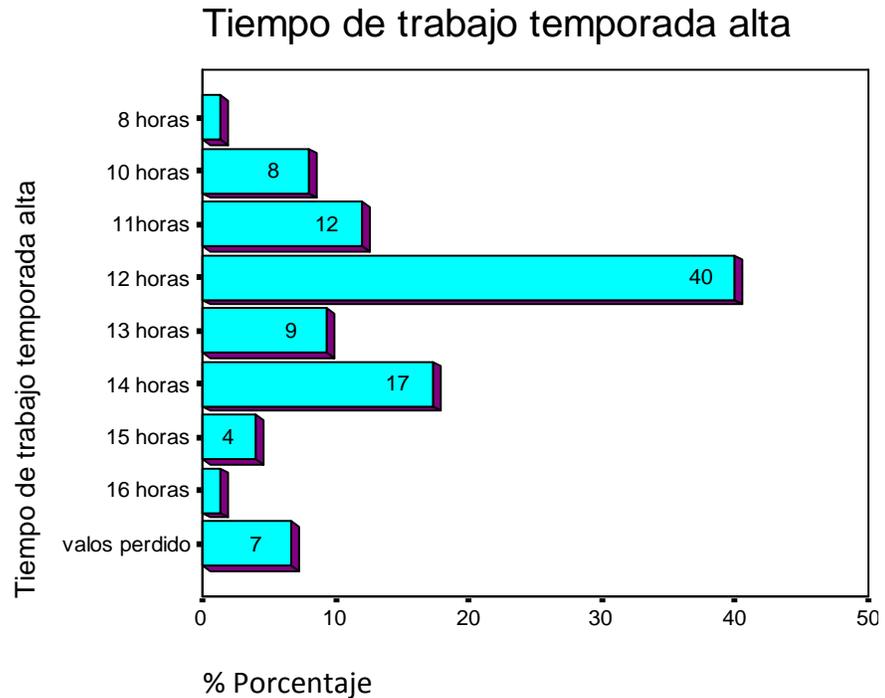
Fuente: Software estadístico Spss

En temporada baja no existen grandes cantidades de pedido o demanda del producto para la empresa, la producción de zapatos baja de manera considerable, por lo tanto el trabajo de un empleado en esta temporada es máximo de 8 horas diarias, porque no existe la demanda necesaria para la fabricación de grandes cantidades de calzado.

En esta temporada las empresas solo mantienen un número bajo de empleados en su producción, el resto de empleados, dicho de manera figurada, son despedidos o mandados a vacaciones hasta que regrese la temporada alta y ser de nuevamente reintegrados a la empresa.

6.2.24 Tiempo de trabajo en temporada alta

Figura 30. Diagrama de barras Tiempo de trabajo temporada alta



Fuente: Software estadístico Spss

Con lo dicho anteriormente, esta grafica representa un ejemplo de las horas trabajadas a destajo. Se puede observar que el 92% de los empleados trabaja más de 8 horas diarias y solo 1% equivalente a una empresa dice trabajar 8 horas diarias.

El dato más representativo de la grafica es 40% con 12 horas diarias de trabajo. Esto se puede respaldar con la cantidad de pedidos o demanda del producto que se maneja en la temporada.

El código sustantivo del trabajo dice que:

Los trabajadores con salario a destajo tienen la misma jornada laboral, prestaciones sociales y demás derechos laborales que los trabajadores con salario fijo, los cuales son:

Salario: El cual no puede ser inferior al mínimo legal cuando el trabajador labora la jornada máxima legal de ocho (8) horas diarias, cuarenta y ocho semanales (48), para quienes laboran jornadas inferiores a la mencionada puede pagarse en proporción al número de horas trabajadas. (Artículos 145 y 147 del CST).

Si tomamos como base los salarios de cada puesto de trabajo arrojados en la grafica 6.2.18.1 por 12 horas de trabajo diario al mes (tiempo de trabajo más representativo del sector), el salario devengado en 8 horas diarias por cada operario, sería:

SMLV → 496.900 pesos al mes → (factor de comparación)

“Un solador”³⁶ esta devengando entre 700.000 y 2'000.000 pesos por 12 horas de trabajo al mes, en promedio devenga 1'350.000 pesos, por lo tanto en 8 horas diarias de trabajo esta devengando **900.000** pesos al mes, lo que significa que si se está cumpliendo con el salario mínimo de ley por dichas horas de trabajo.

El cortador esta devengando entre 600.000 y 800.000 pesos al mes, en promedio devenga 700.000 pesos, por lo tanto en 8 horas diarias de trabajo esta devengando **466.667** pesos al mes, lo que significa que el cargo no está cumpliendo con el salario mínimo de ley por dichas horas de trabajo.

Armador esta devengando entre 500.000 y 1'000.000 pesos al mes, en promedio devenga 750.000 pesos, por lo tanto en 8 horas diarias de trabajo esta devengando **500.000** pesos al mes, lo que significa que el cargo si está cumpliendo con el salario mínimo de ley por dichas horas de trabajo.

³⁶ Fuente: Empresas del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana.

Guarnecedor esta devengando entre 800.000 y 1'200.000 pesos al mes, en promedio devenga 1'000.000 pesos, por lo tanto en 8 horas diarias de trabajo esta devengando **666.667** pesos al mes, lo que significa que el cargo si está cumpliendo con el salario mínimo de ley por dichas horas de trabajo.

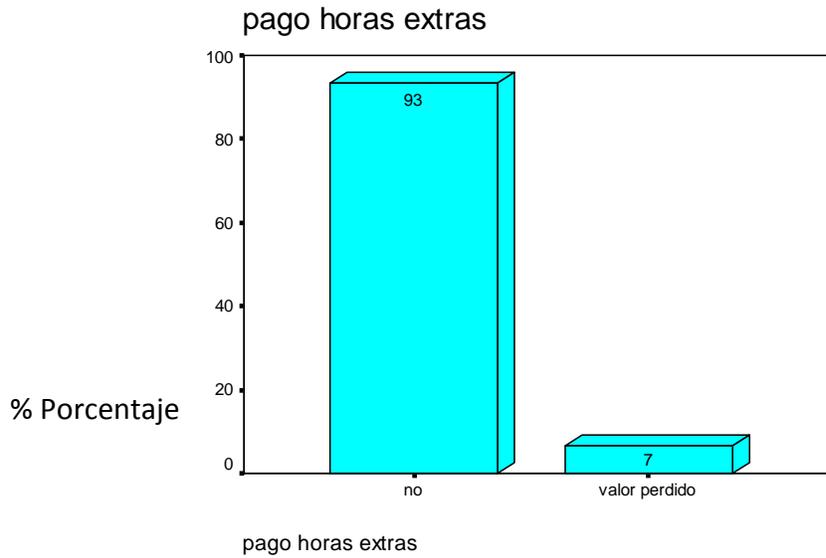
Desbastador esta devengando entre 750.000 y 1'200.000 pesos al mes, en promedio devenga 975.000 pesos, por lo tanto en 8 horas diarias de trabajo esta devengando **650.000** pesos al mes, lo que significa que el cargo si está cumpliendo con el salario mínimo de ley por dichas horas de trabajo.

Es bueno aclarar que se tomo fue un promedio de los salarios en cada puesto de trabajo, existiendo el riesgo que los empleados que no están en dicho promedio devenguen menos del salario mínimo legal.

Es evidente la variación de salarios entre cada uno de los puestos, mostrando al soldador como el mejor remunerado. Esto demuestra que los puestos de trabajo manejan una complejidad como habilidad distinta que se tiene en cuenta a la hora de generar las compensaciones salariales.

6.2.25 Pago horas extras

Figura 31. Diagrama de barras Pago horas extra



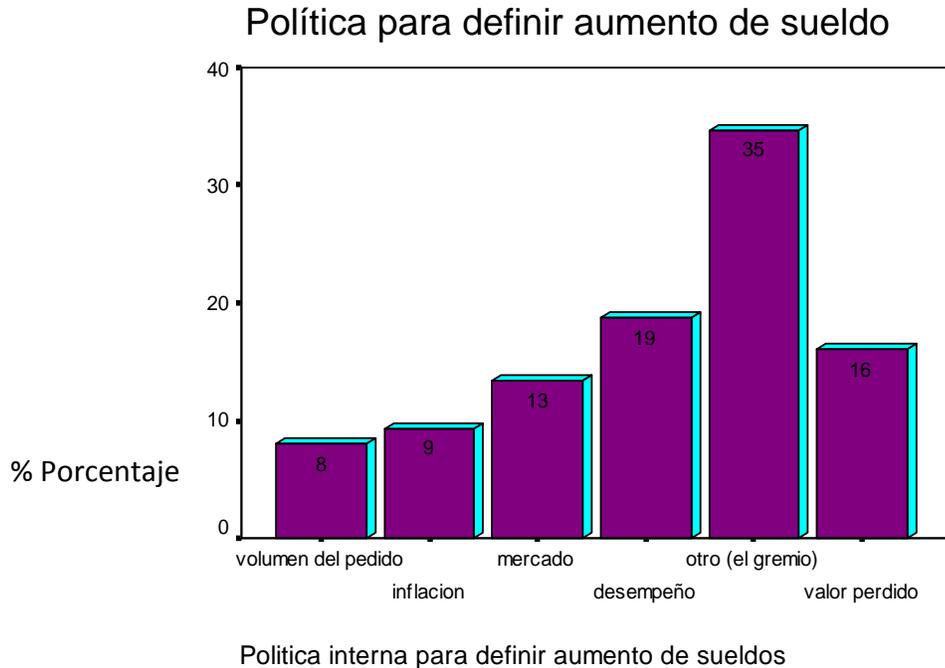
Fuente: Software estadístico Spss

El pago de horas extras en sector calzado no existe, debido al tipo de pago de salario que se maneja.

Como el pago es a destajo, el operario es consciente que es un contrato de trabajo de obra o por labor. El tiempo de trabajo no se tiene en cuenta.

6.2.26 Política interna para definir aumento de sueldos

Figura 32. Diagrama de barras Política interna para definir aumentos



Fuente: Software estadístico Spss

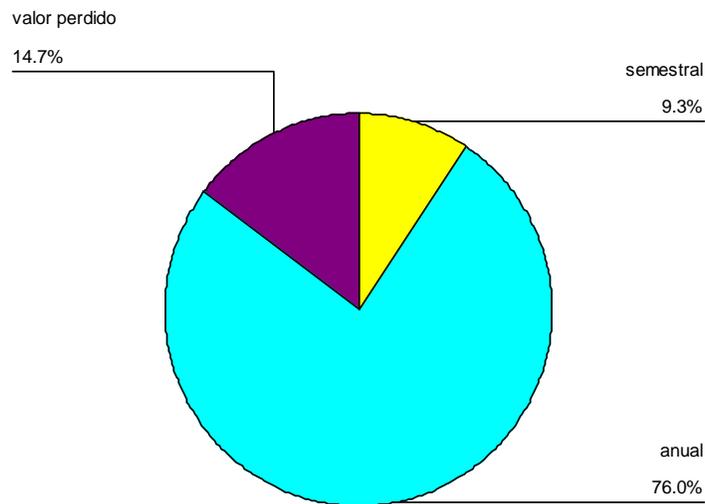
Se puede observar que el sector proporciona aumentos de sueldo a sus empleados.

El gremio con 35%, el desempeño con 19% y el mercado con el 13%, son las razones observadas para aumentar los sueldos de los empleados.

6.2.27 Periodicidad de aumentos

Figura 33. Diagrama circular Periodicidad de aumentos

Periodicidad de aumentos



Fuente: Software estadístico Spss

Cada año las empresas del sector generan los aumentos de sueldo a sus empleados, se puede ver que el 9.3% lo hace semestralmente, pero es un dato poco significativo.

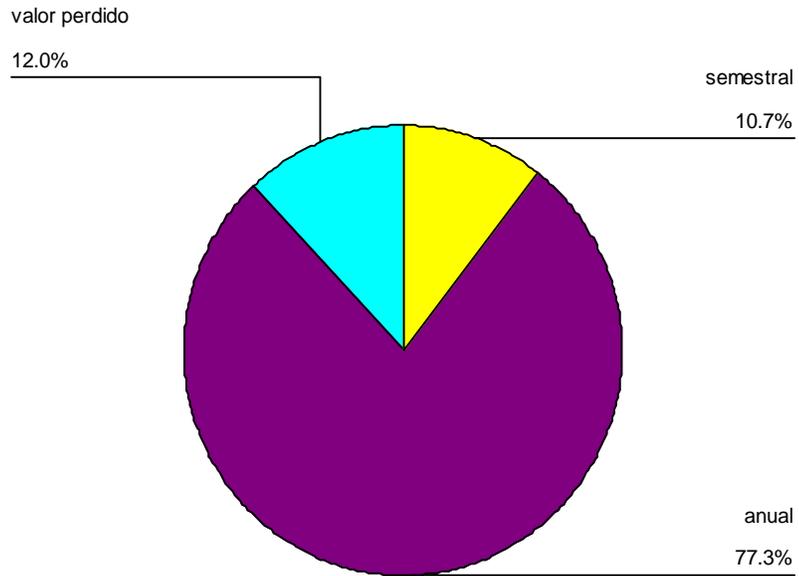
La ley dice que cada año se tiene que aumentar el sueldo del trabajador, por lo tanto el sector es justo en este aspecto de ley.

Como es a destajo, los empresarios anualmente aumentan la ganancia que se obtiene por cantidad de producto fabricado.

6.2.28 Revisión del sueldo para aumento

Figura 34. Diagrama circular Revisión del sueldo para aumentos

El sueldo de los empleados es revisado para aumento de forma



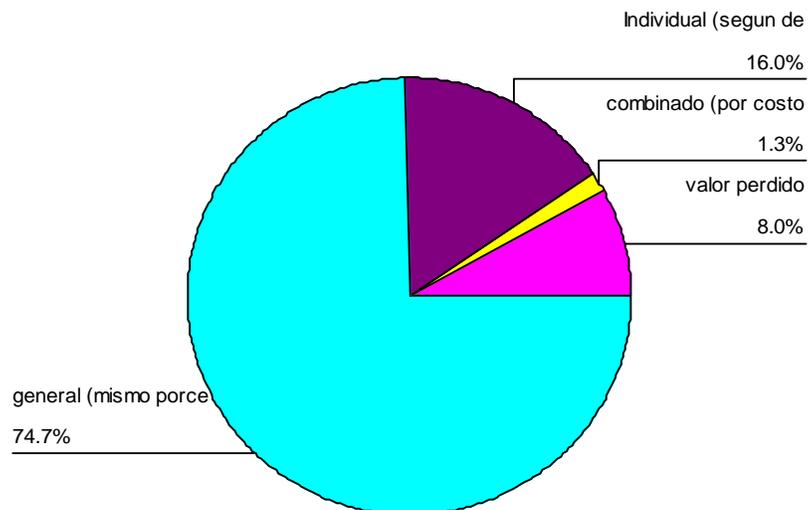
Fuente: Software estadístico Spss

Anualmente se revisan los sueldos de los empleados para aplicar los aumentos, muy pocas empresas lo hacen semestral.

6.2.29 La manera en que se aplica el aumento de sueldos

Figura 35. Diagrama circular ¿Cómo se aplica el aumento de sueldos?

El aumento de sueldos se aplica en forma

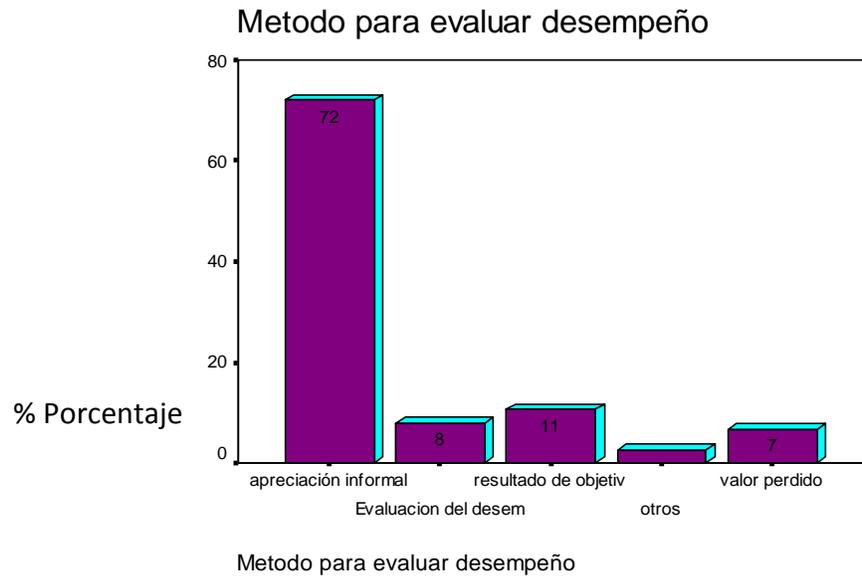


Fuente: Software estadístico Spss

El aumento de sueldos se hace de manera general, las empresas manejan un mismo porcentaje para todos los empleados.

6.2.30 Método para evaluar desempeño

Figura 36. Diagrama de barras Método para evaluar desempeño



Fuente: Software estadístico Spss

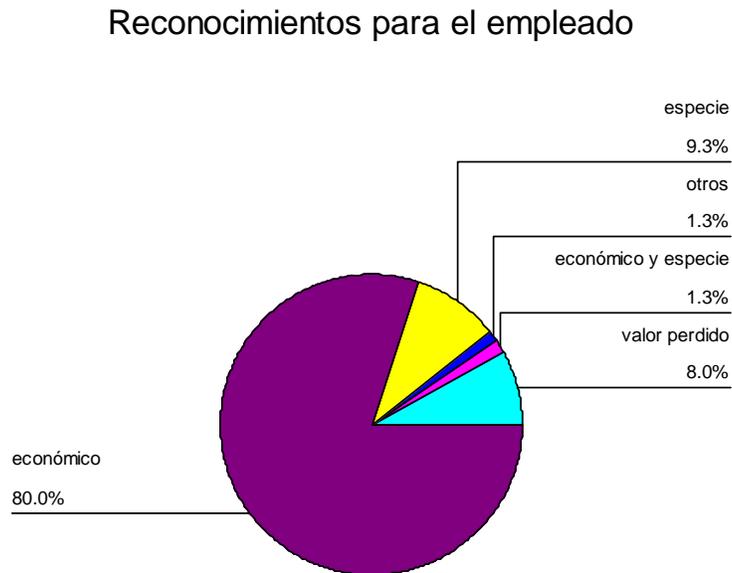
Para observar el rendimiento de los empleados, se hace por medio de una apreciación informal (jefe inmediato).

El jefe inmediato, en la mayoría de casos el empresario, se encarga de supervisar el rendimiento o desempeño del trabajador.

La evaluación del desempeño individual con 8% y el resultado de objetivos de la empresa con 11%, son criterios poco utilizados en las empresas.

6.2.31 Reconocimientos para el empleado

Figura 37. Diagrama circular Reconocimientos para el empleado



Fuente: Software estadístico Spss

Los reconocimientos por el desempeño de los empleados, como se puede observar, son económicos. El 80% de los empresarios afirmaron que aportan reconocimientos económicos.

Por lo información extraída en las entrevistas, esos reconocimientos económicos son los mismos pagos de salario que se hacen por la cantidad de productos fabricados. Para los empresarios, entre más productos fabrique el empleado mas gana, y ese “más gana” es el reconocimiento que se le aporta.

En conclusión los empresarios dicen aportar reconocimientos económicos, pero en realidad no existen dichos reconocimientos ya que no se aportan incentivos aparte del salario devengado.

6.2.32 La empresa aporta parafiscales

Figura 38. Diagrama circular Parafiscales

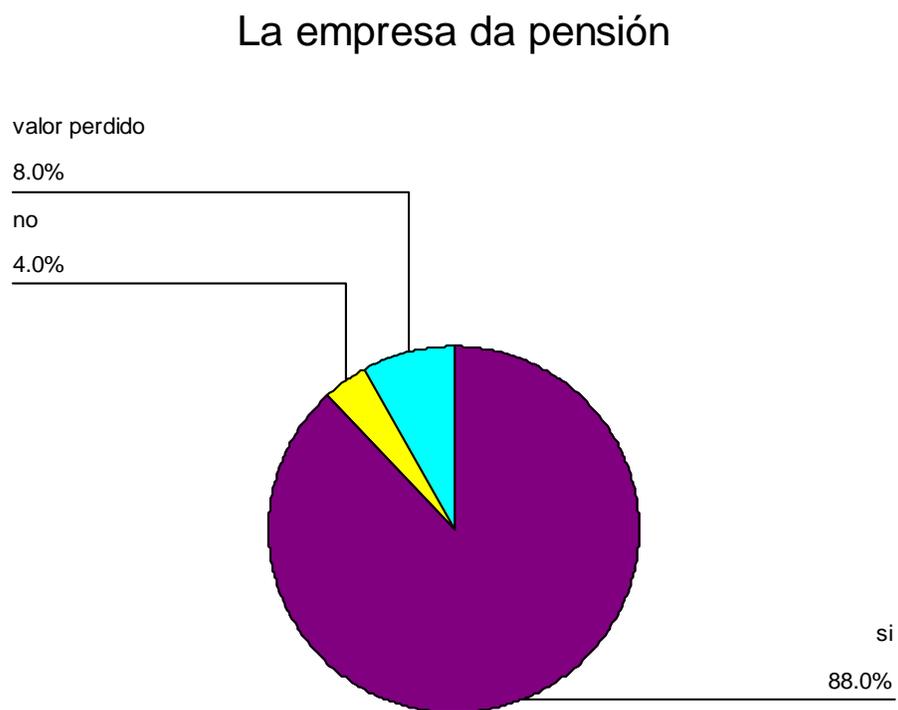


Fuente: Software estadístico Spss

El 90.7% de los empresarios dicen aportar a los parafiscales.

6.2.33 Pensión

Figura 39 Diagrama circular Pensión

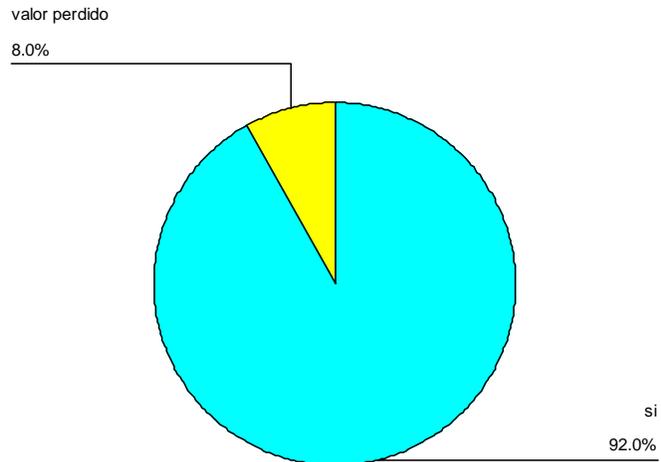


Fuente: Software estadístico Spss

6.2.34 Salud

Figura 40. Diagrama circular Salud

La empresa cotiza salud



Fuente: Software estadístico Spss

El condigo sustantivo del trabajo dice que los trabajadores con salario a destajo tienen la misma jornada laboral, prestaciones sociales y demás derechos laborales que los trabajadores con salario fijo.

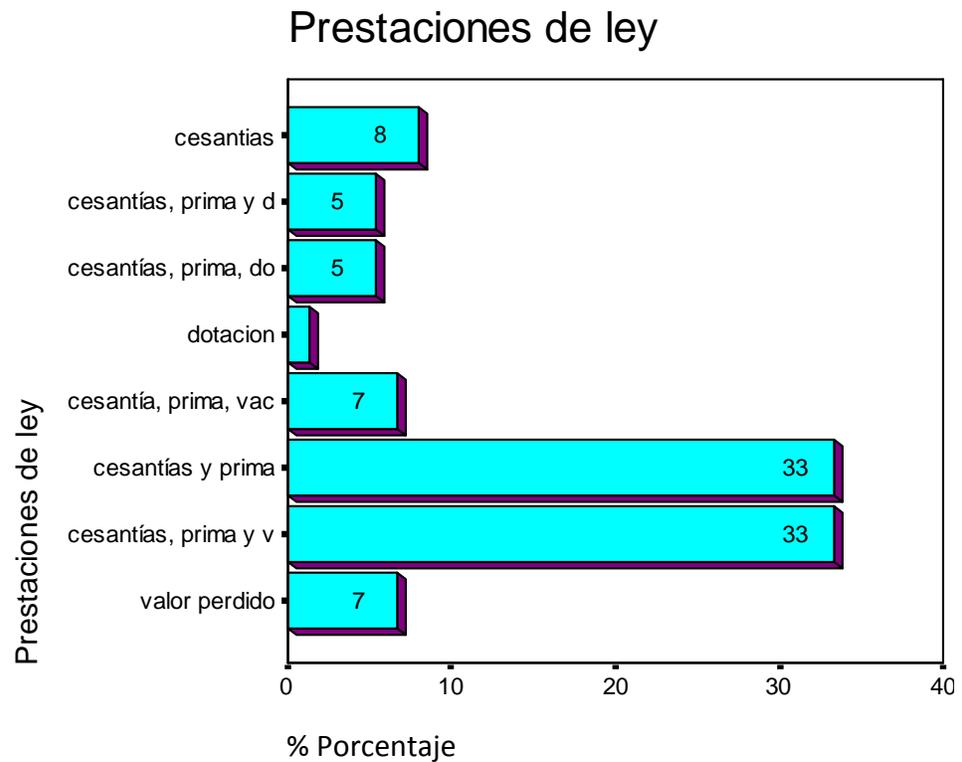
Entonces se puede concluir que el sector otorga salud y pensión a sus empleados, cumpliendo con dicho aspecto de ley, que es la seguridad social.

El 88% de los empresarios dice otorgar a los empleados pensión y el 92% en dar salud, datos que muestran un punto positivo del sector.

Las empresas que no atribuyen pensión (4%), es porque las ganancias que tienen son muy bajas y no les permite aportarla, muchas veces por la competencia desleal.

6.2.35 Prestaciones de ley

Figura 41. Diagrama de barras Prestaciones sociales de ley



Fuente: Software estadístico Spss

Cesantías	Cesantías, prima y dotación	Cesantías, prima, dotación, gastos de entierro y vacaciones	Dotación	Cesantías, prima, vacaciones y dotación	Cesantías y prima	Cesantías, prima y Vacaciones	Valor perdido
8%	5%	5%	1.3%	7%	33%	33%	7%

Como se puede observar el sector calzado no cumple a cabalidad con las prestaciones de ley.

Es un sector que por el estilo de compensación a destajo se libera de cargas prestacionales y no se sienten obligados a dar este tipo de auxilios.

La mayoría de empresarios desconoce que el salario a destajo posee exactamente los mismos beneficios u obligaciones de ley del salario fijo.

Solo el 5% del sector cumple con todas las prestaciones que existen de ley, un porcentaje realmente bajo para el sector.

El resultado de esta variable debió ser diferente al que se ve.

Las cesantías, prima y vacaciones deben ser otorgadas al empleado de manera obligatoria por cada año o tiempo laborado.

En conclusión el 83% (5%+5%+7%+33%+33%) de los empresarios dicen otorgar cesantías y prima, pero fallan en cumplir con otorgar las vacaciones

El 33% que dice otorgar las 3 prestaciones más importantes de ley (cesantías, prima y vacaciones) no están conscientes que esas llamadas vacaciones, no son realmente las vacaciones que se otorgan por ley, ya que no son remuneradas y no son los 15 días que se corresponden por año laborado.

Esas vacaciones son las temporadas bajas, donde no existe suficiente producción para mantener a los empleados laborando y se envían a casa hasta que exista o llegue una temporada alta, para reintegrarlos a la empresa.

Es bueno aclarar que por ser un sector que funciona por temporadas, los empleados no alcanzan a laborar el año para conseguir los 15 días de descanso, por lo tanto no poseen los días de ley para descansar, pero si tienen derecho a la remuneración de sus vacaciones por los días laborados, cuestión que el sector no cumple.

6.2.36 Vacaciones

Figura 42. Diagrama circular Vacaciones



Fuente: Software estadístico Spss

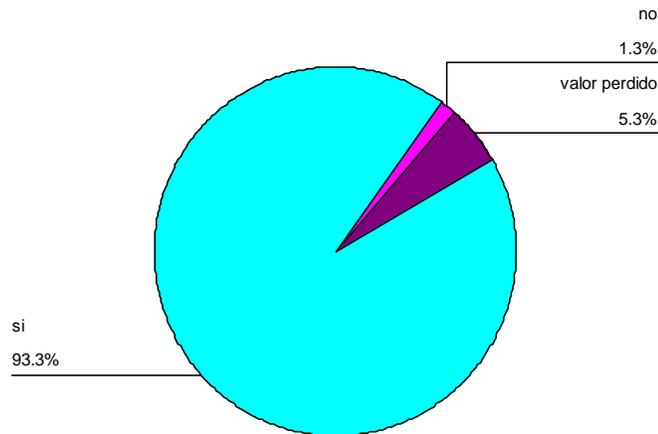
Esta variable contradice la respuesta de algunos empresarios en la variable o pregunta anterior, ya que, aquí si se observa que el 90.7% de los empresarios dicen otorgar vacaciones a sus empleados, pero no de ley (dependiendo de la temporada).

En pocas palabras los empresarios no deberían llamar las temporadas bajas vacaciones, ya que no lo son. Los empleados no están descansando, si no buscando su sustento diario, intentando reubicarse en otro sector, que les ofrezca mejor estabilidad laboral.

6.2.37 Justo a la hora de compensar

Figura 43. Diagrama circular ¿Ud. como empresario es justo para compensar?

Es justo y cumple con lo de ley al compensar



Fuente: Software estadístico Spss

Casi todos los empresarios del sector afirman estar seguros de compensar de manera justa a sus empleados.

Solo un empresario fue capaz de aceptar que no son totalmente justos, que le brindan al empleado lo mejor que la fabrica les pueda manifestar, debido a la crisis que presenta el sector y la competencia desleal.

6.3 ANÁLISIS VARIABLES ENCUESTA EMPLEADOS VS ENCUESTA EMPRESARIOS

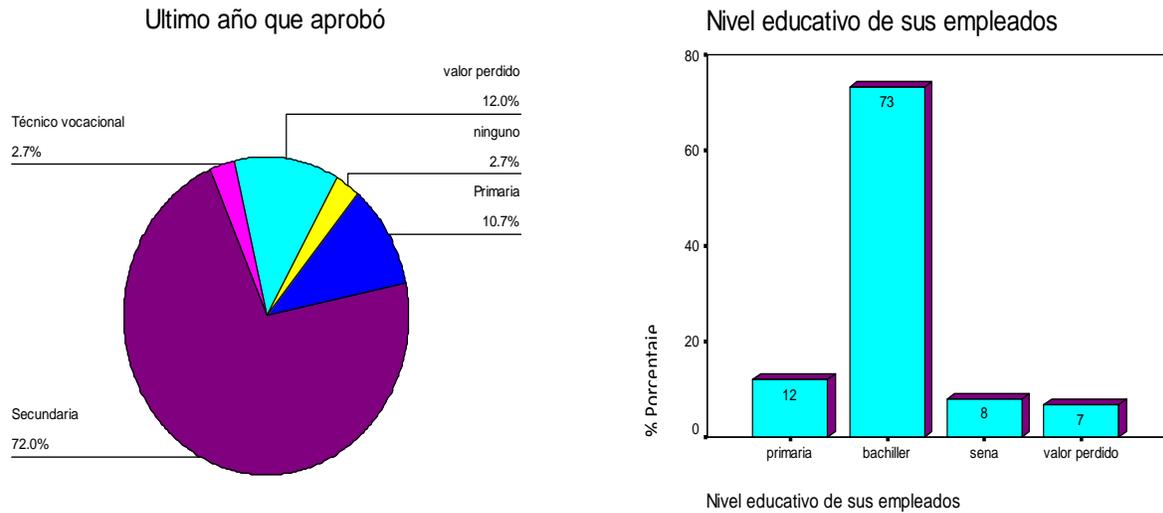
En este numeral se va a generar una comparación entre los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a los empleados con los resultados anteriores, obtenidos por los empresarios, para ver si conciertan las respuestas y poder contrarrestar la información.

6.3.1 Último año que aprobó VS Nivel educativo de los empleados

Empleados

Empresarios

Figura 44. Último año que aprobó Vs Nivel educativo empleados

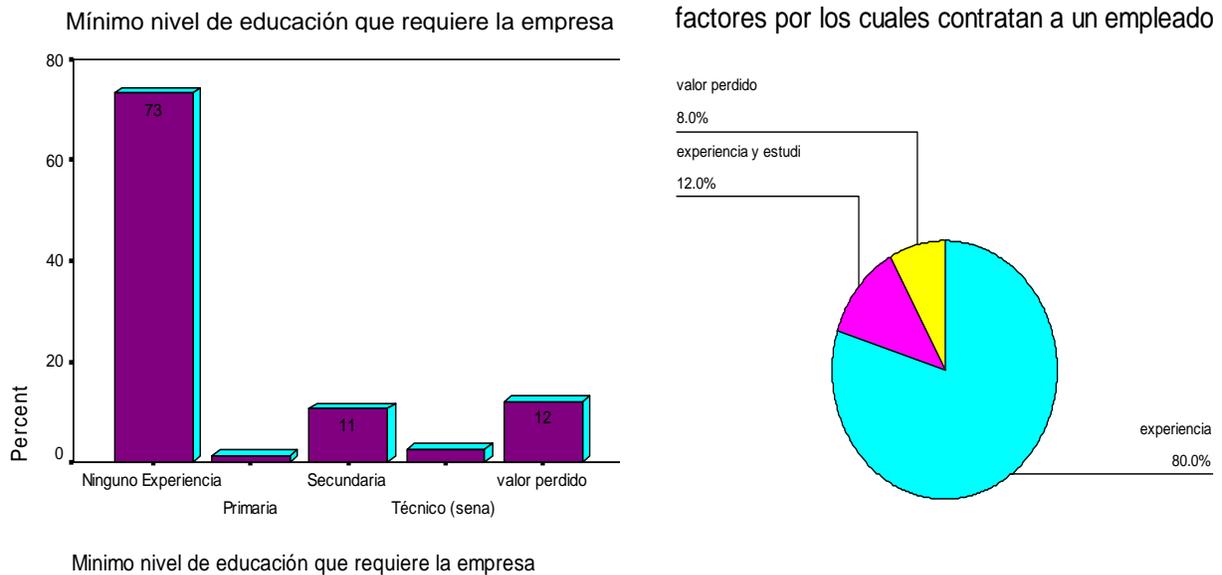


Fuente: Software estadístico Spss

Al comparar las dos graficas, o los dos resultados de cada sujeto de investigación, se puede concluir que los empleados como los empresarios concordaron en que La mayoría de población trabajadora del sector posee estudios secundarios o bachilleres, los empleados con un resultado de 72% y los empresarios con el 73%. Se puede observar que el porcentaje de técnicos es muy poco significativo en el sector, los empleados con un resultado del 2.7% y los empresarios con el 8%. Las empresas no incentivan a sus empleados a una mejor preparación académica. Si en las empresas del sector se exigieran más técnicos vocacionales, los empleados se preocuparían más por la generación de cursos técnicos en el Sena, para un mejor desempeño en el sector, como el ánimo de obtener una superación personal.

6.3.2 Mínimo nivel de educación que requiere la empresa Vs Factores por los cuales se contratan a un empleado

Figura 45. Mínimo nivel educativo Vs Factores de contratación



Fuente: Software estadístico Spss

Comparando los dos resultados es evidente que para el sector calzado los estudios de un empleado no son primordiales a la hora de la contratación.

El 73% de los empleados afirman que son contratados por la experiencia que se tenga en la fabricación del calzado, el 80% de los empresarios hace la misma afirmación.

Solo el 12% de los empresarios afirman en fijarse en los estudios, para contratar a un empleado, siendo un porcentaje relativamente bajo.

El 13 % de los empleados afirma que para su contratación, la empresa requiere estudios (primaria, secundario o técnico).

Se puede concluir que, a las empresas del sector solo les interesa la experiencia que tenga el empleado.

Se puede observar en la grafica anterior (6.3.1) que son pocos los empleados con estudios técnicos, ya que el sector no exige al momento de contratar este tipo de preparación o educación superior.

6.3.3 Las competencias son valoradas

Figura 46. Diagrama de barras Las competencias son valoradas



Fuente: Software estadístico Spss

Esta variable ayuda a contrarrestar los resultados anteriores, por que el 81% de los empleados entrevistados afirmaron estar satisfechos de la valoración de sus competencias.

La información que se obtuvo en las entrevistas, los operarios del sector aluden que para la formación académica que se tiene o poseen son bien remunerados,

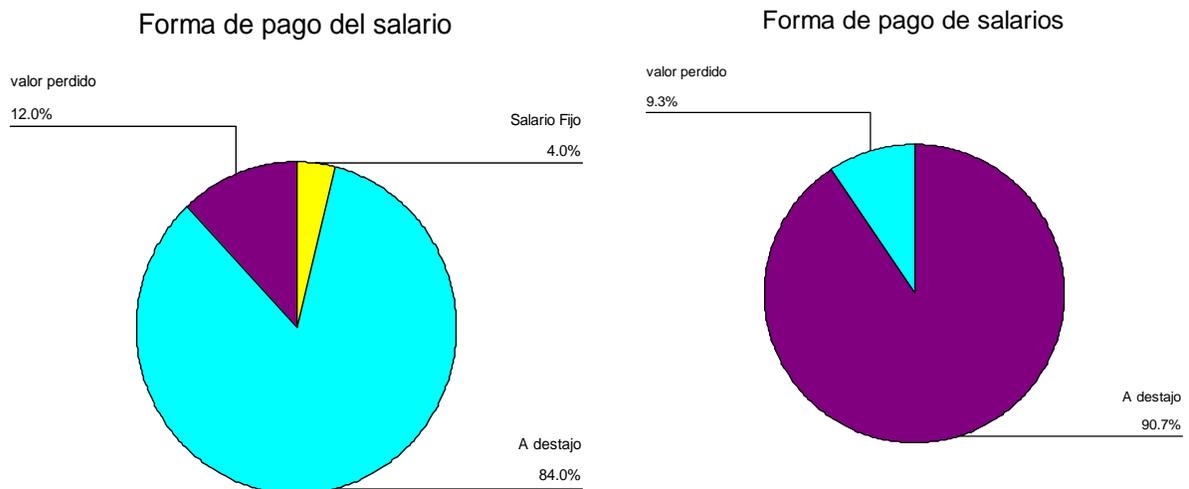
por lo tanto se sienten satisfechos con el trabajo, ya que el sector solo exige la experiencia del trabajador.

Para muchos empleados u operarios, el hecho de poder llegar a tener un salario de 1'000.000 hasta 2'000.000 de pesos mensuales, para las competencias o estudios que poseen es muy valioso o significativo en ellos.

Mucho empleados tienen la ideología que el sector calzado es muy amplio con sus salarios.

6.3.4 Forma de pago del salario Vs Forma de pago de salarios

Figura 47. Forma de pago del salario Vs Forma de pago de salarios



...mimo nivel de educación que requiere la empresa

Fuente: Software estadístico Spss

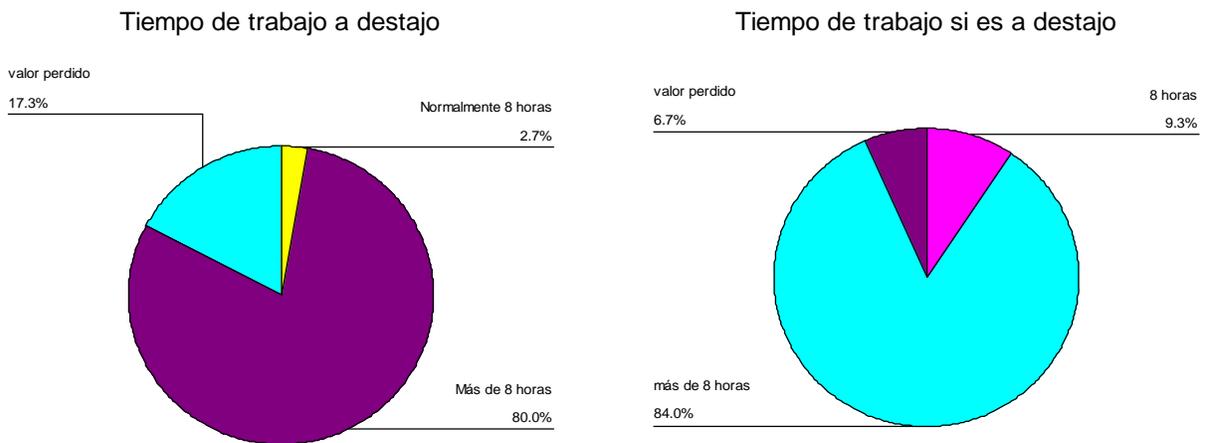
Como ya se había dicho anteriormente el sector calzado trabaja con el salario a destajo, el 84% de los empleados y el 90.7% de los empresarios afirman esta información.

El 12% son encuestas no contestadas debido a la oposición de los empresarios de permitir algún operario para la aplicación o desarrollo de la encuesta.

Solo el 4% de los empleados dicen tener un salario fijo.

6.3.5 Tiempo de trabajo a destajo VS Tiempo de trabajo si es a destajo

Figura 48. Tiempo de trabajo a destajo VS Tiempo de trabajo si es a destajo



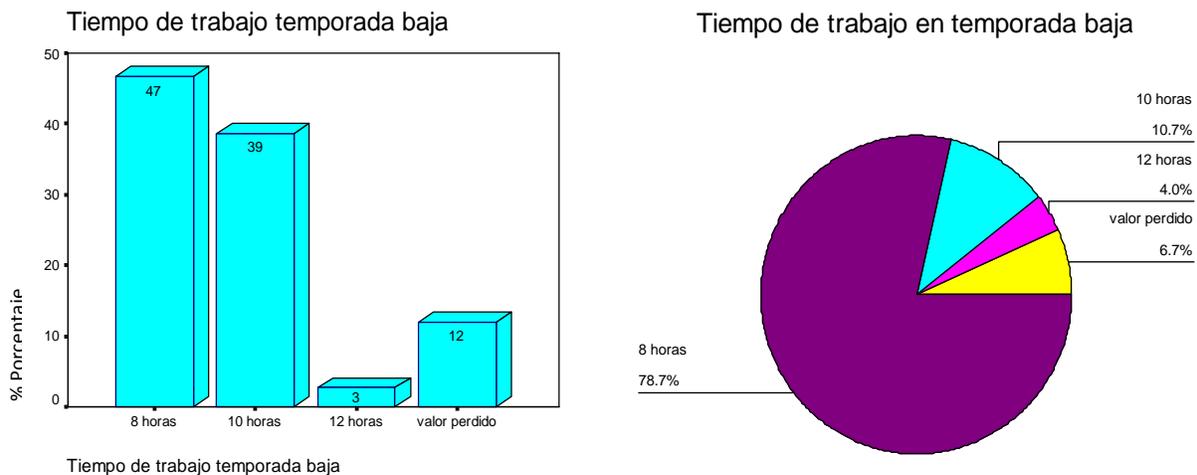
Fuente: Software estadístico Spss

El 80% de los empleados y el 84% de los empresarios afirmaron que se trabaja más de 8 horas en una remuneración salarial a destajo.

Debido a que entre más productos se fabrique, mas ganancias obtendrá el operario, por lo tanto los empleados prefieren aumentar su tiempo de trabajo para beneficiarse de mayores ganancias.

6.3.6 Tiempo de trabajo temporada baja VS Tiempo de trabajo temporada baja

Figura 49. Tiempo de trabajo temporada baja VS Tiempo de trabajo temporada baja



Fuente: Software estadístico Spss

La comparación de estas dos graficas, muestran resultados diferentes.

El 78.7% de los empresarios afirma que sus empleados trabajan 8 horas diarias, mientras que solo el 47% de los empleados afirman esta información.

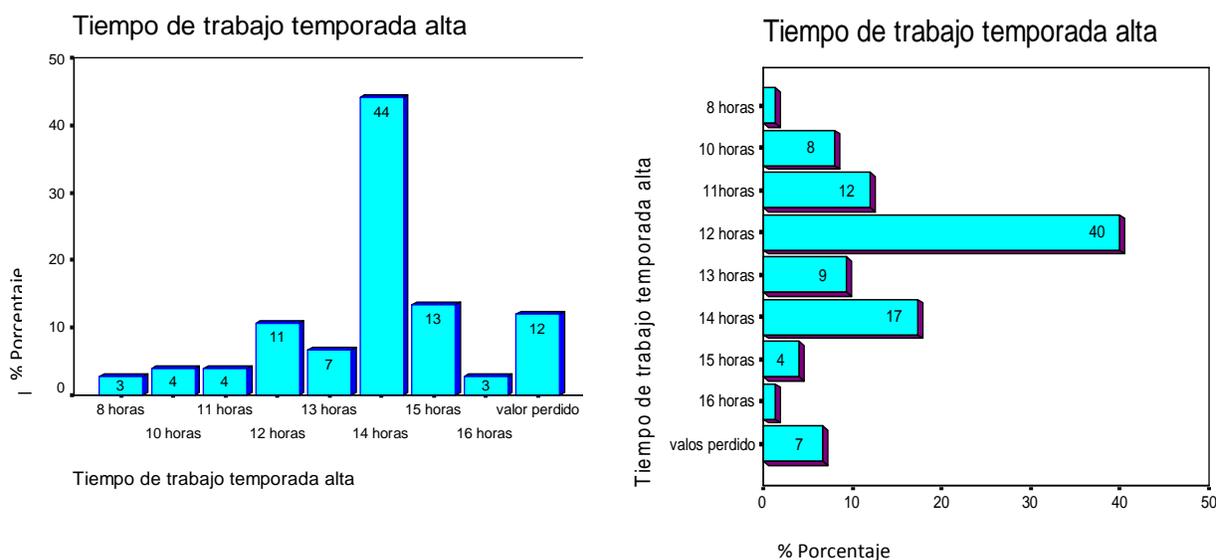
Como se puede notar el 39% y el 3% de los empleados dicen trabar 10 y 12 horas diarias.

Este 42% que dice trabajar más de las 8 horas diarias en temporada baja, se debe a que las empresas excluye la gran mayoría de personal utilizado en temporada alta, dejando solo unos pocos trabajadores en la empresa que satisfaga la producción de la pequeña demanda que existe en de temporada baja.

Normalmente las empresas se respaldan con 2 a 4 empleados en producción, teniendo ellos que realizar todo el trabajo que se necesite en ese momento. Por esto es que mantienen más de las 8 horas diarias en la empresa.

6.3.7 Tiempo de trabajo temporada alta VS Tiempo de trabajo temporada alta

Figura 50. Tiempo de trabajo temporada alta VS Tiempo de trabajo temporada alta



Fuente: Software estadístico Spss

Con lo dicho anteriormente en la grafica de los empresarios, que el 92% de los empleados trabajan más de 8 horas diarias, se puede percibir que en la grafica de los empleados el 85% dice trabajar más de 8 horas diarias en temporada alta. En esta información los empleados y empresarios concuerdan de una manera notable.

Los que sí se puede ver es que los empresarios afirmaron que el 40% trabajaba 12 horas, y los empleados afirmaron que solo el 11% trabajaba 12 horas, es más, el 44% trabaja 14 horas, siendo el 44% uno de los datos más notables en la grafica de los empleados.

En conclusión los empleados trabajan entre 12 y 15 horas diarias. Donde 14 horas diarias para los empleados son las más trabajadas en el sector.

6.3.8 Motivos por los que desea cambiar el trabajo

Figura 51. Diagrama circular Motivos por los que desea cambiar el trabajo



Fuente: Software estadístico Spss

El 22.7% de los empleados no contestaron la pregunta, debido a que no poseen motivo alguno por el que desearían cambiar su trabajo, el 45.3% no sabe debido a que ninguno de los motivos expuesto en la encuesta convenció al empleado de seleccionar alguna respuesta.

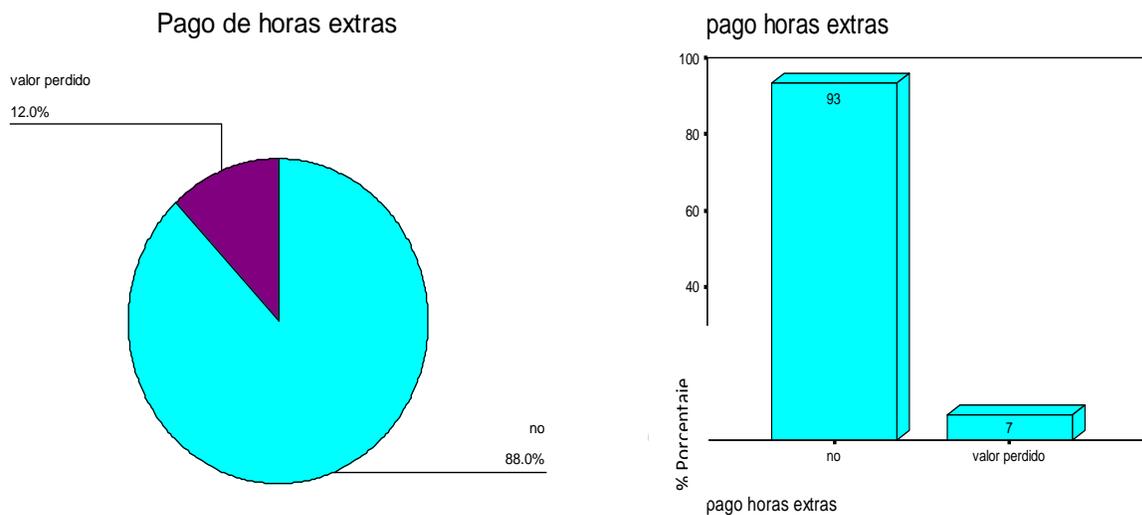
El 29.3% afirmaron que desearían trabajar menos horas.

En las entrevistas a estos empleados, resaltaron que el salario a destajo los agota demasiado. Ellos ambicionan por obtener un trabajo donde se labore las 8 horas diarias con el sueldo que adquieren laborando más de dichas horas.

Solo el 2.7%, que es un porcentaje realmente bajo, dice que el trabajo exige mucho esfuerzo físico y mental.

6.3.9 Pago horas extras VS Pago horas extras

Figura 52. Pago horas extras (empleados) VS Pago horas extras (empresarios)

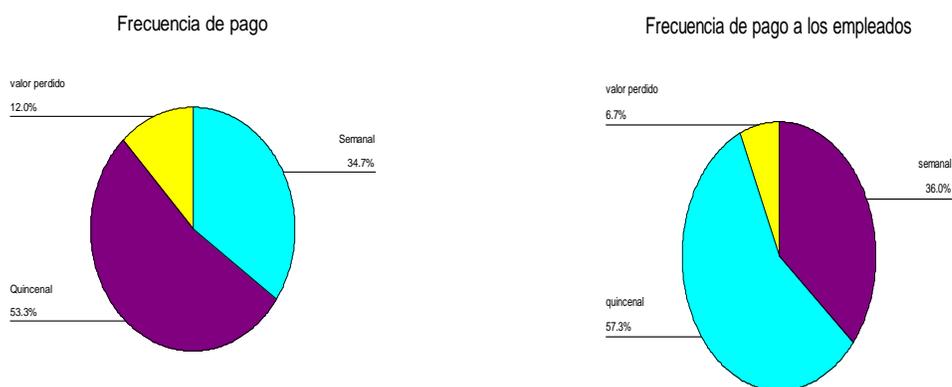


Fuente: Software estadístico Spss

Como se había dicho antes, el pago a horas extras no existe en el sector, debido al tipo de compensación salarial. Por lo tanto los empleados como los empresarios conciertan con esta respuesta.

6.3.10 Frecuencia de pago VS Frecuencia de pago a los empleados

Figura 53. Frecuencia de pago VS Frecuencia de pago a los empleados

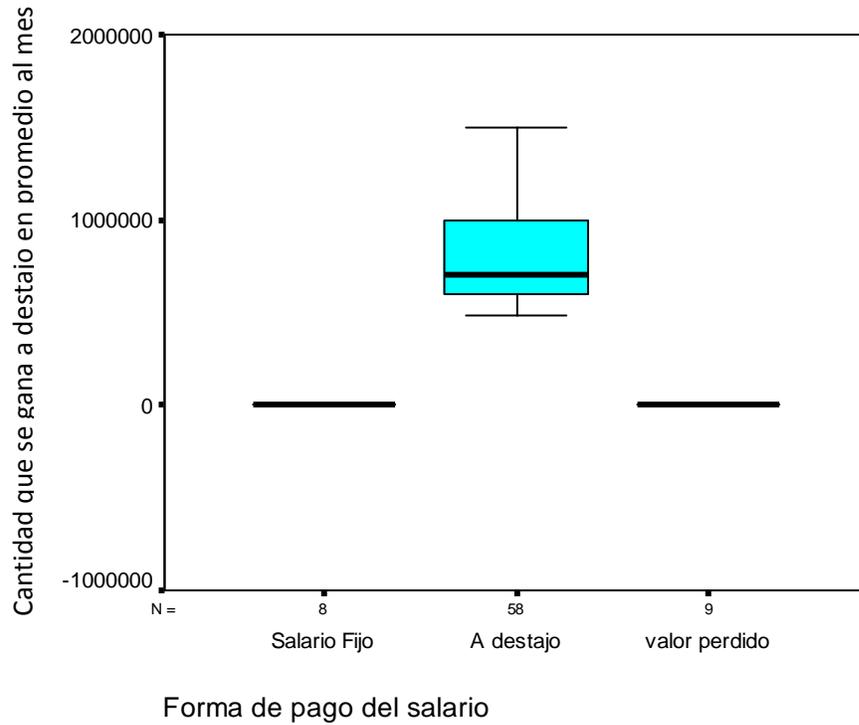


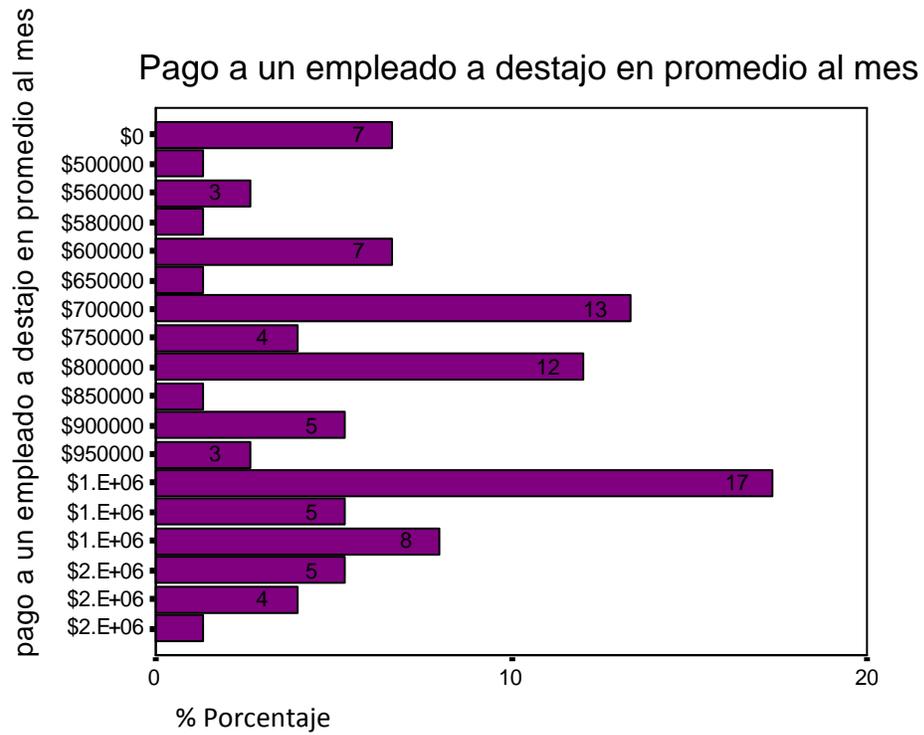
Fuente: Software estadístico Spss

En este resultado, los empleados coinciden con los resultados de los empresarios, y como ya se había dicho anteriormente el sector no remunera de manera mensual, debido a que es un sector inestable en la producción. Muchas veces un operario no alcanza a trabajar el mes completo, debido a que no hay más producción o zapatos para fabricar.

6.3.11 Cantidad que se gana a destajo en promedio al mes - Pago a un empleado a destajo en promedio al mes VS Pago a un empleado a destajo en promedio al mes.

Figura 54. Cantidad que se gana a destajo en promedio al mes - Pago a un empleado a destajo en promedio al mes VS Pago a un empleado a destajo en promedio al mes.



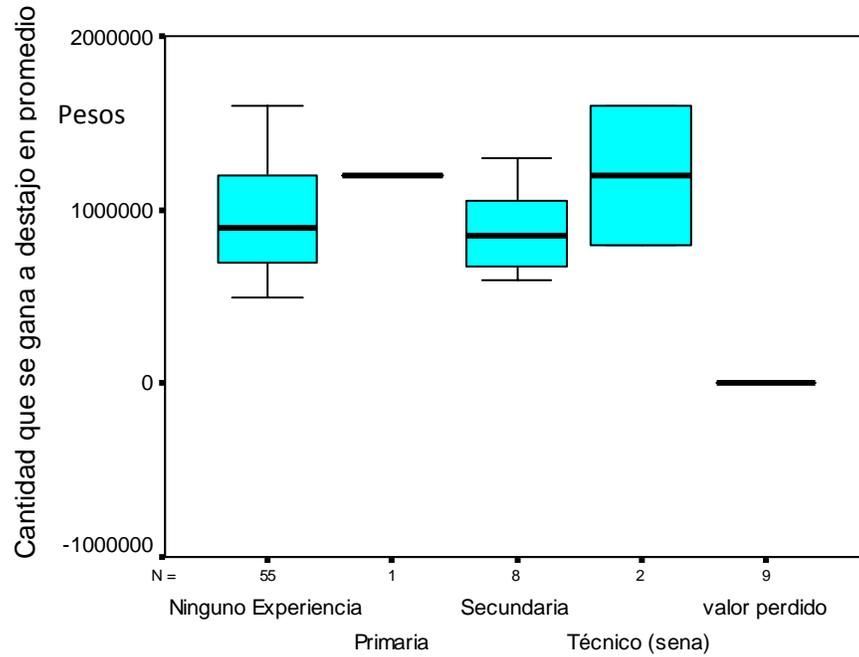


Fuente: Software estadístico Spss

Se puede ver que los empleados afirman ganar un salario a destajo de 500.000 hasta un 1'600.000 de pesos mensuales, los empresarios por poco dicen lo mismo, si no que a diferencia de los empleados, los empresarios dicen que un empleado puede estar ganando hasta 2'000.000 de pesos mensuales, en el caso de los cargos que poseen las tareas más complejas del sector.

6.3.11.1 Cantidad que se gana a destajo en promedio al mes - Mínimo nivel de educación que requiere la empresa

Figura 55. Cantidad que se gana a destajo en promedio al mes - Mínimo nivel de educación que requiere la empresa



Minimo nivel de educación que requiere la empresa

Fuente: Software estadístico Spss

Esta grafica nos da a conocer que, un empleado con experiencia, con estudios primarios y secundarios hasta técnicos, están ganando en promedio exactamente lo mismo.

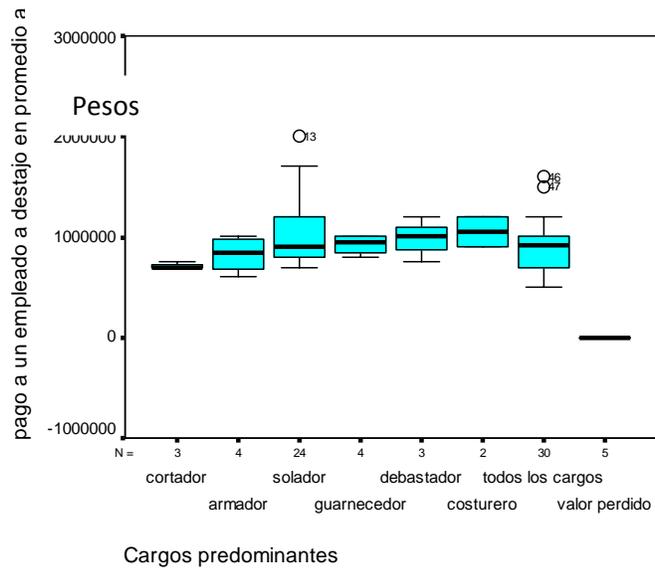
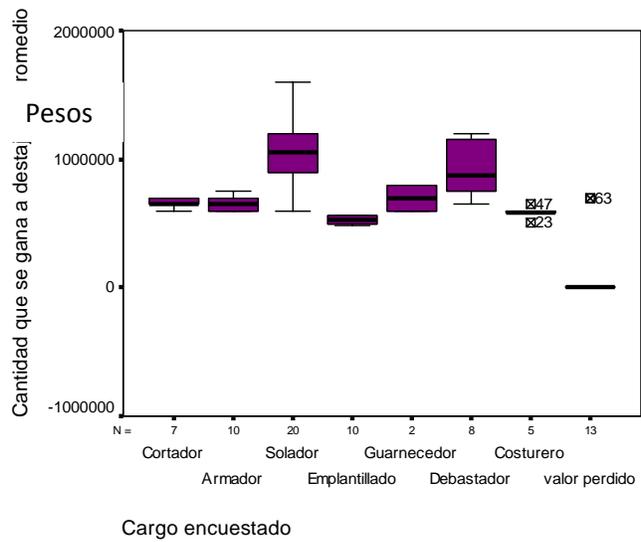
- Experiencia entre 500.000 y 1'600.000 Pesos.
- Secundaria entre 600.000 y 1'200.000 Pesos.
- Técnico entre 800.000 y 1'600.000 Pesos.

La diferencia no es mucha entre cada nivel de educación.

Esta es otra de las razones por las cuales los empleados nos se animan a generar estudios superiores, debido a que son igual remunerados que un operario que no los tenga.

6.3.11.2 Cargo encuestado - cantidad que se gana en a destajo promedio al mes VS Cargos predominantes - cantidad que se gana en a destajo promedio al mes

Figura 56. Cargo encuestado - cantidad que se gana en a destajo promedio al mes VS Cargos predominantes - cantidad que se gana en a destajo promedio al mes



Fuente: Software estadístico Spss

Si tomamos como base los salarios de cada puesto de trabajo arrojados en la grafica por 14 horas de trabajo diario al mes (tiempo de trabajo más representativo por los empleados, ver grafica 6.3.7), el salario devengado en 8 horas diarias por cada operario, seria:

El cortador esta devengando entre 600.000 y 700.000 pesos al mes en 14 horas diarias, en promedio devenga 650.000 pesos, por lo tanto en 8 horas diarias de trabajo esta devengando **371.428** pesos al mes.

Armador esta devengando entre 600.000 y 800.000 pesos al mes, en promedio devenga 700.000 pesos, por lo tanto en 8 horas diarias de trabajo esta devengando **400.000** pesos al mes.

Un soldador esta devengando entre 600.000 y 1'600.000 pesos por 12 horas de trabajo al mes, en promedio devenga 1'100.000 pesos, por lo tanto en 8 horas diarias de trabajo esta devengando **628.571** pesos al mes.

Emplantillado esta devengando entre 500.000 y 600.000 pesos al mes, en promedio devenga 550.000 pesos, por lo tanto en 8 horas diarias de trabajo esta devengando **314.286** pesos al mes.

Guarnecedor esta devengando entre 600.000 y 900.000 pesos al mes, en promedio devenga 750.000 pesos, por lo tanto en 8 horas diarias de trabajo esta devengando **428.571** pesos al mes.

Desbastador esta devengando entre 750.000 y 1'200.000 pesos al mes, en promedio devenga 975.000 pesos, por lo tanto en 8 horas diarias de trabajo esta devengando **557.143** pesos al mes.

SMLV → **496.900** pesos al mes → (factor de comparación)

Tabla 2. Comparación salarios

SALARIO EMPLEADOS 8 horas por mes	SALARIOS EMPRESARIOS 8 horas por mes.
Cortador → 371.428 pesos → No cumple	Cortador → 466.667 pesos → No Cumple
Armador → 400.000 → No	Armador → 500.000 → Si

Solador → 628.571→ Si	Solador→ 900.000 → Si
Emplantillado → 314.286→ No	En la grafica de los empresarios no se tomo en cuenta al emplantillado, debido a que es el cargo que devenga menor salario que todos.
Guarnecedor → 428.571→ No	Guarnecedor (costurero)→ 666.667 → Si
Desbastador → 557.143→ Si	Desbastador→ 650.000 → Si

Fuente: Elaboración propia.

Comparando los dos resultados arrojados por las graficas, se observa que los empresarios muestran salarios mayores a los que dicen ganar los empleados.

Se puede observar en el cuadro la información arrojada por los operarios, solo dos cargos cumplen con el SMLV. En la información arrojada por los empresarios cuatro cargos cumplen con el SMLV.

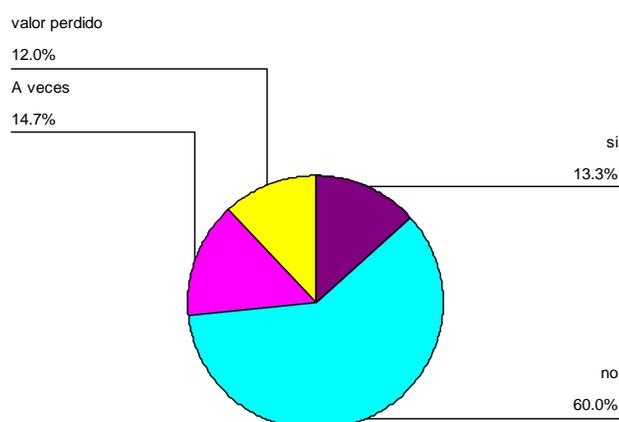
En conclusión las empresas del sector pueden llegar a no remunerar de forma legal a sus operarios, devengando menos del SLMLV

Los empresarios pueden que no sean muy sinceros al aportar este tipo de información sobre el sector, ya que la mayoría puede presumir, exagerando los salarios. Por esto se va a tomar como base la información de los empleados para generar el modelo compensatorio.

6.3.12 Cree que su remuneración es justa

Figura 57. Diagrama circular Cree que su remuneración es justa

Cree que su remuneración no es justa



Fuente: Software estadístico Spss

Si nos basamos por lo de ley, y el análisis que se hizo en la encuesta de los empresarios en el numeral 6.2.24.1 y el análisis del numeral anterior 6.3.11.3 la gran mayoría de empleados del sector no son remunerados teniendo en cuenta lo de ley, existe un porcentaje del 50% de empresas que no aplican una remuneración legal.

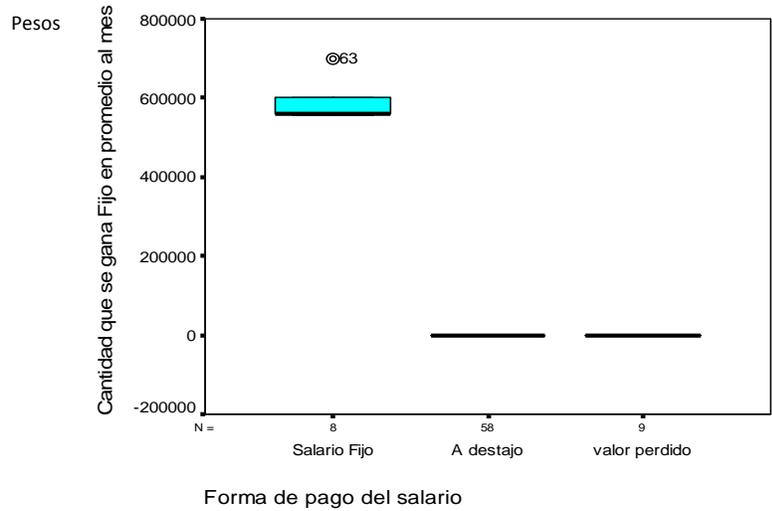
Un dato curioso es que para el 60% de los empleados su remuneración es justa y satisface las expectativas de un trabajo equitativo. Cuando realmente “no lo es”.

Solo el 13.3% y el 14% afirman que no es justa o a veces. Estos empleados comentaron que sus tareas eran muy agotadoras, y que es injusto tener que trabajar tantas horas para obtener un sueldo que conforme sus expectativas laborales.

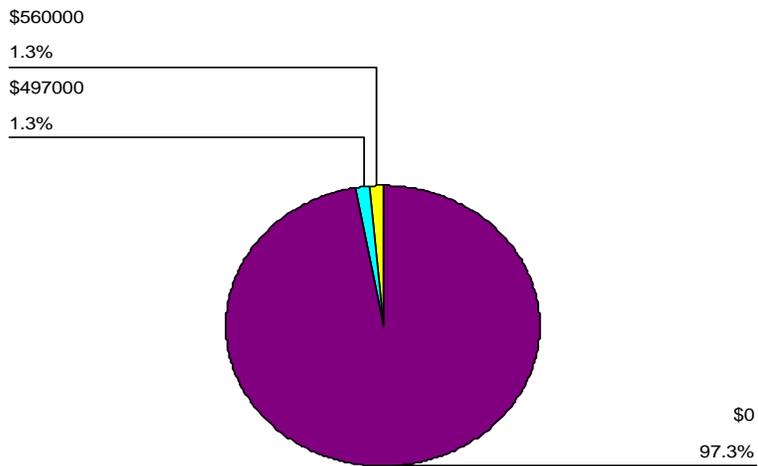
Algunos empleados resaltaron que el sector no cumple con todas las prestaciones sociales de ley y que las empresas son muy informales en mantener al personal laborando, prescindiendo de ellos en temporadas bajas.

6.3.13 Cantidad que se gana fijo en promedio al mes - Forma de pago del salario Vs Pago a un empleado fijo en promedio al mes

Figura 58. Cantidad que se gana fijo en promedio al mes - Forma de pago del salario Vs Pago a un empleado fijo en promedio al mes



pago a un empleado fijo en promedio al mes

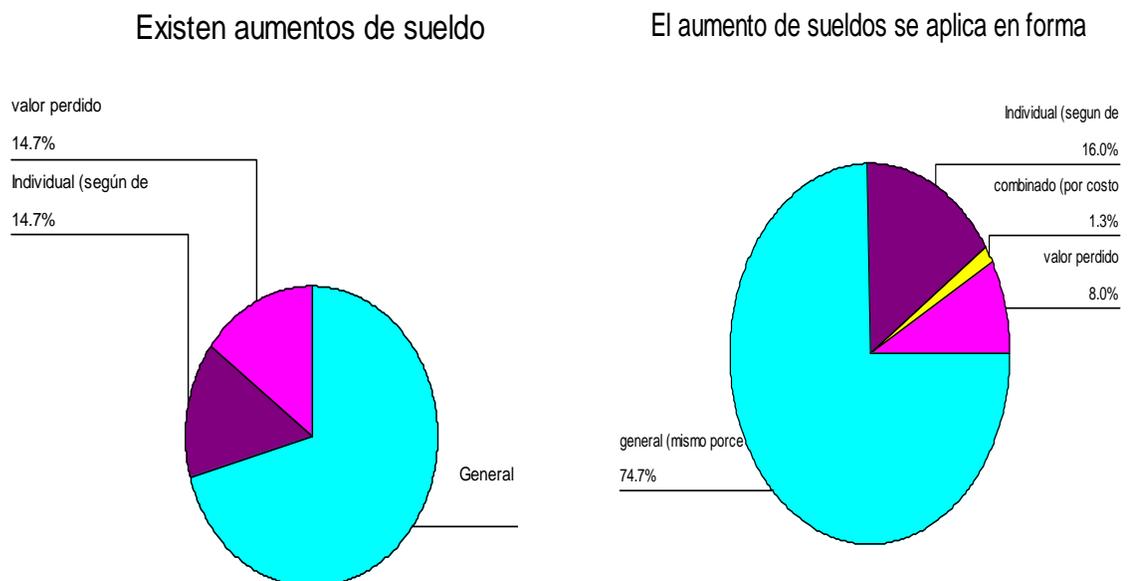


Fuente: Software estadístico Spss

Solo dos empleados y dos empresarios respondieron este tipo de pregunta, ya que el sector no maneja este tipo de compensación fija. Los dos acertaron en la respuesta, expresando que pagan entre 497.000 pesos, que es el SMLV y 600.000 pesos mensuales.

6.3.14 Existen aumentos de sueldo VS El aumento de sueldos se aplica en forma

Figura 59. Existen aumentos de sueldo VS El aumento de sueldos se aplica en forma en forma



Fuente: Software estadístico Spss

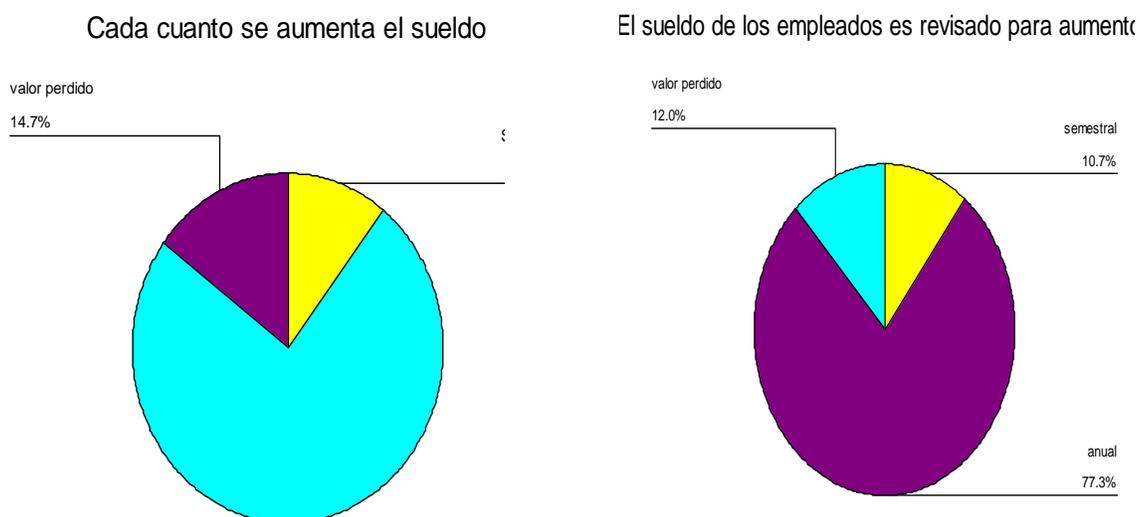
Los empleados como empresarios con un 70.7% y 74.7%, concordaron en que los aumentos de sueldos se aplican en forma general, un mismo porcentaje para los operarios.

El 16% de los empresarios afirmaron que se hacían en forma individual (según desempeño), y el 14.7% de los empleados afirmaron lo mismo.

En conclusión, las empresas del sector generan los aumentos de forma general, muy pocas empresas se fijan en el desempeño individual.

6.3.15 Frecuencia de aumentos de sueldo VS El sueldo de los empleados es revisado para aumentos

Figura 60. Frecuencia de aumentos de sueldo VS El sueldo de los empleados es revisado para aumentos



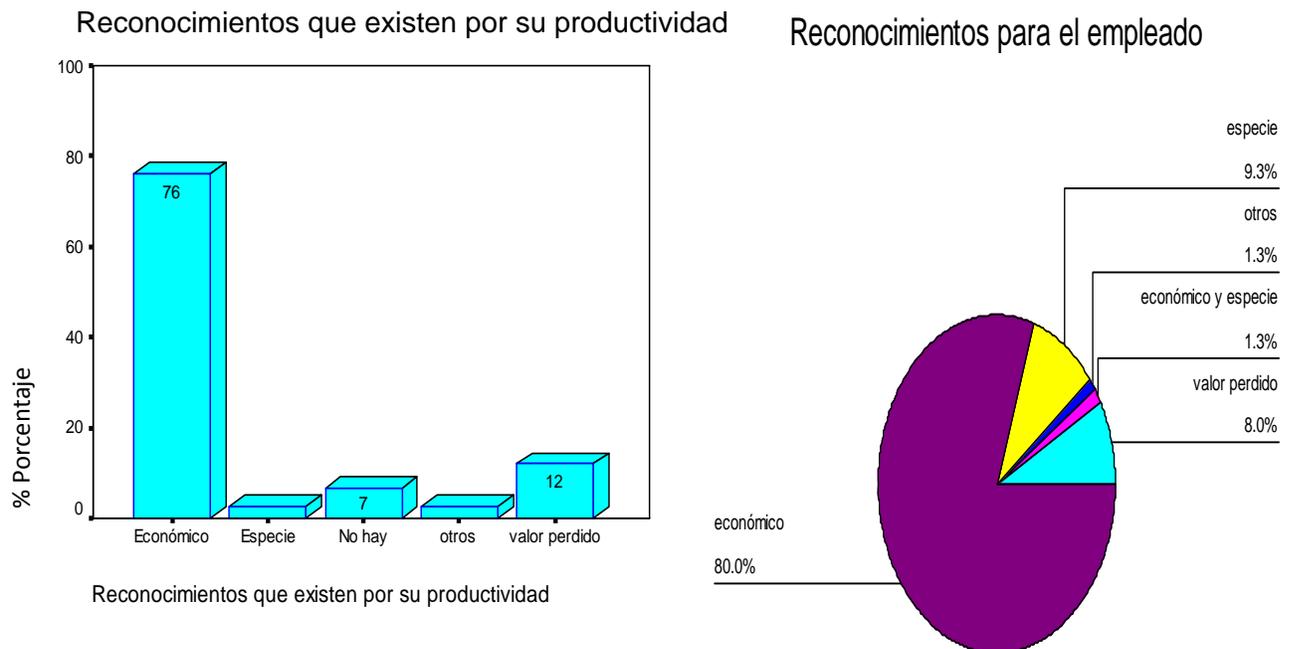
Fuente: Software estadístico Spss

El 74.7% de los empleados y el 77.3% de los empresarios afirman que los aumentos de sueldo se emplean de manera anual, por lo tanto los dos sujetos de estudio concuerdan en estos resultados.

Solo el 10.7% de las empresas, lo aplica semestral.

6.3.16 Reconocimientos que existen por la productividad VS conocimientos para el empleado

Figura 61. Reconocimientos que existen por la productividad VS conocimientos para el empleado



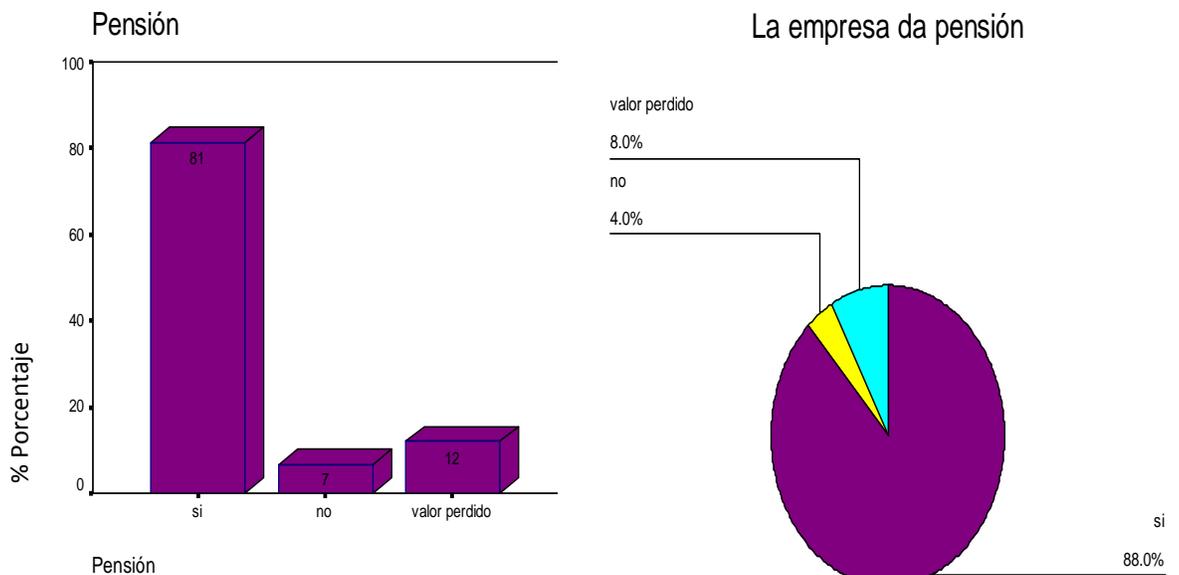
Fuente: Software estadístico Spss

El 76% de los empleados dice obtener reconocimientos económicos de parte de las empresas, y el 80% de los empresarios dice aportar dichos reconocimientos.

Como se había dicho anteriormente, por lo información extraída en las entrevistas, esos reconocimientos económicos son los mismos pagos de salario que se hacen por la cantidad de productos fabricados. En realidad no existen dichos reconocimientos. Para los empresarios, entre más productos fabrique el empleado mas gana, y ese “más gana” es el reconocimiento que se aporta.

6.3.17 Pensión VS Pensión

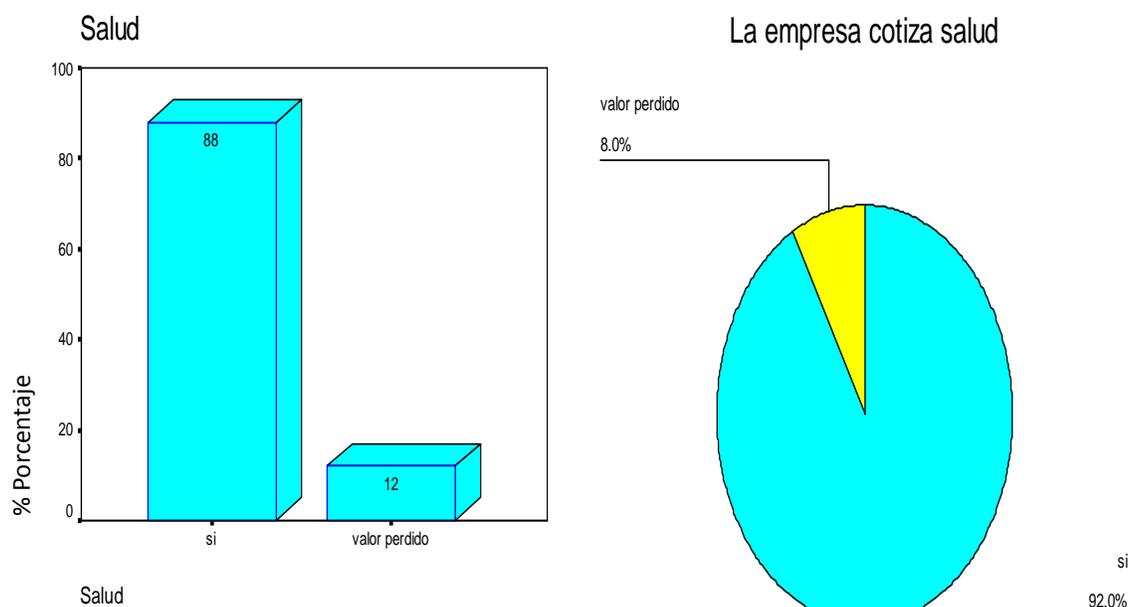
Figura 62. Pensión VS Pensión



Fuente: Software estadístico Spss

6.3.18 Salud VS Salud

Figura 63. Salud VS Salud

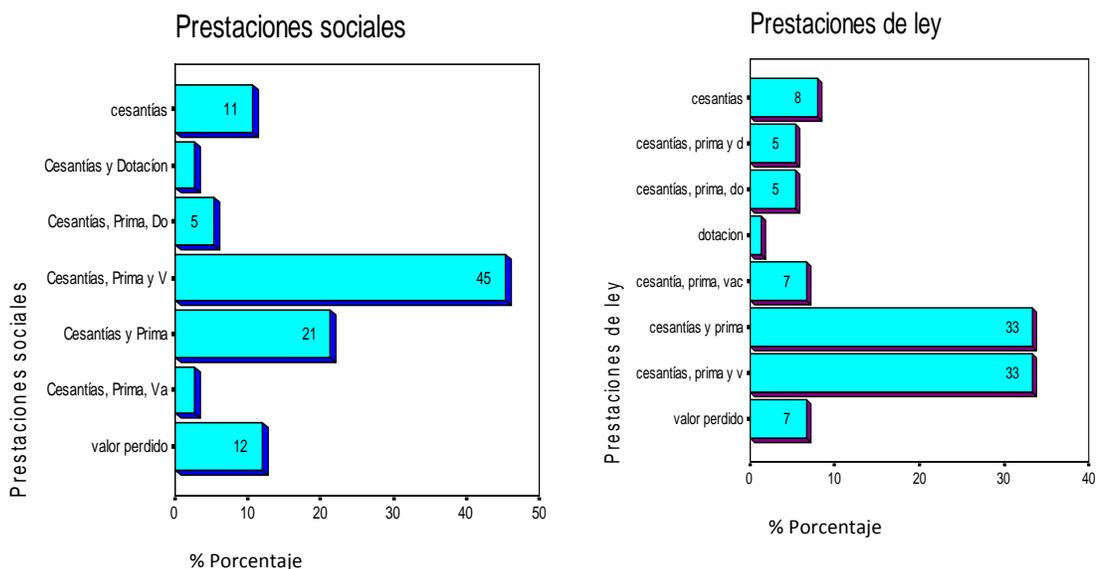


Fuente: Software estadístico Spss

El sector es justo y cumple por ley con la seguridad social de sus empleados, los resultados de pensión y salud arrojados en las graficas muestran que los empleados como los empresarios concuerdan relativamente con las respuestas o resultados

6.3.19 Prestaciones sociales VS Prestaciones de ley

Figura 64 Prestaciones sociales VS Prestaciones de ley



Fuente: Software estadístico Spss

Se puede notar que en los resultados de los empleados también predominan las cesantías, primas y vacaciones como las prestaciones de ley más otorgadas.

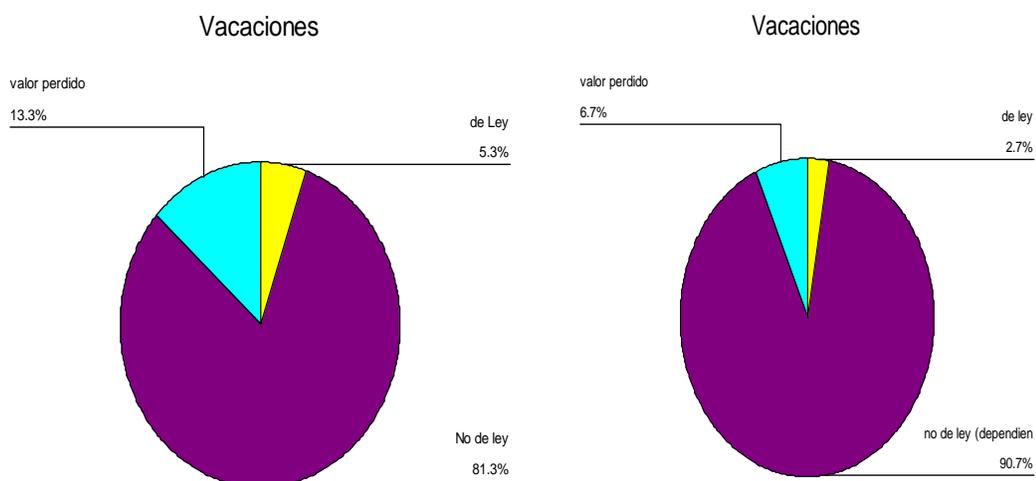
En el resultado de los empleados se puede notar con un 45%, que las cesantías, prima y vacaciones son las más otorgadas. Pero es bueno recordar que las vacaciones que creen los empleados tener, no son realmente las vacaciones de ley.

Se puede ver en las dos graficas que el 83% de los empleados como empresarios dicen aportar cesantías y prima, existiendo concordancia en este dato. Un (11%) otorga solo cesantías, aunque el resultado que se observa en la grafica, debió ser otro y no la informalidad que se percibe.

Solo el 21% de los empleados son conscientes que no tienen vacaciones de ley. Falta más conocimiento de parte de los empleados sobre el tema de las prestaciones.

6.3.20 Vacaciones VS Vacaciones

Figura 65. Vacaciones VS Vacaciones



Fuente: Software estadístico Spss

Como se había dicho en la anterior variable, los empleados no tienen vacaciones de ley. Realmente ese 81.3% son empleados que creen que sus vacaciones son de ley, solo por ahí el 20% de ese 81.3%, estaban conscientes que no son de ley.

La mayoría de las respuestas de los empleados fue puesta en vacaciones no de ley, debido a que se les preguntaba en la encuesta los días de vacaciones que gozaban, la mayoría de empleados contestaban que dependía de la temporada. Automáticamente este tipo de respuesta a la hora de la tabulación se cogía como no de ley.

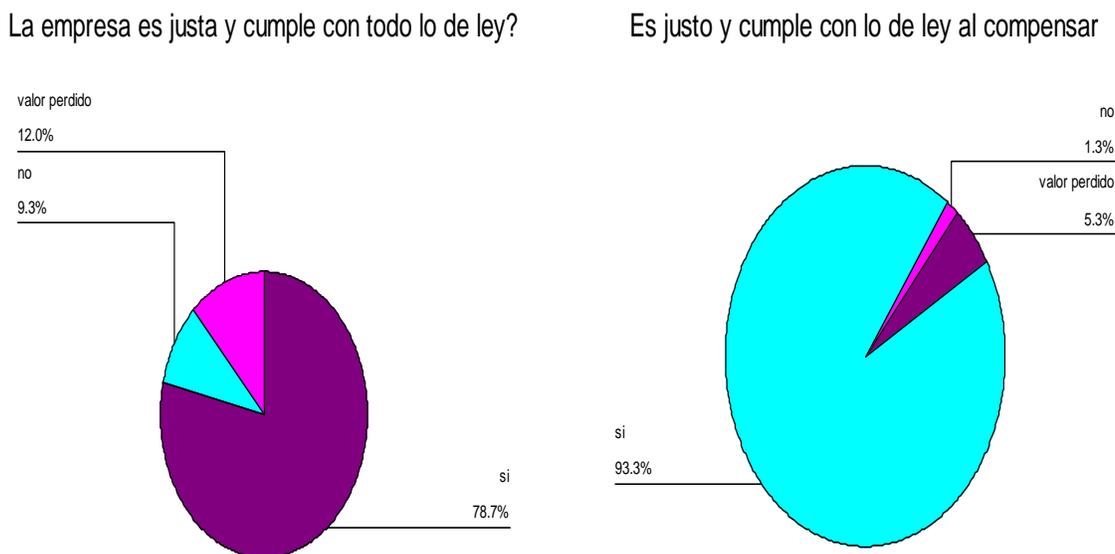
Solo como 2 empleados confirmaron tener los 15 días hábiles de vacaciones al año, estipulados por la ley. Ese tipo de respuesta si era válida para las vacaciones de ley (5.3%).

Comparando las graficas, se ve que se tienen casi el mismo porcentaje de las respuestas, entre 80% y 90%.

Es bueno aclarar que lo mismo que pasa con los empleados pasa con los empresarios, para ellos las temporadas son las que suministran las vacaciones.

6.3.21 La empresa es justa y cumple con lo de ley VS Es justo y cumple con lo de ley

Figura 66. La empresa es justa y cumple con lo de ley VS Es justo y cumple con lo de ley



Fuente: Software estadístico Spss

Un 78.7% es un dato bien significativo, esto nos señala que la mayoría de empleados se sienten a gusto con sus trabajos o empleos.

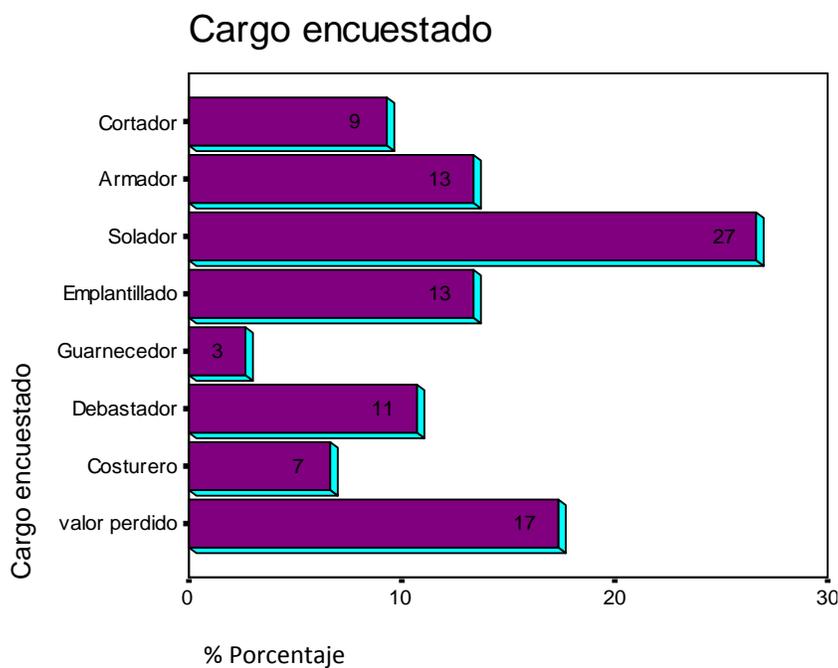
La mayoría de empleados afirman sentirse a gusto en las empresas, y con sus salarios a pesar de la estacionalidad de trabajo que existe en el sector.

Solo el 9.3% afirmo que la empresa no es justa con ellos, y dos motivos salientes son:

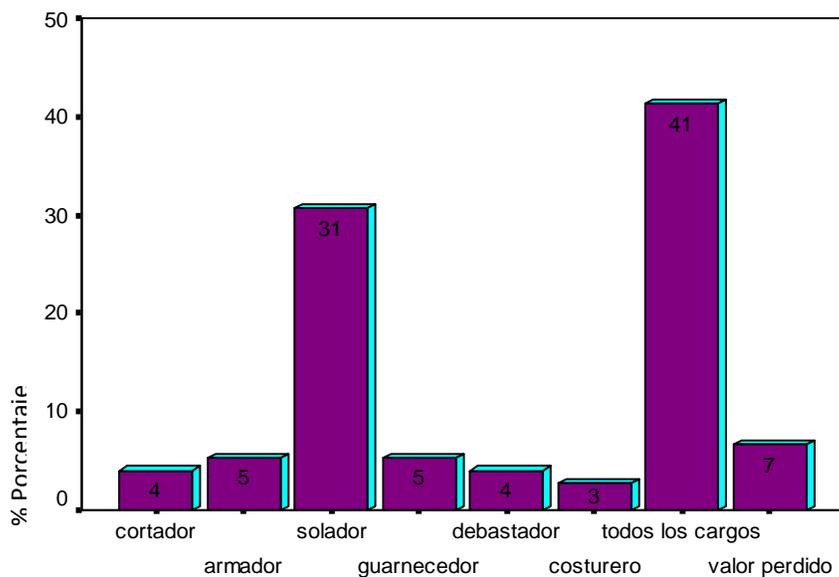
El exceso de horas que tienen que trabar por obtener un salario que satisfaga sus necesidades y el incumplimiento de las empresas a la hora de brindar las prestaciones sociales

6.3.22 Cargo encuestado VS Cargos predominantes

Figura 67. Cargo encuestado VS Cargos predominantes



Cargos predominantes



Cargos predominantes

Fuente: Software estadístico Spss

Al comparar estas dos graficas podemos sacar la conclusión que para el sector calzado el solador es el cargo más predominante o importante de las empresas.

En la encuesta de los empleados se puede observar que el cargo que mas respondió encuestas fue el solador, ya que los empresarios o dueños de las empresas, facilitaban los soladores para la aplicación de la encuesta.

Los empresarios facilitaban a los soladores para la aplicación de la encuesta debido a que es uno de los cargos mejor remunerados del sector, en pocas palabras para dar una buena impresión.

7. PROPUESTA

(Modelo de compensación)

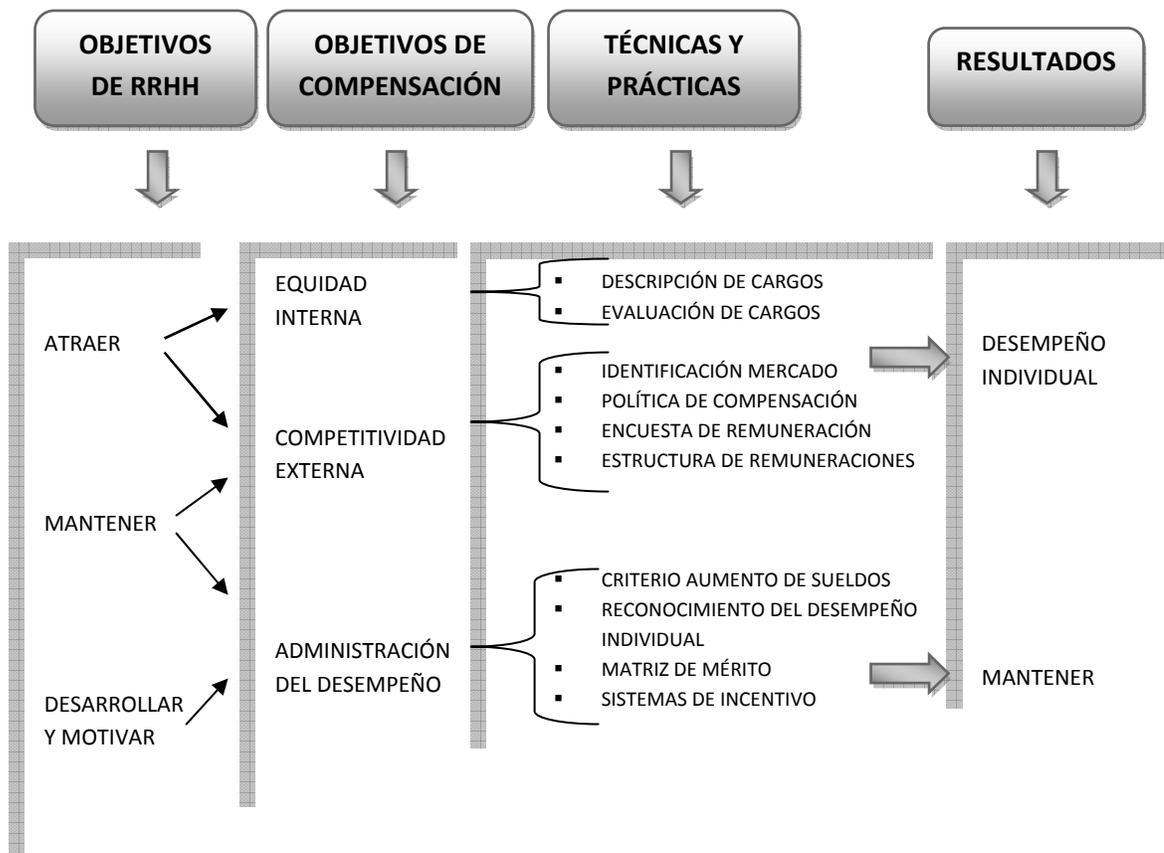
Para la creación del modelo de compensatorio se tiene en cuenta algunas de las conclusiones de los resultados obtenidos anteriormente, las cuales son:

- En esencia de salarios el sector es informal. Tomando como base el SMLV, los salarios recibidos por las horas de trabajo en la mayoría de casos no son muy razonables, existiendo un gran porcentaje de empresarios que incumplen con otorgar el mínimo legal por las horas trabajadas.
- El sector calzado no tiene en cuenta los estudios técnicos de los operarios, a la hora de la contratación. Es un sector basado en experiencias. Un empleado con estudios técnicos está ganando lo mismo que uno que no los tenga, solo vale la experiencia.
- El salario se paga bajo el concepto de salario a destajo, significa que es una compensación variable basada en el rendimiento del operario, con pagos semanales como quincenales.
- El sector no aporta algún incentivo económico aparte del salario a los empleados, solo un porcentaje muy pequeño del 10% de empresas motiva a sus empleados con reconocimientos en especie a parte del salario entregado por la cantidad de productos fabricados.
- El sector es informal con otorgar las prestaciones de ley, la dotación como las vacaciones no existen de manera legal en el sector. El sector solo aporta cesantías y primas al empleado.

- La forma utilizada para la asignación de salarios en el sector se orienta en la forma como esta compensando la competencia o el gremio.
- Es un sector que no posee el conocimiento necesario para aplicar estructuras formales de asignación de salarios, debido a que son estructuras complejas que necesitan de ciertos conocimientos o estudios para su aplicación. Los pocos empresarios que han aplicado un método cualitativo o cuantitativo para la asignación de los salarios poseen estudios superiores o universitarios.

Las conclusiones nos dan la pauta para crear un modelo de compensación que contrarreste estas debilidades presentadas en el sector y se cumplan los objetivos de compensación.

Los objetivos de compensación son base para el cumplimiento de los objetivos de RRHH (atraer, mantener, motivar y desvincular), en este caso se va a implementar un modelo que acoja el cumplimiento de estos, para conseguir la satisfacción de los empleados, como la competitividad externa de las empresas del sector, como se muestra a continuación:



Fuente: http://www.wikilearning.com/monografia/gestion_de_compensaciones-modelo_de_gestion_de_compensaciones/15619-3

7.1 MODELO DE COMPENSACIÓN

A continuación se presentan los pasos para la obtención del modelo compensatorio que puede ser aplicado en el sector:

7.1.1 Identificación de los cargos claves, en el sector los cargos predominantes son:

1. Solador
2. Cortador
3. Guarnecedor
4. Desbastador
5. Emplantillado

7.1.2 Análisis de cargos, se genera un manual de descripción de cargos (Ver anexo C) para los cargos del sector, donde se tenga en cuenta no solo la experiencia, si no la preparación académica del operario.

La recolección de datos para la generación del manual, se obtiene por medio de la información arrojada en la encuesta salarial y la academia (el Sena), tomando como referencia los cursos que ofrece el Sena.

Es importante resaltar que, con la elaboración de los manuales de descripción de cargos se establecen las características laborales de los cargos, describiendo los factores que deben cumplir para obtener una remuneración salarial justa o equitativa.

Los criterios para el análisis de cargos son:

- Complejidad
- Responsabilidad
- Habilidades
- Esfuerzo físico
- Experiencia
- Educación

7.1.3 Valoración de los cargos. “La valoración de cargos se basa en la determinación de la importancia que cada cargo tiene en relación con los demás de la empresa”³⁷. Para esto es necesario haber realizado el análisis de cargos.

A continuación se presenta el método utilizado para la valoración de los cargos del sector, y los pasos que lo conforman:

³⁷ José Castillo Aponte. Administración de personal, un enfoque hacia la calidad. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2007 (p.228)

7.1.3.1 Método de clasificación por categorías. “Esta técnica consiste en clasificar los cargos dentro de categorías y grados que se establecen previamente, de acuerdo con la valoración que se le da a un conjunto de factores relacionados con el trabajo” ³⁸.

Se aplica este método por que el numero da cargos que se maneja en el sector es muy pequeño.

Pasos para la categorización de los cargos:

1. Categoría a analizar:

- Nivel operativo de las empresas del sector calzado.

2. Establecimiento de los grados, basados en la valoración de criterios tales como la educación, experiencia, esfuerzo físico o mental, habilidades requeridas para el cargo, además de la responsabilidad y dificultad de los problemas a resolver:

- *Grado 1:* comprende la actividad o labor que no necesita experiencia, pero si una educación técnica. No requiere esfuerzo físico; poca responsabilidad como habilidades y los problemas que se presentan son resueltos sin dificultad alguna.
- *Grado 2:* comprende la actividad o labor que exige una educación técnica y experiencia mínima de 6 meses. No requiere esfuerzo físico, pocas habilidades, responsabilidad y los problemas que se presentan son resueltos sin dificultad alguna.

³⁸ José Castillo Aponte. Op.cit., (p.230)

- *Grado 3:* en este grado se comprende los puestos de trabajo que exigen una educación técnica y una experiencia mínima de 1 un año. Requiere un esfuerzo físico como habilidades medio, responde por herramientas y los problemas a resolver son resueltos con poca dificultad.
- *Grado 4:* comprende los trabajos que exigen una educación técnica y una experiencia mínima de 1 año. Requiere considerable esfuerzo físico y habilidades, responder por herramientas y los problemas a resolver son resueltos con alta dificultad.

3. Ubicación de los cargos en el grado correspondiente:

Se ubican los cargos en el grado correspondiente, a libre criterio, dependiendo de la información de los grados establecidos:

Tabla 3. Jerarquización de los cargos

Categoría	Grado	Cargos
Operativa	1	Emplantillado
	2	Guarnecedor
	3	Cortador, Desbaste
	4	Solador

Fuente: Elaboración propia

Al generar la valoración de cargos con ayuda del manual de descripciones, se obtiene la importancia de forma ascendente de los cargos en el sector:

1. Emplantillado
2. Guarnecedor
3. Cortador, Desbastador
4. Solador

Siendo el soldador uno de los cargos más complejos para el sector, debido al manejo de habilidades, esfuerzo y complejidad que requiere su labor. El emplantillado es el cargo de menor importancia para sector.

Tomando la clasificación anterior y la información arrojada por los operarios en el numeral 6.3.11.2, se puede generar el siguiente modelo de compensación salarial:

Para generar lo salarios, se pacto un salario mínimo (componente Fijo) a cada cargo:

Tabla 4. Propuesta de salarios

Cargos	Componente Fijo (pesos/mes)	Componente Variable
Soldador	496.900	Valor monetario devengado por cantidad producida
Cortador	496.900	Valor monetario devengado por cantidad producida
Desbastador	496.900	Valor monetario devengado por cantidad producida
Guarnecedor	496.900	Valor monetario devengado por cantidad producida
Emplantillado	496.900	Valor monetario devengado por cantidad producida

Fuente: Elaboración propia

La propuesta es, establecer como componente fijo el SMLV a todos los cargos del sector.

- En el caso que no se llegara a cumplir la cuota básica de producción acordada por el empresario, se le pagara de todos modos al empleado el SMLV. Entonces es decisión del empleado querer rendir en su trabajo para devengar más.
- Como cada cargo tiene una clasificación de importancia en el sector, el componente variable se altera para cada uno de los cargos dependiendo de la complejidad de ellos y objetivos que quiera cumplir la empresa; entonces el solador tendrá un porcentaje variable mucho mayor respecto a los otros cargos, y así sucesivamente.
- Los empresarios deben estipular los porcentajes de los componentes dependiendo del mercado (el gremio y competencia).

En conclusión, la clave de este modelo de compensación es, que los empresarios tengan como base el SMLV como componente fijo, y asignen los porcentajes de tal manera que cada cargo adquiera un salario justo por su complejidad y rendimiento.

- En las prestaciones sociales de ley, es muy importante que los empresarios hagan el esfuerzo de cumplir con otorgar las vacaciones remuneradas por los días de trabajo, y la dotación para los empleados que devenguen menos de dos salarios mínimos al mes.

7.1.4 Incentivos y estímulos

Para mejorar la responsabilidad, productividad y desempeño de los empleados, las empresas pueden implementar un plan de incentivos y estímulos adicionales que generen atracción, retención y motivación en los empleados.

7.1.4.1 De tipo económico:

Aparte de incentivar y estimular a los empleados con un salario, se puede implementar otro tipo de incentivos económicos dependiendo de dos criterios, desempeño y calidad:

Aumento por meritos

Constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño.

- Se puede establecer un método de evaluación de desempeño con estándares de desempeño deseado, donde los empresarios otorguen un reconocimiento económico de manera anual a los empleados que cumplieron con dichos estándares.

- Se puede reconocer económicamente al empleado que fabrique productos sin defecto alguno. El empleado que cumpla con dicho estándar tiene un adicional económico por unidad fabricada sin defectos.

Compensación por conocimientos especializados:

Constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

- Se puede reconocer económicamente al empleado que adquiera destrezas y conocimientos relacionados con su puesto de trabajo por parte de la academia, específicamente el Sena.

7.1.4.2 No económico:

Aparte de los incentivos económicos, se pueden aplicar incentivos o estímulos no financieros para aumentar la motivación de los trabajadores de una empresa, para que su desempeño sea mayor en las actividades realizadas por cada puesto de trabajo.

El objetivo de estos incentivos para el sector de calzado es, mejorar el nivel de desempeño de los empleados, como la calidad del calzado fabricado. Los incentivos se pueden conceder en otras especies como:

Recreativos

Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

- Ofrecer a los empleados una vez al año juegos y dinámicas de grupo al aire libre enfocados a pasar un día de campo agradable con los compañeros de la empresa.
- Ofrecer o rifar anualmente programas de turismo social, a los empleados con mayor desempeño en la empresa.

Adiestramiento

Basados en la formación del empleado.

- Ofrecer comisiones de estudios: seleccionar cada año a los mejores empleados de la empresa, basándose en los criterios de calidad y desempeño, para que tengan la oportunidad de capacitarse o generar una carrera técnica en el Sena, por cuenta de la empresa.

Reconocimientos honoríficos

A estos incentivos se les puede llamar incentivos morales, ya que quedan en la mente del empleado y aumentando su ánimo y motivación para generar sus labores. Estos reconocimientos pueden ser:

- Mención honorífica
- Placas conmemoratorias
- Objetos decorativos
- Certificados

Los empresarios del sector podrían ofrecer este tipo de reconocimiento, teniendo en cuenta el desempeño semestral del empleado, como la fabricación de calzado sin defecto alguno, entre otros.

CONCLUSIONES

- En el sector calzado, todos los empresarios tienen constituidas legalmente sus empresas con un 93.3%.
- Existe un porcentaje del 21% de empresas que no toman en cuenta la importancia de tener una planeación estratégica completa en la empresa, la falta de objetivos muestra el desinterés que tienen las empresas de cumplir su visión. este tipo de empresarios evidencian, una mentalidad inmediatista, que solo les interesa vivir el día a día, y no demuestran mayor interés en participar en proyectos donde los resultados sean de largo plazo.
- En el sector el nivel de estudios que predomina tanto en empresario como empleados son estudios básicos de primaria y bachillerato.
- La gran mayoría de las empresas que conforman el sector del calzado, son micro y pequeñas empresas con hasta 30 empleados en planta.
- Los cargos claves del sector son el solador, guarnecedor, cortador, desbastador y emplantillado, siendo el solador el cargo más importante para el sector, y el que mayor devenga salario, debido a que la complejidad de las tareas es uno de los criterios más observados para estipular los salarios.
- Es un sector que no posee estabilidad laboral, mantiene a sus empleados por temporadas; en las altas, existe trabajo suficiente para los operarios, pero en las bajas, no hay trabajo para realizar; por lo tanto las empresas

prescinden de esta mano de obra y las personas normalmente se reubican en otro sector que les ofrezca mayor estabilidad.

- El sector maneja el salario a destajo, donde se trabaja entre 12 y 14 horas diarias.
- Por manejar un salario a destajo, el operario tiene el libre criterio de decidir cuantas horas trabaja en la empresa.
- El salario se paga bajo el concepto de salario a destajo, significa que es una compensación variable basada en el rendimiento del operario, con pagos semanales como quincenales.
- El gremio es un factor importante a la hora de estipular los aumentos salariales anualmente.
- El sector cumple con brindar la seguridad social a sus empleados, como es la salud y pensión.
- Los empleados creen que la escasez de trabajo en temporada baja son las vacaciones otorgadas por el empleador.
- La presencia de productos asiáticos a precios que resulta imposible competir, el crecimiento del sector informal, la falta de tecnología de punta, la ausencia de calificación del recurso humano y la poca preparación de las empresas para enfrentar los mercados globales, son factores que influyen en la informalidad del sector.
- El recurso humano que requiere el sector calzado en temporada baja, se relaciona directamente con el tamaño de la producción, solo trabajan

menos de la mitad de los operarios que laboraron en temporada alta, trabajando igualmente más de las 8 horas diarias, debido a que se convierten en la fuerza laboral de ese momento.

- Solo un pequeño porcentaje de empleados el 29.3%. desearían trabajar menos horas en el sector, ya que existe monotonía en el trabajo y los ciclos laborales por exceso producción agotan al empleado.
- Los empleados no tienen el conocimiento de que pueden haber otros tipos de reconocimientos por su desempeño o productividad.
- En esencia de salarios el sector es informal. Tomando como base el SMLV, los salarios recibidos por las horas de trabajo en la mayoría de casos no son muy razonables, existiendo un gran porcentaje de empresarios que incumplen con otorgar el mínimo legal por las horas trabajadas.
- El sector calzado no tiene en cuenta los estudios técnicos de los operarios, a la hora de la contratación. Es un sector basado en experiencias. Un empleado con estudios técnicos está ganando lo mismo que uno que no los tenga, solo vale la experiencia.
- El sector no aporta algún incentivo económico aparte del salario a los empleados, solo un porcentaje muy pequeño del 10% de empresas motiva a sus empleados con reconocimientos en especie a parte del salario entregado por la cantidad de productos fabricados.
- El sector es informal con otorgar las prestaciones de ley, las vacaciones de manera legal no existen en el sector, no se pagan. El sector solo aporta cesantías y primas al empleado. La dotación no es aportada debido a que

los empleados no son fijos en las empresas, si no transitorios, debido a las temporadas.

- Los empresarios no aplican estructuras formales para la asignación de salarios. Los pocos empresarios que han aplicado un método cualitativo o cuantitativo para la asignación de los salarios poseen estudios superiores o universitarios.

RECOMENDACIONES

- Generar cultura exportadora o búsqueda de otros mercados, para eliminar el trabajo por temporadas y no exista incertidumbre en el tiempo laboral de los operarios. Las temporadas extranjeras son diferentes a las que posee el sector de calzado en Colombia.

Los empresarios del sector podrían ingresar a los programas que está generando la alcaldía, el gremio y a cámara de comercio:

En este momento, la alcaldía de Bucaramanga está ofreciendo un proyecto de mejoramiento para el sector (ver anexo informativo D), basado en una comercializadora internacional (Calzabú). El objetivo del proyecto es apoyar la internacionalización de las empresas del sector, por medio de la exportación.

Las empresas que cumplan con ciertos aspectos de ley pueden permanecer a dicho proyecto, los requisitos son:

1. 2 años en la cámara de comercio
 2. Que paguen seguridad social al menos a 5 empleados de la empresa
 3. Ser una empresa fabricante de calzado y marroquinería.
- El gremio, la alcaldía y la cámara de comercio pueden desarrollar programas para motivar a los empresarios a permanecer en dichos proyectos, para disminuir la inestabilidad del sector.
 - Los gremios pueden generar programas a través de alianzas y convenios con la academia, específicamente con el Sena, para desarrollar el nivel educativo de sus empleados hacia la certificación de competencias laborales o realizar cursos ocupacionales o carreras técnicas que fortalezcan los conocimientos del trabajador. (Ver anexo E)

- Los gremios pueden diseñar una estructura salarial conjunta para establecer criterios estándar que les permita valorar y definir escalas salariales para ser implementadas a nivel de los empresarios del sector con el propósito de mantener una competitividad externa en las empresas como justa para los trabajadores del sector.
- El gremio, la alcaldía y la cámara de comercio regional con el desarrollo de estos programas debería fortalecer en los empresarios del sector la motivación para permanecer y lograr los objetivos de estos proyectos, pues esto favorecería a una mejor estabilidad de producción durante el año, que a su vez puedan generar mejores rentabilidades con la alta posibilidad de poder cubrir y cumplir con el pago justo y completo del salario a los empleados acorde a los requisitos de ley.

BIBLIOGRAFÍA

- Adriana Plazas. (2008, Junio). La compensación laboral en Colombia Recuperado el 22 de septiembre de 2008, del sitio Web Gestionhumana: <http://www.gestionhumana.com>
- Adriana Suárez. (2008). Conozca las tendencias de remuneración en Colombia. Recuperado el 22 de Febrero de 2009, del sitio Web de Gestionhumana: http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/E/encuesta_2008/encuesta_2008.asp
- Actualícese (Enero,2009). Salario mínimo y Transporte en 2009, del sitio Web [actualicese:](http://www.actualicese.com/actualidad/2009/01/06/salario-minimo-y-transporte-en-2009-%C2%BF496897-o-496900-y-59218-o-59300/) <http://www.actualicese.com/actualidad/2009/01/06/salario-minimo-y-transporte-en-2009-%C2%BF496897-o-496900-y-59218-o-59300/>
- Ángela León González Ariza. Métodos de Compensación Basados en Competencias. Barranquilla: Ediciones Uninorte, 2006 .(p.10-11-17)
- Clickempleo. (2006). Cómo negociar su salario. Recuperado el 20 de Octubre de 2008, del sitio Web Clickempleo: <http://www.clickempleo.com/Bancoconocimiento/c/compensacionpordesempenno.asp>
- Código Sustantivo del Trabajo (1990). Artículo 127 y 145, del sitio Web notinet: <http://www.notinet.com.co/serverfiles/servicios/archivos/codigos/sustantivo/127-144.htm>

- Código Sustantivo del Trabajo (1990). Del sitio web: <http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Codigo%20Sustantivo%20del%20trabajo.pdf>

- DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares, Indicadores de mercado laboral Anual - Departamentos 2001 – 2007, http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/empleo/ech/totalNacional/Anual/Depto_01_07.xls

- Dinero. (2008, Diciembre). El 2009 se ve difícil Según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta. Recuperado el 22 de febrero de 2009, del sitio Web de Dinero.com: <http://www.dinero.com/noticias-crecimiento/2009-dificil-andi/55450.aspx>

- El espectador. (2008, Junio). Latinoamérica tiene 1,3 millones de personas en situación trabajo forzoso, dice OIT. Recuperado el 26 de Agosto de 2008, del sitio Web de elespectador: <http://www.elespectador.com.co/noticias/elmundo/articulo-latinoamerica-tiene-13-millones-de-personas-situacion-trabajo-forzoso-dice>

- Encuesta de Opinión Industrial Conjunta 2008 –ANDI, ACICAM y otros

- Gallego Franco, Mery, 2007. Procesos de gestión humana basados en competencias, Recuperado el 28 de Noviembre de 2008, del sitio Web de arearh: <http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>

- Gerencie (2009). Prestaciones Sociales. Recuperado el 8 de Febrero de 2009, del sitio Web gerencie: <http://www.gerencie.com/prestaciones-sociales.html>
- Gerencie, (Junio, 2009). Trabajo de contrato por destajo, Recuperado el 30 de agosto de 2009, del sitio Web de gerencie: <http://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo-por-destajo.html>
- Gestión Humana (Agosto, 2005). Remunere bien y sin errores. Recuperado el 20 de Octubre de 2008, del sitio Web gestionhumana: <http://www.gestionhumana.com/>
- George T. Milkovich, Jerry m. Newman, Compensation, Editorial Irwin, McGraw Hill, USA, 1996
- Mercerhr. (2008, Mayo). ¿Cómo ser competitivos e innovadores en un contexto económicamente agresivo como el que vivimos en la actualidad?. Recuperado el 12 de Septiembre de 2008, del sitio Web de ascort.net: <http://ascort.net/sercompetitivos.htm>
- Misionpyme. (2007, Agosto). Compensación variable se impone. Recuperado el 26 de Agosto de 2008, del sitio Web de misionpyme: http://www.misionpyme.com/mision/index.php?option=com_content&task=view&id=1976&Itemid=205
- Morales Arrieta, Juan Antonio y Velandia Herrera, Néstor Fernando. Estrategia y sistema salarial o de compensación. Santafé de Bogota, d.c., Colombia: Lily Solano Arévalo, 1999. (p. 218)
- Oficina Internacional del Trabajo, 1992. Los salarios (p.133)

- Quality-Consultant, (2009). Cómo establecer niveles de remuneración. Recuperado el 8 de Septiembre de 2009, del sitio Web Quality-Consultant: http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0053.htm

- RCN Bucaramanga. (2009, Marzo). Situación económica mundial no afecta producción del calzado en Bucaramanga. Recuperado el 2 de Septiembre de 2009, del sitio Web RCN: <http://www.rcn.com.co/noticia.php3?nt=30115>

- Ricardo A. Varela. Administración de la compensación. México: Pearson Educación,2006 (p.15)

ANEXOS



ANEXO A
Encuesta para empresarios

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESTUDIO DEL SISTEMA COMPENSATORIO DEL SECTOR CALZADO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA

OBJETIVO GENERAL

Analizar el sistema compensatorio que utiliza el sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana para remunerar a sus empleados y descubrir los criterios que utilizan los empresarios a la hora de compensar para observar que fortalezas y debilidades se hallan en el sector respecto a la compensación.

.....

Lo invitamos a responder de manera completa y objetiva el presente cuestionario de acuerdo a su criterio. La información suministrada se utilizara con fines educativos y se tratara de manera confidencial.

Información para efectos de identificación:

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

Domicilio: _____

Proporcionó los datos:

Nombre: _____

Cargo: _____ **Teléfono(s):** _____

Fax: _____ **E-mail:** _____

1. INFORMACIÓN GENERAL:

Características de la empresa:

1.1 Razón social de la empresa: _____

1.2 Año de creación de la empresa: _____

1.3 Esta constituida legalmente: Si _____; No _____

1.4 Posee Misión: Si _____; No: _____

Posee Visión: Si _____; No _____

1.5 Tiene objetivos planteados: Si _____; No _____

1.6 Ventas años 2007 \$ _____; 2008 \$ _____

1.7 En los últimos años ha existido un cambio de gerencia o dueño de la empresa:

Si _____; hace cuanto: _____

No _____ (continuar con la pregunta 1.9)

1.8 ¿Qué profesión tiene el gerente o dueño actual? _____

1.9 ¿Qué profesión tenía el gerente anterior? _____

1.10 Cuantos empleados tiene la empresa _____

1.11 Que cargos predominan en el área de producción de la empresa (ejemplo: cortador, moldeado etc.):

1.12 **Qué nivel educativo tiene sus empleados (marque con una x):**

- Primaria _____
- Bachiller _____
- Sena (técnico) _____
- Todas las anteriores _____
- Ninguna de las anteriores (experiencia) _____

2. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

2.1 ¿Existe en la empresa una estructura formal para administrar los sueldos a través de una evaluación de puestos?

<input type="checkbox"/> SI	(Continuar con la pregunta 2.2)
<input type="checkbox"/> No	(Pasar a la pregunta 2.3)

2.2 Método o sistema de valuación de puesto utilizado para estipular los salarios (marque con una X cualquiera de las dos opciones si ha utilizado aunque sea un método)

- Cuantitativo (comparación de factores, puntos, Turner, HAY) _____
- Cualitativo (Técnica de jerarquización ascendente-descendente, clasificación por grados, comparación de parejas) _____

2.3 ¿De qué forma pagan los salarios a sus empleados? (marque con una x)

- Salario fijo _____
- A destajo _____
- Comisión _____
- Le pagan con productos _____

2.4 Si el trabajo es a destajo, el horario de trabajo en el área de producción es:

- Menos de 8 horas _____
- 8 horas _____
- Más de 8 horas _____
- Otro; especifique

2.5 Para la asignación de salarios tiene en cuenta:

- La información de la competencia para estipular salarios _____
- A libre criterio _____
- Precio-producto _____
- Otro _____ (especificar);

2.6 Con que frecuencia se efectúan los pagos a los empleados:

- Diario _____
- Semanal _____
- Quincenal _____
- Mensual _____

2.7 Si la forma de pago es a destajo cuanto se gana en promedio un empleado al mes:

\$ _____

2.8 Si la forma de pago es fijo cuanto se gana un empleado de producción al mes:

\$ _____

2.9 El salario de los empleados del área de producción varía dependiendo del puesto de trabajo(competencias), o es igual para todos: (marque con una x)

- Varia _____
- Igual _____

2.10 Si varia, que factores influyen a la hora de estipular el salario (puede seleccionar varias respuestas):

- Complejidad _____
- Responsabilidad _____
- Condiciones de trabajo _____
- Tiempo _____
- Otros _____ (especificar); _____

2.11 Cuando se contrata un empleado para cualquier proceso de producción se fijan más en su:

Experiencia _____
Estudios _____ ; como Bachiller _____ ; Sena _____
Experiencia y estudios _____

2.12 Normalmente (temporada baja) sus empleados trabajan 8 horas diarias

Si _____ ; No _____ Cuantas horas normalmente _____

2.13 Si están en temporada alta trabajan más de las horas normales

Si _____ cuantas horas más trabajan _____ ; No _____

2.14 Son recompensadas esas horas extras (si trabajan más de 8 horas diarias):

Si _____
No _____

Cuanto pagan la horas extra: \$ _____ hora

2.15 Cuál es la política interna para definir el presupuesto de aumentos de sueldo

- Punto de referencia: _____
(Ejemplo: inflación, mercado, desempeño etc.)
- Periodicidad de aumentos: _____
(Ejemplo: semestral, etc.)

2.16 Programa de aumentos. El sueldo individual de los empleados es revisado según: (marque con una X):

- Fecha de aniversario _____
- Fechas fijas _____; (indicar meses programados) _____
- Sin programa definido; (indicar como) _____

2.17 El otorgamiento de aumentos de sueldo a empleados se aplica en forma:

- General (mismo porcentaje a todo el personal) _____
- Individual (según desempeño y posición en la estructura) _____
- Combinado (aumento por costo de vida más desempeño) _____
- Otro _____; (especificar) _____

2.18 Método o sistema de evaluación de desempeño utilizado (empleados producción):

- Apreciación informal (jefe inmediato) _____
- Evaluación del desempeño individual _____
- Resultados de objetivos de la empresa _____
- Otros _____; (especificar) _____

2.19 Existe reconocimientos para el empleado por su productividad o logros alcanzados:

- Económico _____
 - Especie _____
 - De reconocimiento (Diploma, empleado del mes etc.)
 - Otros _____
- _____
- _____

3. PARAFISCALES Y SEGURIDAD SOCIAL

3.1 La empresa aporta el porcentaje de su nomina estipulado por la ley a los parafiscales (caja de compensación familiar, Sena e Instituto Colombiano de Bienestar familiar):

Si____ ; No____ Por que

La empresa da pensión a sus empleados:

Si____; No____ Por que

La empresa cotiza salud a sus empleados:

Si____; No____ Por que

4. PRESTACIONES SOCIALES DE LEY

4.1 La empresa da a sus empleados (marque con una x):

Cesantías____
Prima____
Dotación____
Gastos de Entierro____
Vacaciones____

4.2 Días de descanso otorgados por la empresa:

5. Ud. Como empresario o dueño de la empresa, cree que es justo y cumple con todo lo de ley a la hora de compensar a sus empleados:

- Si____
- No____



ANEXO B
Encuesta para empleados

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESTUDIO DEL SISTEMA COMPENSATORIO DEL SECTOR CALZADO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA

OBJETIVO GENERAL

Analizar el sistema compensatorio que utiliza el sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana para remunerar a sus empleados y descubrir los criterios que utilizan los empresarios a la hora de compensar para observar que fortalezas y debilidades se hallan en el sector respecto a la compensación.

.....

Lo invitamos a responder de manera completa y objetiva el presente cuestionario de acuerdo a su criterio. La información suministrada se utilizara con fines educativos y se tratara de manera confidencial.

Información para efectos de identificación:

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

Domicilio: _____

Proporcionó los datos:

Nombre: _____

Cargo: _____ **Teléfono(s):** _____

Fax: _____ **E-mail:** _____

1. Determinación del empleo por competencia: (marque con una x la respuesta que crea correcta, existen preguntas donde puede seleccionar más de una opción)

1.1 Último grado o año que aprobó

- Ninguna_____
- Primaria_____
- Secundaria_____
- Técnico vocacional_____
- Universidad_____

1.2 ¿Cuál es el mínimo nivel de educación que se requiere para realizar su trabajo? (puede seleccionar más de una respuesta)

- Ninguno (experiencia)_____
- Primaria_____
- Secundaria_____
- Técnico (Sena)_____
- Universidad_____

1.3 Cree que sus competencias son valoradas adecuadamente:

- Sí, estoy satisfecho con mi trabajo_____
- No, le gustaría otro trabajo donde valoraran sus competencias y formación y pagaran mejor _____

1.4 Existen otros motivos por los cuales desea cambiar de trabajo:

- Desea trabajar menos horas_____
- Desea trabajar más horas_____
- Problemas en el trabajo_____
- No le gusta su trabajo actual_____
- Su trabajo actual exige mucho esfuerzo físico o mental_____
- No sabe_____
- Otro(especifique)____

2. Determinación del subempleo por insuficiencia de horas de trabajo y del empleo con excesivas horas de trabajo:

2.20 ¿De qué forma le pagan el salario? (marque con una x)

- Salario fijo_____ (si selecciono esta pasar a la pregunta 2.3)

- A destajo_____
- Comisión_____
- Le pagan con productos_____

2.21 Si el trabajo es a destajo, cuánto tiempo trabaja en promedio en el día:

- Menos de 8 horas_____
- Normalmente 8 horas_____
- Más de 8 horas_____
- Diga el ¿por qué? De la respuesta que selecciono

2.22 En el caso de un salario fijo trabajan:

- Menos de 8 horas_____
- 8 horas_____
- Más de 8 horas_____
- Diga el ¿por qué? De la respuesta que selecciono

2.23 Normalmente (temporada baja) trabaja 8 horas diarias

Si_____; No_____ Cuantas horas normalmente_____

2.24 Si están en temporada alta trabajan más de las horas normales

Si_____ cuantas horas más trabajan_____; No_____

2.25 En el caso de más de 8 horas; ¿son pagadas esas horas extras?

- Si_____; cuanto pagan la hora extra; \$_____
- No_____

2.26 ¿Cree Ud. Que su remuneración NO es justa (que trabaja más de lo debido)?

- Si_____
- No_____
- A veces_____; por que

2.27 Con que frecuencia le efectúan los pagos:

- Diario_____
- Semanal_____
- Quincenal_____
- Mensual_____

2.28 Si la forma de pago es a destajo cuanto se gana en promedio al mes:

\$_____

2.29 Si la forma de pago es fijo cuanto se gana al mes:

\$_____

2.30 existe aumentos de sueldo en la empresa

- General (mismo porcentaje a todo el personal) _____
- Individual (según desempeño)_____
- Combinado (aumento por costo de vida más desempeño)_____
- Otro _____; (especificar)_____

2.31 Si existe aumento de sueldos, cada cuanto le aumentan el sueldo:

- Mensual (mes)_____
- Bimestral (cada 2 meses)_____
- Trimestral(cada 3 meses)_____
- Semestral(cada 6 meses)_____
- Anual(cada año)_____

2.32 Qué tipo de reconocimientos existe por su productividad o logros alcanzados (marque con una x):

- Económico_____
 - Especie_____
 - De reconocimiento (Diploma, empleado del mes etc.)_____
 - No hay_____
 - Otros_____
- _____
- _____

3. SEGURIDAD SOCIAL

3.1 ¿La empresa cumple con darle pensión?

Si_____; No_____ Por que

3.2 ¿La empresa cumple con cotizarle salud?

Si _____; No _____ Por que

6. PRESTACIONES SOCIALES DE LEY

4.3 La empresa le da (marque con una x las prestaciones que le da la empresa):

- Cesantías _____
- Prima _____
- Dotación _____
- Gastos de Entierro _____
- Vacaciones _____

4.4 Días de descanso otorgados por la empresa:

5. Ud. como trabajador de la empresa siente que la empresa es justo y cumple con lo de ley a la hora de compensarlo salarialmente:

Si _____
No _____; Por que

FIN

*****Gracias por su tiempo y colaboración*****

Anexo C
Manuales De Descripción De Cargos Para El Sector

RECURSOS HUMANO
DESCRIPCION DEL CARGO DE TRABAJO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre: SOLADOR

Área: Producción

Instalación donde se ubica: Área de producción

Reporta a: Gerente

Cargos que supervisa: Ninguno

OBJETIVO GENERAL

Ensuelar y terminar calzado de forma manual y mecánica de acuerdo a ordenes de producción.

2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Poner suela a la variedad de calzado fabricado.
2. Moldear el calzado de manera que cumpla con las especificaciones expedidas por la empresa.
3. Atender y dar respuesta a todo cambio que se genere en la producción o fabricación del calzado.
4. Cumplir con los mandatos o requerimientos del dueño o gerente.
5. Preocuparse por el cumplimiento de pedidos o producción en la empresa.

3. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

REQUISITOS DE EDUCACIÓN

- Noveno grado educación básica secundaria.
- Certificación de competencias laborales o técnico en montaje y terminación de calzado, Sena.

CONOCIMIENTOS

Conocimientos en terminación de calzado, y producción de calzado en general.

REQUISITOS DE EXPERIENCIA

Un año mínimo de experiencia en el cargo.

HABILIDADES

Iniciativa – Alta

Habilidad manual – Alta

Habilidad operacional - Alta

Capacidad de Interpretar los pedidos o instrucciones orales –Alta

4. RESPONSABILIDADES POR

ERRORES

Responder por errores en la fabricación del calzado.

INFORMACION CONFIDENCIAL

Es responsable de mantener la información de la colección manejada en las temporadas de manera confidencial.

ACTIVOS

- Equipos para el ensuelado y terminación del calzado.

SUPERVISIÓN

- Recibida: el ocupante del cargo trabaja siguiendo instrucciones o especificaciones generales del empresario. Es evaluado a través del rendimiento de sus actividades.

5. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

Le corresponde trabajar en el área de producción estipulada por la empresa, con iluminación artificial, ruido normal y temperatura aceptable. Tiene contacto con algunos agentes químicos de la fabricación del calzado.

RIESGOS

- **Ergonómicos:** Puede tener problemas de postura propiciados por la movilidad y esfuerzo que utiliza.
- **Químicos:** Puede tener varios problemas de salud por la manipulación de agentes químicos.
- **Físicos:** Espasmos musculares por el esfuerzo físico utilizado y enfermedades respiratorias.
- **Psicosocial:** Ocasionalmente puede sufrir estrés por la tensión de producir grandes cantidades o volúmenes de calzado.

6. ESFUERZO

- **Mental:** No requiere.
- **Físico:** Es exigente el esfuerzo físico para el cargo.

Elaboró: Andrea Ospina Vera

Revisó:

Aprobó:

Fecha: 03/09/2009

Fecha:

Fecha:

Firma:

Firma:

Firma:

RECURSOS HUMANO
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre: CORTADOR

Área: Producción

Instalación donde se ubica: Área de producción

Reporta a: Gerente

Cargos que supervisa: Ninguno

OBJETIVO GENERAL

Montar calzado de forma manual y mecánica, de acuerdo con órdenes de producción.

2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Cortar el cuero dependiendo del molde necesario o la variedad de calzado fabricado.
2. Atender y dar respuesta a todo cambio que se genere en la producción o fabricación del calzado.
3. Cumplir con los mandatos o requerimientos del dueño o gerente.
4. Preocuparse por el cumplimiento de pedidos o producción en la empresa.

3. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

REQUISITOS DE EDUCACIÓN

- Noveno grado educación básica secundaria.
- Certificación de competencias laborales o técnico en montaje y terminación de calzado, Sena.

CONOCIMIENTOS

Conocimientos en cortado, y producción de calzado en general.

REQUISITOS DE EXPERIENCIA

1 año mínimo de experiencia en el cargo.

HABILIDADES

Iniciativa – Media

Habilidad manual – Alta

Habilidad operacional - Alta

Capacidad de Interpretar los pedidos o instrucciones orales -Alta

4. RESPONSABILIDADES POR

ERRORES

Responder por errores en la fabricación del calzado.

INFORMACION CONFIDENCIAL

Es responsable de mantener la información de la colección manejada en las temporadas de manera confidencial.

ACTIVOS

- Equipos para cortado o montado de calzado.

SUPERVISIÓN

- Recibida: el ocupante del cargo trabaja siguiendo instrucciones o especificaciones generales del empresario. Es evaluado a través del rendimiento de sus actividades.

5. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

Le corresponde trabajar en el área de producción estipulada por la empresa, con iluminación artificial, ruido normal y temperatura aceptable. Tiene contacto con algunos agentes químicos de la fabricación del calzado.

RIESGOS

- **Ergonómicos:** Puede tener problemas de postura propiciados por la movilidad y tiempo sentado en el puesto de trabajo.
- **Físicos:** Espasmos musculares y enfermedades respiratorias.
- **Químicos:** Puede tener varios problemas de salud por la manipulación de agentes químicos.
- **Psicosocial:** Ocasionalmente puede sufrir estrés por la tensión de producir grandes cantidades o volúmenes de calzado y el cumplimiento de producción.

6. ESFUERZO

- **Mental:** No requiere.
- **Físico:** No es exigente el esfuerzo físico para el cargo.

Elaboró: Andrea Ospina Vera

Revisó:

Aprobó:

Fecha: 03/09/2009

Fecha:

Fecha:

Firma:

Firma:

Firma:

RECURSOS HUMANO
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre: DESBASTADOR

Área: Producción

Instalación donde se ubica: Área de producción

Reporta a: Gerente

Cargos que supervisa: Ninguno

OBJETIVO GENERAL

Pulir o eliminar las imperfecciones más notorias del cuero antes de ser utilizado en la fabricación del calzado de forma manual y mecánica de acuerdo a órdenes de producción.

2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Eliminar las imperfecciones al cuero antes de ser utilizado para la fabricación del calzado.
2. Desbastar el cuero de manera que cumpla con las especificaciones expedidas por la empresa.
3. Atender y dar respuesta a todo cambio que se genere en la producción o fabricación del calzado.
4. Cumplir con los mandatos o requerimientos del dueño o gerente.
5. Preocuparse por el cumplimiento de pedidos o producción en la empresa.

3. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

REQUISITOS DE EDUCACIÓN

- Noveno grado educación básica secundaria.
- Certificación de competencias laborales o técnico en montaje y terminación de calzado, Sena.

CONOCIMIENTOS

Conocimientos en desbaste, y producción de calzado en general.

REQUISITOS DE EXPERIENCIA

Un año mínimo de experiencia en el cargo.

HABILIDADES

Iniciativa – Media

Habilidad manual – Alta

Habilidad operacional - Alta

Capacidad de Interpretar los pedidos o instrucciones orales -Alta

4. RESPONSABILIDADES POR

ERRORES

Responder por errores en la fabricación del calzado.

INFORMACION CONFIDENCIAL

Es responsable de mantener la información de la colección manejada en las temporadas de manera confidencial.

ACTIVOS

- Equipos para el desbaste del cuero.

SUPERVISIÓN

- Ejercida: no posee
- Recibida: el ocupante del cargo trabaja siguiendo instrucciones o especificaciones generales del empresario. Es evaluado a través del rendimiento de sus actividades.

5. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

Le corresponde trabajar en el área de producción estipulada por la empresa, con iluminación artificial, ruido normal y temperatura aceptable. Tiene contacto con algunos agentes químicos de la fabricación del calzado.

RIESGOS

- **Ergonómicos:** Puede tener problemas de postura propiciados por la movilidad y el tiempo sentado que acarrea la tarea.
- **Físicos:** Espasmos musculares por malas posturas y enfermedades respiratorias.
- **Químicos:** Puede tener varios problemas de salud por la manipulación de agentes químicos.
- **Psicosocial:** Ocasionalmente puede sufrir estrés por la tensión de producir

grandes cantidades o volúmenes de calzado.

6. ESFUERZO

- **Mental:** No requiere.
- **Físico:** Es medio el esfuerzo físico para el cargo.

Elaboró: Andrea Ospina Vera

Revisó:

Aprobó:

Fecha: 03/09/2009

Fecha:

Fecha:

Firma:

Firma:

Firma:

RECURSOS HUMANO
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre: GUARNECEDOR

Área: Producción

Instalación donde se ubica: Área de producción

Reporta a: Gerente

Cargos que supervisa: Ninguno

OBJETIVO GENERAL

Coser como poner accesorios al calzado de forma manual y mecánica de acuerdo a órdenes o especificaciones de producción.

2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Poner accesorios al calzado de acuerdo a especificaciones de producción.
2. Coser el calzado
3. Atender y dar respuesta a todo cambio que se genere en la producción o fabricación del calzado.
4. Cumplir con los mandatos o requerimientos del dueño o gerente.
5. Preocuparse por el cumplimiento de pedidos o producción en la empresa.

3. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

REQUISITOS DE EDUCACIÓN

- Noveno grado educación básica secundaria.
- Certificación de competencias laborales o técnico en montaje y terminación de calzado, Sena.

CONOCIMIENTOS

Conocimientos en guarnición, y producción de calzado en general.

REQUISITOS DE EXPERIENCIA

Seis meses de experiencia en el cargo.

HABILIDADES

Iniciativa – Baja

Habilidad manual – Alta

Habilidad operacional - Media

Capacidad de Interpretar los pedidos o instrucciones orales -Alta

4. RESPONSABILIDADES POR

ERRORES

Responder por errores en la fabricación del calzado.

INFORMACION CONFIDENCIAL

Es responsable de mantener la información de la colección manejada en las temporadas de manera confidencial.

ACTIVOS

- Equipos para la guarnición del cuero.

SUPERVISIÓN

- **Recibida:** el ocupante del cargo trabaja siguiendo instrucciones o especificaciones generales del empresario. Es evaluado a través del rendimiento de sus actividades.

5. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

Le corresponde trabajar en el área de producción estipulada por la empresa, con iluminación artificial, ruido normal y temperatura aceptable. Tiene contacto con algunos agentes químicos de la fabricación del calzado.

RIESGOS

- **Ergonómicos:** Puede tener problemas de postura propiciados por la movilidad y el tiempo sentado que acarrea la tarea.
- **Físicos:** Espasmos musculares por malas posturas y enfermedades respiratorias.
- **Químicos:** Puede tener varios problemas de salud por la manipulación de agentes químicos.
- **Psicosocial:** Ocasionalmente puede sufrir estrés por la tensión de producir grandes cantidades o volúmenes de calzado.

6. ESFUERZO

- **Mental:** No requiere.
- **Físico:** Es bajo el esfuerzo físico utilizado para el cargo.

Elaboró: Andrea Ospina Vera

Revisó:

Aprobó:

Fecha: 03/09/2009

Fecha:

Fecha:

Firma:

Firma:

Firma:

RECURSOS HUMANO
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre: EMPLANTILLADO

Área: Producción

Instalación donde se ubica: Área de producción

Reporta a: Gerente

Cargos que supervisa: Ninguno

OBJETIVO GENERAL

Mantener el calzado con las plantillas respectivas en forma manual.

2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Poner las plantillas al calzado de acuerdo a las especificaciones de él.
2. Cumplir con los mandatos o requerimientos del dueño o gerente.
3. Preocuparse por el cumplimiento de pedidos o producción en la empresa.

3. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

REQUISITOS DE EDUCACIÓN

- Noveno grado educación básica secundaria.

CONOCIMIENTOS

Producción de calzado en general.

REQUISITOS DE EXPERIENCIA

Ninguna.

HABILIDADES

Iniciativa – Baja

Habilidad manual – Alta

Habilidad operacional - Baja

Capacidad de Interpretar los pedidos o instrucciones orales -Alta

4. RESPONSABILIDADES POR

ERRORES

Responder por errores en la fabricación del calzado.

INFORMACION CONFIDENCIAL

Es responsable de mantener la información de la colección manejada en las temporadas de manera confidencial.

ACTIVOS

- Equipos para el emplantillado.

SUPERVISIÓN

- Recibida: el ocupante del cargo trabaja siguiendo instrucciones o especificaciones generales del empresario. Es evaluado a través del rendimiento de sus actividades.

5. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO

Le corresponde trabajar en el área de producción estipulada por la empresa, con iluminación artificial, ruido normal y temperatura aceptable. Tiene contacto con algunos agentes químicos de la fabricación del calzado.

RIESGOS

- **Ergonómicos:** Puede tener problemas de postura propiciados por la movilidad y el tiempo sentado que acarrea la tarea.
- **Físicos:** Espasmos musculares por malas posturas y enfermedades respiratorias.
- **Químicos:** Puede tener varios problemas de salud por la manipulación de agentes químicos.
- **Psicosocial:** Ocasionalmente puede sufrir estrés por la tensión de producir grandes cantidades o volúmenes de calzado.

6. ESFUERZO

- **Mental:** No requiere.
- **Físico:** No requiere.

Elaboró: Andrea Ospina Vera

Revisó:

Aprobó:

Fecha: 03/09/2009

Fecha:

Fecha:

Firma:

Firma:

Firma:

Anexo D. (Informativo)

eltiempo.com / [colombia](#) / [oriente](#)

Se constituirá la comercializadora del calzado en Bucaramanga

Con la Presidencia del alcalde, Fernando Vargas, 100 empresarios del cuero, calzado y marroquinería se reunirán esta tarde para integrarse en un mismo ente. A las 3:30 p.m en el sexto piso de la Alcaldía se realizará esta tarde la asamblea de constitución de la Comercializadora Internacional: Calzado y Marroquinería Bucaramanga (Calzabú).

Esta nueva comercializadora internacional, junto con las de confecciones (Buconsa) y de joyas (Bujoyas), que pronto se constituirá, conforman el grupo de empresas globales que asociarán a 200 empresas exportadoras mediante las cuales se buscará imponer su propia franquicia internacional: 'Bucaramanga Punto de Fábrica, Prendas de Vestir'.

El objetivo primordial de estas comercializadoras es llevar esta marca a través de distribuidores, canales de venta y tiendas al detal en ciudades como Miami, New York, Panamá, San José de Costa Rica, Santo Domingo, Santiago de Chile, inicialmente.

Según Cristian Rodríguez, Asesor de Asuntos Internacionales de la administración municipal, "estas tres comercializadoras tienen el propósito de abrir puertas en los nuevos mercados emergentes que surgen con las misiones comerciales y constituye uno de los cinco pilares que sostendrán la plataforma de internacionalización metropolitana de Bucaramanga".

Los otros cuatro pilares son las ruedas internacionales de negocios, para cerrar negocios; la Zona Franca Santander, para la competitividad y la nueva inversión; la conectividad exportadora, para el corredor logístico Bucaramanga-Santa Marta, y el Centro Metropolitano de Diseño e Innovación.

BUCARAMANGA

Anexo E. (Titulaciones en competencias laborales y Cursos técnicos Sena)

COMPETENCIAS LABORALES

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Para desarrollar el proceso metodológico para la certificación de la competencia laboral, se deben desarrollar las etapas siguientes:

▪ FASE DE “INSCRIPCIÓN” DE CANDIDATOS

La inscripción del candidato ante el SENA- Organismo Certificador, formaliza el inicio del proceso de certificación. Para ello debe diligenciar el formato de “Inscripción” (ANEXO F).

La inscripción del candidato no podrá efectuarse sin la constancia laboral que señala tiempo de trabajo –mínimo seis meses- y que describe las funciones que él ha realizado o realiza actualmente; con la inscripción formalizada se da apertura al Portafolio de Evidencias, por persona.

▪ REQUISITOS

- ➔ Experiencia Mínima de 6 meses en la norma en la cual se desea certificar
- ➔ Anexar los certificados – Experiencia

▪ FASE DE ELABORACIÓN DEL “PLAN DE EVALUACIÓN Y DE PRESENTACIÓN DE EVIDENCIAS”

El “Plan de Evaluación y de Presentación de Evidencias” (ANEXO G), tiene como fin planificar y concertar las acciones necesarias para que el candidato presente y el evaluador recoja todas las evidencias exigidas en la norma.

En el plan se consigna: las evidencias requeridas (componente normativo), las técnicas y los instrumentos a utilizar por el evaluador, así como el sitio, fecha y hora de recolección.

En él se debe registrar también el resultado final de las evaluaciones realizadas lo cual le permite posteriormente al evaluador, hacer el análisis de todas las evidencias recogidas y emitir el juicio objetivamente.

Las evidencias de desempeño, de producto y de conocimiento, demostradas por el candidato y obtenidas por el evaluador, permite la evaluación objetiva de la competencia laboral de una persona.

- **EMISIÓN DE “JUICIO DE LA COMPETENCIA LABORAL”**

La emisión de “Juicio de la Competencia Laboral” (ANEXO H), tiene como fin establecer la competencia que el candidato posee frente a la norma.

El evaluador analiza los resultados de las evaluaciones de las evidencias presentadas por el candidato y emite uno de los dos juicios: “competente” o “aún no competente”.

- **Expedición del certificado**

El centro de formación certificador expide el certificado del candidato declarado competente, con vigencia de cinco años, registrándolo en el sistema destinado para tal fin.

Las novedades de retiro, traslado, aplazamiento o suspensión, deben quedar registradas e incluidas en el Portafolio de Evidencias del candidato.

- **Renovación del certificado**

Cuando se cumpla la vigencia del certificado de competencia laboral, el candidato debe solicitar al SENA, centro de formación certificador la renovación de su certificado de conformidad con el procedimiento establecido, si la norma no ha sido modificada. Si así fuese, se le debe recoger del candidato la competencia nueva incorporada en la norma.

CURSOS TÉCNICOS

Cursos técnicos para el sector de cuero y calzado:

MONTAJE Y TERMINACION DE CALZADO
Objetivo: Monta calzado de forma manual, de acuerdo con órdenes de producción, ficha técnica y muestra física, Monta calzado de forma mecánica, de acuerdo con órdenes de producción, ficha técnica y muestra física, ensuela y termina calzado
Requisito: NOVENO GRADO EDUCACION BASICA SECUNDARIA
Titulo: técnico

PRODUCCIÓN DE CALZADO
Objetivo: Modela, corta, arma y da terminado a calzado en cuero y otros materiales afines, en forma manual y mecánica
Requisito: NOVENO GRADO EDUCACION BASICA SECUNDARIA
Titulo: técnico

Fuente: Sena

 DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION PARA EL TRABAJO	TITULACIONES	F2-014 V.1 Página 1 de 2
--	--------------	--------------------------------

VERSION AVALADA MESA SECTORIAL **MESA SECTORIAL** CADENA CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA
 REGIONAL ANTIOQUIA **CENTRO** CENTRO DEL CALZADO Y MANUFACTURA DEL CUERO - ANTIOQUIA
 METODOLOGO RUBÉN DARÍO PATIÑO OSPINA **NIVEL 3 VERSION 1 FECHA APROBACION VIGENCIA 5 AÑOS**
 NOMBRE DE LA TITULACION 191501016 Corte De Piezas En Cuero Y Otros Materiales Afines.

JUSTIFICACION DEL NIVEL

La Titulacion Conlleva A Una Variada Gama De Actividades Laborales, En Contextos Variables. Algunas Actividades Son Complejas O No Rutinarias, El Trabajador Cuenta Con Un Nivel Minimo De Autonomia Para Su Desempeño, Recibiendo Un Alto Grado De Supervision

DIRIGIDO A:

Operarios De Corte Manual Y Corte Mecanico

NORMAS Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA LABORALES OBLIGATORIA

- 291501047 Cortar Piezas En Cuero Y Otros Materiales Afines, En Forma Manual.
 - 01 Alistar Materiales Y Herramientas Para El Corte Manual, De Acuerdo Con Ordenes De Produccion Ficha Tecnica Y/O Muestra Fisica
 - 02 Efectuar El Corte Manual De Piezas, De Acuerdo Con Ordenes De Produccion, Ficha Tecnica Y/O Muestra Fisica.
- 291501049 Cortar Piezas En Cuero Y Otros Materiales Afines, En Forma Mecanica.
 - 01 Alistar Materiales Y Herramientas Para El Corte Mecanico, De Acuerdo Con Ordenes De Produccion, Ficha Tecnica Y/O Muestra Fisica.
 - 02 Calibrar Y Ajustar Las Maquinas De Acuerdo Con Criterios Tecnicos.
 - 03 Ejecutar El Corte Mecanico, De Acuerdo Con Ordenes De Produccion, Ficha Tecnica Y/O Muestra Fisica.

 DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION PARA EL TRABAJO	TITULACIONES	F2-014 V.1 Página 1 de 1
--	--------------	--------------------------------

VERSION AVALADA MESA SECTORIAL **MESA SECTORIAL** CADENA CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA
 REGIONAL ANTIOQUIA **CENTRO** CENTRO DEL CALZADO Y MANUFACTURA DEL CUERO - ANTIOQUIA
 METODOLOGO RUBÉN DARÍO PATIÑO OSPINA **NIVEL 3 VERSION 1 FECHA APROBACION VIGENCIA 5 AÑOS**
 NOMBRE DE LA TITULACION 191501017 Desbaste Y Armado De Articulos En Cuero Y Otros Materiales Afines.

JUSTIFICACION DEL NIVEL

La Titulacion Conlleva A Una Variada Gama De Actividades Laborales, En Contextos Variables. Algunas Actividades Son Complejas O No Rutinarias, El Trabajador Cuenta Con Un Nivel Minimo De Autonomia Para Su Desempeño, Recibiendo Un Alto Grado De Supervision

DIRIGIDO A:

Operarios Que Tengan Que Ver Con Las Funciones De Desbaste Y Armado De Articulos En Cuero Y Otros Materiales Afines

NORMAS Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA LABORALES OBLIGATORIA

- 291501036 Armar Articulos En Cuero Y Otros Materiales Afines, De Acuerdo Con Ordenes De Produccion, Ficha Tecnica Y Muestra Fisica.
 - 01 Preparar Piezas Para El Armado, De Acuerdo Con Ordenes De Produccion, Ficha Tecnica Y Muestra Fisica.
 - 02 Ensamblar Piezas De Acuerdo Con Ordenes De Produccion, Ficha Tecnica Y Muestra Fisica.
- 291501048 Desbastar Piezas En Cuero Y Otros Materiales Afines, De Acuerdo Con Ordenes De Produccion, Ficha Tecnica Y Muestra Fisica.
 - 01 Calibrar Y Ajustar Maquinas Desbastadoras, De Acuerdo Con Criterios Tecnicos.
 - 02 Efectuar El Desbaste De Piezas De Acuerdo Con La Orden De Produccion, Ficha Tecnica Y Muestra Fisica

APROBADO ACTA NRO.	DE LA MESA SECTORIAL DE FEHA	VERSION NRO. 1	QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO.
DE FECHA			

OSCAR DE JESUS GIRALDO TORRES
 SECRETARIO(A) TECNICO(A)

RUBÉN DARÍO PATIÑO OSPINA
 METODOLOGO

 DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION PARA EL TRABAJO	TITULACIONES	F2-014 V.1 Página 1 de 1
---	--------------	--------------------------------

VERSION REGIONAL: VERSION AVALADA MESA SECTORIAL ANTIOQUIA
 METODOLOGO: RUBÉN DARÍO PATIÑO OSPINA
 NOMBRE DE LA TITULACION: 191501018 Armado Y Costura De Calzado.

MESA SECTORIAL: CADENA CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA
CENTRO: CENTRO DEL CALZADO Y MANUFACTURA DEL CUERO - ANTIOQUIA
NIVEL 3 **VERSION** 1 **FECHA APROBACION** **VIGENCIA** 5 AÑOS

JUSTIFICACION DEL NIVEL

La Titulación Conlleva A Una Variada Gama De Actividades Laborales, En Contextos Variables. Algunas Actividades Son Complejas O No Rutinarias, El Trabajador Cuenta Con Un Nivel Mínimo De Autonomía Para Su Desempeño, Recibiendo Un Alto Grado De Supervisión.

DIRIGIDO A:

Operarios Que Tengan Que Ver Con Las Funciones De Armado De Artículos En Cuero Y Otros Materiales Afines, Y Costura Para Calzado

NORMAS Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA LABORALES OBLIGATORIA

- 291501036 Armar Artículos En Cuero Y Otros Materiales Afines, De Acuerdo Con Órdenes De Producción, Ficha Técnica Y Muestra Física.
 - 01 Preparar Piezas Para El Armado, De Acuerdo Con Órdenes De Producción, Ficha Técnica Y Muestra Física.
 - 02 Ensamblar Piezas De Acuerdo Con Órdenes De Producción, Ficha Técnica Y Muestra Física.
- 291501046 Coser Capelladas Para Calzado De Acuerdo Con La Orden De Producción, Ficha Técnica Y Muestra Física.
 - 01 Alistar Máquinas De Costura Para Calzado, De Acuerdo Con Criterios Técnicos.
 - 02 Operar Máquinas De Costura Para Calzado, De Acuerdo Con Criterios Técnicos.

APROBADO ACTA NRO. DE FECHA	DE LA MESA SECTORIAL DE FEHA	VERSION NRO. 1	QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO.
--------------------------------	------------------------------	----------------	---------------------------------

OSCAR DE JESUS GIRALDO TORRES
 SECRETARIO(A) TECNICO(A)

RUBÉN DARÍO PATIÑO OSPINA
 METODOLOGO

 DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION PARA EL TRABAJO	TITULACIONES	F2-014 V.1 Página 1 de 1
---	--------------	--------------------------------

VERSION REGIONAL: VERSION AVALADA MESA SECTORIAL ANTIOQUIA
 METODOLOGO: RUBÉN DARÍO PATIÑO OSPINA
 NOMBRE DE LA TITULACION: 191501022 Montaje De Calzado Cementado Y Pegado, En Forma Manual.

MESA SECTORIAL: CADENA CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA
CENTRO: CENTRO DEL CALZADO Y MANUFACTURA DEL CUERO - ANTIOQUIA
NIVEL 2 **VERSION** 1 **FECHA APROBACION** **VIGENCIA** 5 AÑOS

JUSTIFICACION DEL NIVEL

La Titulación Conlleva A Una Variada Gama De Actividades Laborales En Contextos Variables, El Trabajador Cuenta Con Un Mínimo De Autonomía Para Su Desempeño, Recibiendo Un Alto Grado De Supervisión.

DIRIGIDO A:

Operarios De Montaje Manual De Calzado, Soldadores De Calzado, Y Terminadores De Calzado.

NORMAS Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA LABORALES OBLIGATORIA

- 291501037 Montar Calzado De Forma Manual, De Acuerdo Con Órdenes De Producción, Ficha Técnica Y Muestra Física.
 - 01 Preparar Cortes Para El Montaje Manual, De Acuerdo Con Órdenes De Producción
 - 02 Efectuar El Montaje Del Corte En La Forma De Acuerdo Con Requerimientos Técnicos.
- 291501042 Ensueñar Y Terminar Calzado, De Acuerdo Con La Orden De Producción, Ficha Técnica Y Muestra Física.
 - 01 Preparar Partes Para El Ensueñado De Calzado, De Acuerdo Con Órdenes De Producción, Ficha Técnica Y Muestra Física.
 - 02 Ensamblar Suela A Zapato, De Acuerdo Con Órdenes De Producción, Ficha Técnica Y Muestra Física.

APROBADO ACTA NRO. DE FECHA	DE LA MESA SECTORIAL DE FEHA	VERSION NRO. 1	QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO.
--------------------------------	------------------------------	----------------	---------------------------------

OSCAR DE JESUS GIRALDO TORRES
 SECRETARIO(A) TECNICO(A)

RUBÉN DARÍO PATIÑO OSPINA
 METODOLOGO

ANEXO F. Inscripción

FECHA DE INSCRIPCIÓN	DÍA:	MES:	AÑO:
REGIONAL	NOMBRE:		
CENTRO DE FORMACIÓN	NOMBRE:		CÓD:

A. DATOS PERSONALES DEL CANDIDATO

CLASE	NÚMERO DOCUMENTO	LUGAR EXPEDICIÓN	NÚMERO LIBRETA MILITAR
PRIMER APELLIDO:		SEGUNDO APELLIDO:	NOMBRE:
SEXO	M	F	FECHA NACIMIENTO:
MUNICIPIO NACIMIENTO:		DEPARTAMENTO NACIMIENTO	
MUNICIPIO DOMICILIO:		DEPARTAMENTO DOMICILIO:	
BARRIO:		TELÉFONO:	ESTRATO:
NIVEL ESCOLARIDAD:		TIPO ESCOLARIDAD:	GRADO:
NOMBRE INSTITUCIÓN:		CORREO ELÉCTRICO:	

NIVEL ESCOLARIDAD: BASICA, MEDIA, SUPERIOR, UNIVERSITARIA
TECNICO PROFESIONAL, PROFESIONAL

TIPO ESCOLARIDAD: ACADEMICO, COMERCIAL, TECNICO,

B. DATOS LABORALES

CONDICION LABORAL ACTUAL		TIEMPO DE EXPERIENCIA EN LA COMPETENCIA A CERTIFICAR	No. AÑOS:	No. MESES:
EMPRESA DONDE TRABAJA	NOMBRE:	DEPARTAMENTO:	MUNICIPIO:	
Debe anexar constancia de trabajo que especifique el tiempo y las funciones realizadas o que realiza actualmente, relacionadas con la competencia a certificar				

CONDICION LABORAL ACTUAL: INDEPENDIENTE, EMPLEADO, BUSQUEDA DE EMPLEO

C. NORMA(S) DE COMPETENCIA LABORAL, EN LA(S) QUE DESEA CERTIFICARSE

INTENTO

No. 1 2 3

RELACIÓN DE NORMAS DE COMPETENCIA A CERTIFICAR			
CÓDIGO	VERSIÓN	NOMBRE	CÓDIGO DE LA TITULACIÓN A LA QUE PERTENECE(N) LA(S) NCL

FIRMA DEL CANDIDATO

ANEXO G. Plan de evaluación

FECHA DE ELABORACIÓN			DIA:	MES:	AÑO:
DATOS DEL CANDIDATO			DATOS DEL EVALUADOR		
APELLIDOS		NOMBRE		APELLIDOS	
NORMA DE COMPETENCIA LABORAL A CERTIFICAR					
CÓDIGO	VERSIÓN	NOMBRE			

EVIDENCIAS REQUERIDAS (Componente normativo de la norma)	CÓDIGO DE LA PRUEBA A UTILIZAR (INSTRUMENTOS)	PRESENTACIÓN DE EVIDENCIAS		OBSERVACIONES (Pertinentes a cualquier aspecto de la evaluación)	CONSOLIDADO (Resultado de las evaluaciones realizadas)	
		FECHA DD-MM-AA	LUGAR		Cumple	Aún No Cumple
DESEMPEÑO						
CONOCIMIENTO						
PRODUCTO						

FIRMA DEL CANDIDATO: _____

FIRMA DEL EVALUADOR: _____

TÉCNICAS

INSTRUMENTOS

O.D = Observación Directa
 V.P = Valoración Producto
 F.P = Formulación de Preguntas
 SIM.= Simulación

L.CH = Lista de Chequeo
 C.T = Cuestionario

ANEXO H. Emisión juicio

FECHA ELABORACIÓN	DÍA:	MES:	AÑO:
REGIONAL	NOMBRE:		
CENTRO DE FORMACIÓN	NOMBRE:	CÓD:	

CANDIDATO			
PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	NOMBRE	
CLASE	NÚMERO DOCUMENTO	LUGAR EXPEDICIÓN	

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL A CERTIFICAR			JUICIO EMITIDO	
CÓDIGO	VERSIÓN	NOMBRE	COMPETENTE	AÚN NO

--

NOMBRE DEL EVALUADOR

FIRMA