

## COMPETITIVIDAD SALARIAL DEL SECTOR HOTELERO

### *Resumen*

La hotelería es considerado un sector dinámico para la inversión nacional y extranjera, razón por la cual el propósito de analizar la competitividad de los salarios en las empresas enfocadas a la prestación de servicios de hotelería en la ciudad de Villavicencio-Meta en el año 2017, se llevó a cabo mediante un estudio descriptivo con el fin de aportar en la formulación de la política pública de empleo orientada a impulsar la competitividad y el desarrollo de la economía en la localidad.

Es síntesis, el salario, la contratación, los aumentos salariales e incentivos, son temas principales que se desarrollaron durante la investigación. De modo que los resultados obtenidos permitieron percibir que el sector cuenta con pocas y complejas posibilidades de incursionar con propuestas de valor innovadoras y oportunidades para impulsar la competencia en el sector hotelero. Las empresas buscan atraer nuevos segmentos de mercado a través de su amplia oferta de servicios, por lo que las cambiantes tendencias del mercado, las nuevas tecnologías y las expectativas de los consumidores determinan quienes obtienen un liderazgo en el sector.

***Palabras Claves:*** Salario, Competitividad, Desempleo

### *Abstract*

Hospitality is considered a dynamic sector for national and foreign investment, which is why the purpose of analyzing the competitiveness of salaries in companies focused on the provision of hotel services in the city of Villavicencio-Meta in 2017, it was carried out by means of a descriptive study with the purpose of contributing in the formulation of the public policy of employment oriented to boost the competitiveness and the development of the economy in the locality.

It is synthesis, salary, hiring, salary increases and incentives, are major issues that were developed during the investigation. So that the results obtained allowed us to perceive that the sector has few and complex possibilities to venture with innovative value propositions and opportunities to boost competition in the hotel sector. Companies seek to attract new market segments through its wide range of services, so that changing

market trends, new technologies and consumer expectations determine who gets a leadership in the sector.

**Key Words:** Salary, Competitiveness, Unemployment

### ***Introducción***

Debido a la preocupación de la Alcaldía de Villavicencio por el alarmante índice de desempleo, la Secretaría de Competitividad y Desarrollo entró en alerta al evidenciar el incremento de personas que no cuentan con un contrato legal de trabajo formal y por lo tanto la economía informal persiste actualmente. Para las autoridades, el desempleo es uno de los factores más agobiantes según las estadísticas del DANE durante el primer trimestre del 2016 (El Tiempo, 2016). De acuerdo al Informe Nacional de Competitividad Villavicencio se ve enfrentada a mayores dificultades, entre las que se incluyen la pobreza, la inequidad, el desempleo, la informalidad, la carga tributaria, la cobertura y calidad de la educación superior, la inseguridad, el cumplimiento de contratos y el poder adquisitivo de los ingresos que reciben los trabajadores (ACRIP Nacional, 2009).

Por consiguiente, un estudio de la federación colombiana de gestión humana en el que permite identificar cómo se compone la estructura salarial mediante un mapa del mercado laboral colombiano explica cuáles son los sectores económicos mejor y peor remunerados en el país, la cual el sector de hotelería remunera un 45% por debajo, siendo el de peor proyección en el ranking (Revista Semana, 2014). En este orden de ideas, al comparar estas evidencias con la situación salarial de las empresas prestadoras de servicios hoteleros, en sus políticas de remuneración el sistema de pago es variable y desequilibrado, razones por las cuales los salarios no son los adecuados para las funciones que los empleados deben cumplir según el manual de funciones y procedimientos, por ello se pretende llevar a cabo un estudio para analizar el estado competitivo salarial del sector económico en la ciudad; existe una desigualdad de información que no permite al empleado comparar los salarios con distintas empresas, además de ello se presentan falencias en cuanto a la definición de políticas salariales y estructuras de sueldos y salarios que se adecúen a las necesidades de la empresa y el perfil de los trabajadores.

Por lo antes expuesto, es necesario analizar la competitividad salarial del sector hotelero, de esta manera se proyecta realizar un estudio de competitividad salarial con el propósito de identificar, conocer, determinar y describir el sistema de compensación y competitividad en el sector prestador de servicios hoteleros de Villavicencio.

### ***Contexto Teórico***

El sistema salarial o de compensaciones (Morales & Velandia , 1999) es el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se dan a los empleados como parte de la relación laboral. Sin embargo, es definido como el sistema de compensaciones (Chiavenato, 2012), la remuneración producto del salario directo más el salario indirecto, que representa todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en la organización.

La fuerza de trabajo como factor de producción se compra y se vende en el mercado laboral. Los trabajadores ofrecen su fuerza y su tiempo para realizar dicha actividad dentro de una empresa tanto pública como privada, donde el empleador ofrece una contraprestación, es decir, un salario por la realización del tiempo laborado en su cargo, lo cual se convierte en una manera de incentivar al empleado, para que cada día sea más competitivo y demuestre mejores resultados dentro de la organización. Los salarios se deben asignar teniendo en cuenta varios criterios como la valoración del cargo, valoración del desempeño, valoración de utilidades del periodo, valoración de los salarios del mercado basándose en la capacidad de la empresa, en su competencia, en los requisitos del cargo y el desempeño extraordinario del personal (Ariza, 2006).

En una economía donde existe un mercado imperfecto no se puede ignorar el efecto que genera un incremento de los salarios sobre la productividad y en el poder de compra del trabajador. Los aumentos salariales pueden producir un aumento de la propensión al consumo, y no al ahorro, en una economía; el aumento del consumo genera una mayor demanda de trabajo, a pesar de que haya que pagar mayores salarios sin embargo, uno de los efectos negativos de los aumentos salariales son las mayores presiones inflacionistas, ya que los empresarios tienden a trasladar a los precios estos aumentos en los costes afectando los salarios (Keynes, 2003).

En toda organización se maneja un sistema de compensaciones, que busca incrementar la motivación de los colaboradores y su productividad. En mercado del

siglo XXI, el trabajo día tras día es cada vez más globalizado, un mercado marcado por empresas que buscan remunerar la labor de sus colaboradores de forma equilibrada. Para Guihard relaciona a los programas de incentivos laborales con estimular el rendimiento de los colaboradores mediante el uso de recompensas dirigidas a metas específicas, indica de igual forma que estos programas están ligados a los colaboradores del área de ventas de las empresas para alcanzar objetivos cuantitativos y generar compromiso en la fuerza laboral. Sin embargo, también alude al hecho de que es necesario estipular y comunicar correctamente los lineamientos para la entrega de la bonificación o incentivo (Guihard, 2016).

Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, como son: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros. Estos elementos dependen, principalmente, del tipo de organización, el tipo de cargo y el nivel jerárquico (Villanueva & Gonzáles, 2005).

La competencia en el mercado laboral se enfoca en el talento humano como estrategia, para ello las empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de compensación tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que requieren para conseguir los objetivos y resultados de dicha estrategia. Por tal motivo el nivel de compensación depende en gran parte del sector económico donde se desarrolle su razón de ser y donde compite la empresa, además de la disponibilidad del tipo de personal que se necesita para el cumplimiento de su misión.

### ***Objetivos***

Analizar la competitividad salarial del sector hotelero en la ciudad de Villavicencio, Meta, durante el segundo semestre del 2017.

Se busca identificar la correlación que pueda existir entre la educación, la experiencia y los salarios del sector hotelero en la ciudad de Villavicencio, apoyado de una Descripción en las condiciones de contratación de personal en las empresas hoteleras en la ciudad de Villavicencio, se hace necesario conocer los aspectos salariales del sector hotelero en la ciudad de Villavicencio y determinar las políticas de incentivos y

aumentos salariales que realizan a los empleados las empresas prestadoras del sector hotelero en la ciudad de Villavicencio.

### ***Materiales y Métodos***

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo basado en el estudio y análisis de la realidad a través de procedimientos que se basaron en la medición de apoyo a instrumentos de consulta y análisis tales como cuestionarios, con el objeto de interpretar y establecer un análisis de la situación. Lo anterior corresponde a un tipo de estudio descriptivo con el fin de conocer la percepción que tiene cada una de las empresas del sector prestador de Servicios hoteleros de la ciudad de Villavicencio, Meta, con respecto al pago de salarios y compensaciones que cada una de ellas hace a sus colaboradores. Se utilizaron dos cuestionarios; uno general MP05a Compensaciones y otro específico MP05b compensaciones por cargo. Modelo de medición de procesos de gestión humana en PYMES (Torres Flórez, 2016).

Tabla 1

#### *Escala de interpretación*

Rangos	Calificación	Interpretación de los datos
0% - 20%	Muy malo	Casi nunca
21% - 40%	Malo	Muy pocas Veces
41% - 60%	Regular	Ocasionalmente
61% - 80%	Bueno	Frecuentemente
81% - 100%	Muy bueno	Casi siempre

Fuente. Grupo de Investigación GYDO – Universidad de los Llanos

Debido a su carácter descriptivo, para desarrollar los objetivos propuestos de identificar las condiciones de contratación de personal, conocer los aspectos salariales, describir los aumentos salariales e identificar los incentivos laborales, se realizó revisiones documentales y aplicación de cuestionarios para determinar estos aspectos en las empresas del sector industrial y de servicios de la ciudad de Villavicencio, teniendo en cuenta la función de los aspectos salariales y sus impactos en las organizaciones establecidas en el marco teórico.

Se analizaron 106 empresas y 155 cargos del sector Prestador de servicios hoteleros. A la hora de desarrollar el trabajo, se tuvo en cuenta que los datos fueran claros y concisos para todo público que desee leer este proyecto y familiarizarse con los resultados y el

análisis propuesto, también que incluya unos rangos, cada uno con su debida calificación para una mejor interpretación. (Ver tabla 1).

Para el análisis de los salarios se usan los cuartiles, los cuales son medidas estadísticas de posición que tienen propiedad de dividir la serie de estadísticas en grupos de números iguales de términos. Con el fin de realizar un estudio detallado de los salarios se halló el cuartil de estos, obtenido mediante la encuesta para cada una de las categorías de cargo, este método estadístico permitió identificar el número de empleados por cargo y en que cuartil se ubican dependiendo del nivel del salario que tengan.

### ***Resultados***

El sector hotelero juega un papel muy importante en la economía de la ciudad, es considerada como la actividad principal de la región por la generación de empleo. Se encontrará información correspondiente al sector respecto a la correlación que existe entre la educación, experiencia y salarios, el comportamiento de los salarios, el manejo del sistema de compensación y los aspectos salariales.

### ***Características Del Sector***

El sector hotelero de Villavicencio cuenta con diferentes empresas compuestas por el 95% de microempresas, el 3% de pequeñas y 2% de medianas empresas. Analizando los datos suministrados por las 155 empresas hoteleras, los cargos que más se destacan para cada categoría se presentan en la tabla 2.

El cargo más sobresaliente fue el de auxiliar, el Diccionario de la Lengua Española, define un auxiliar como un empleado que desarrolla un trabajo que no requiere especialización bajo las órdenes directas de otra persona mientras que un asistente es un empleado que si cuenta con algún grado de educación pero que trabaja bajo las órdenes directas de otra persona (RAE, s.f); en este orden de ideas, estos dos cargos tienen similitud pero con frecuencia en las empresas del sector hotelero, existe una mayor contratación en el cargo de auxiliar y pese a que un asistente y un auxiliar desarrollan muchas funciones en común, un asistente casi nunca se requiere en una empresa del sector hotelero ya que un asistente puede generar mayores gastos en la nómina de una organización.

Tabla 2

*Cargos representativos del sector*

<i>Auxiliar</i>	<i>Asistente</i>	<i>Supervisor</i>	<i>Profesional</i>	<i>Jefe de Primera Línea</i>	<i>Administrador</i>	<i>Gerente</i>
Camarera	Cocinero	Supervisor	Contador	Chef	Administrador	Gerente
Recepcionista	Oficios varios	Seguridad	Administrador			
Botones						
Lavandera						

Fuente. Elaboración propia 2017

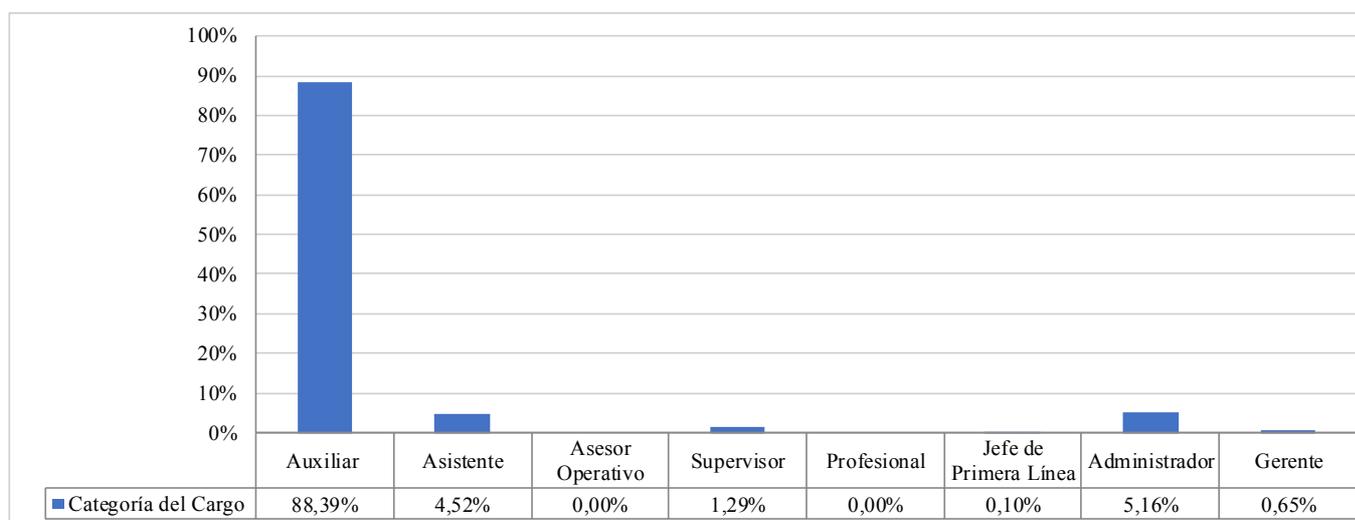


Figura 1. Promedio de los cargos más representativos en las empresas hoteleras.

Fuente. Elaboración propia

A la hora de prestar un servicio, factores como la atención al cliente es uno de los aspectos más significativos debido a que la interacción con este es de suma importancia a la hora de ofrecer un producto o cerrar un negocio. Muy pocas veces los hombres son contratados en las empresas que ofrecen algún tipo de servicio debido a que estas en la mayoría de los casos, se encargan de desarrollar actividades poco operativas y más funciones enfocadas a la atención al cliente; en caso contrario, las mujeres frecuentemente son contratadas en este tipo de empresas. Alfredo Diez, coach ejecutivo experto en liderazgo femenino de TISOC, asegura que “la dinámica empresarial se ve muy enriquecida con la incorporación del colectivo femenino” (Diez, 2014).

### ***Correlación que existe entre la educación, la experiencia y los salarios del sector prestador de servicio hotelero de Villavicencio***

El análisis en las empresas MYPES del sector hotelero en Villavicencio, se expone un nivel mayor de educación y de experiencia contribuyendo al aumento de los salarios obtenidos por los trabajadores, pero a la vez se evidencia la problemática de las empresas MYPES al carecer de la capacidad de contratar personal más capacitado para mejorar la productividad de la empresa, prestar un eficiente servicio y con ello lograr mantenerse en el mercado. Esta es una característica más acentuada en el sector hotelero, según un estudio realizado por Estrada, el mercado laboral en el sector hotelero en Cartagena y las principales áreas metropolitanas de Colombia, argumenta que los retornos a la educación y a la experiencia laboral son positivos pero menores en el sector hotelero que en el resto de los sectores (Estrada, Polo Espinosa, Pérez Valbuena, & Hahn De Castro, 2016)

Por otra parte, de acuerdo a estadísticas del DANE en el informe de coyuntura económica regional del 2016, en el Meta entre las grandes ramas de actividad económica se destacaron los crecimientos de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; actividades de servicios sociales, comunales y personales y comercio, reparación, restaurantes y hoteles con 5,7%. En contraste, se observa decrecimientos en explotación de minas y canteras, construcción e industria manufacturera de 3,9% (ICER, 2016). Además, afirma que la tasa de desempleo en Villavicencio es del 10,6% y una tasa de ocupación del 59,2%, encontrándose el mayor número de ocupados en los sectores de comercio, hoteles, restaurantes y servicios comunales, sociales y personales. Para 2015 en Villavicencio la demanda de empleo fue mayor en los sectores comercio, hoteles y restaurantes, del 37,5% según estadísticas del DANE. Estas cifras son una clara demostración de la importancia que está adquiriendo el sector hotelero en el mercado de Villavicencio y como generador de empleo en la región.

De acuerdo con el Instituto de Turismo del Meta (ITM), el departamento se está posicionando a nivel nacional e internacional como destino turístico por excelencia, es por eso que el sector hotelero en Villavicencio ha venido creciendo y consolidándose, se ha convertido en una principal fuente de empleo para la población. Las empresas MYPES del sector hotelero, contratan más personal de trabajo con una educación

mínima de bachiller representando el 43,23% (casi la mitad de las personas contratadas), y emplean un porcentaje significativo de personas sin educación, 33,55% y tan solo un 16,77% en técnicos y 4,52% en profesionales.

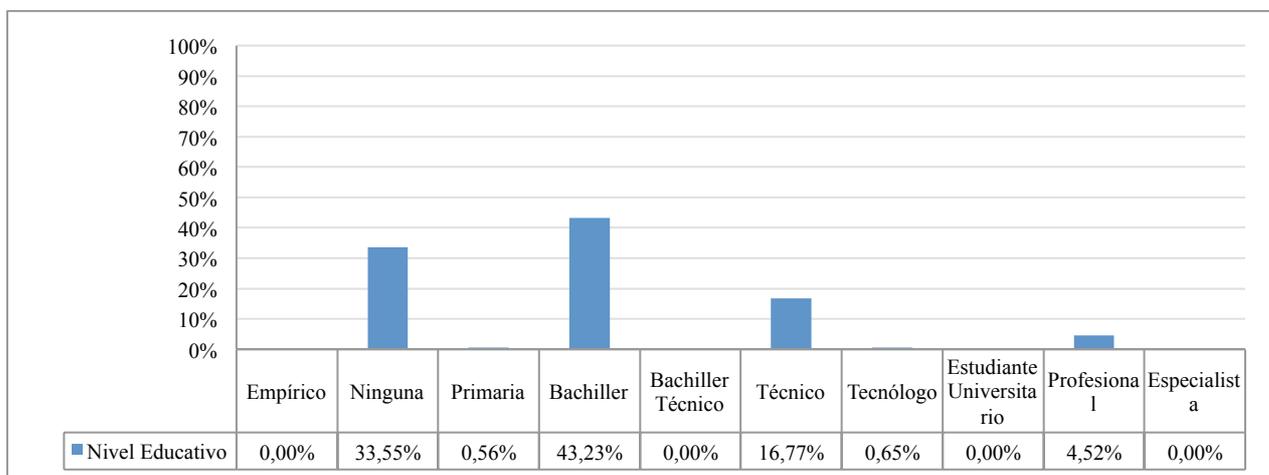


Figura 2. Nivel de educación en el sector hotelero 2017

Fuente. Elaboración propia

Como se observa en Villavicencio para este sector se emplea personal con un nivel de educación bajo, requiriéndose principalmente bachiller. Según Estrada, argumenta que ésta es una característica que presenta en el sector en Colombia, la cual se observa que la mayoría de los empleados en hotelería en las ciudades analizadas y en el total de las 13 áreas metropolitanas alcanzaron solo la educación secundaria; Cartagena es la ciudad con una mayor proporción de técnicos, tecnólogos y profesionales en el sector hotelero. En Cartagena el turismo tiene una mayor consolidación lo cual evidencia que al alcanzar un mayor fortalecimiento del sector en la región, podría requerirse personal con mayor capacitación en educación y en experiencia (Estrada, Polo Espinosa, Pérez Valbuena, & Hahn De Castro, 2016).

Para el cargo de auxiliar regularmente tienen una educación de bachiller, para la categoría de asistente tienen una educación de técnico, para la de supervisor regularmente tienen un nivel educativo técnico mientras que para el cargo de profesional se requiere personal con grado de educación universitaria al igual que un jefe de primera línea, administradores y gerentes. A continuación, se relaciona el nivel de formación frecuente por categoría, que de acuerdo al resultado obtenido se establece que a mayor formación la categoría de cargo es proporcional, (ver figura 3).

En este sector es escaso el personal que cuenten con posgrados ya que se consideran muy cualificados para desempeñar cargos que no van a ser gerenciales, a su vez son los gerentes y dueños de las empresas, quienes por su poder adquisitivo no requieren de mayor formación para desempeñarse como gerentes. En la relación que se da entre la educación y el cargo al momento de contratar, se muestra como los cargos de menor rango son los más ocupados y en su mayoría por personal con educación básica o nula como es el caso de los auxiliares que cuenta con una contratación de educación mínima de bachiller y sin experiencia representando más de la mitad del recurso humano contratado, caso contrario ocurre con los cargos de mayor rango cuyo personal contratado es menor y el nivel de educación exigido es más alto, se observa entonces que para el cargo de administrador se vincula más bachilleres y profesionales seguido del técnico y en cargos como el del gerente, el personal contratado es solo profesional. Esta es una característica muy frecuente en este tipo de empresa debido a que por lo general el gerente o administrador es el mismo dueño de la empresa, requiriendo únicamente personal para las actividades básicas.

Como es bien sabido un profesional universitario en la ciudad de Villavicencio y en la mayoría del territorio nacional debe cumplir como requisito, un mínimo de 12 meses de experiencia para acceder a un trabajo de perfil profesional, encontrándose con el paradigma de la falta de oferta laboral en el mercado, ocupado previamente por técnicos y tecnólogos que necesitan de un periodo más corto de estudio y preparación para los cargos ofertados. El nivel de experiencia también muestra como los altos cargos merecen un grado de responsabilidad mayor, puesto que son los llamados a ser líderes y entes de transmisión que mantienen al personal en actitud de alerta en nuevas situaciones o ante el trabajo del día a día, que genera monotonía y apatía, y también son ellos los que fomentan actividades que despiertan la innovación, la participación para que el factor humano se sienta importante dentro de la empresa.

Además se observa que la experiencia al igual que la educación en el sector hotelero, los empleados contratados poseen deficiencias, es decir, que dichas falencias no son un factor fundamental a la hora de contratar, por tal motivo el rango con mayor porcentaje es sin experiencia con un 63,23%, seguido de la experiencia de 1 año con 24,52% y experiencia entre 1 y 6 meses con 6,45% mientras que los rangos con mayor experiencia no predominan en el sector hotelero lo cual se evidencia con un 3,23% de experiencia de dos años, 1,94% de tres años y 0,65% entre 13 y 23 meses.

En cuanto al nivel de los salarios, Estrada afirma que han encontrado diferencias entre el sector hotelero y otros sectores, estos últimos con salarios más favorables (Estrada, Polo Espinosa, Pérez Valbuena, & Hahn De Castro, 2016). Villavicencio no es la excepción, en el sector hotelero los mayores salarios se dan en los cargos más altos como es el caso del gerente que obtiene un salario de \$1.400.000 seguido del administrador con \$1.111.250 en los cargos de menor rango como auxiliar y asistente el salario disminuye teniendo como salario un auxiliar \$747.773 y el asistente \$672.857.

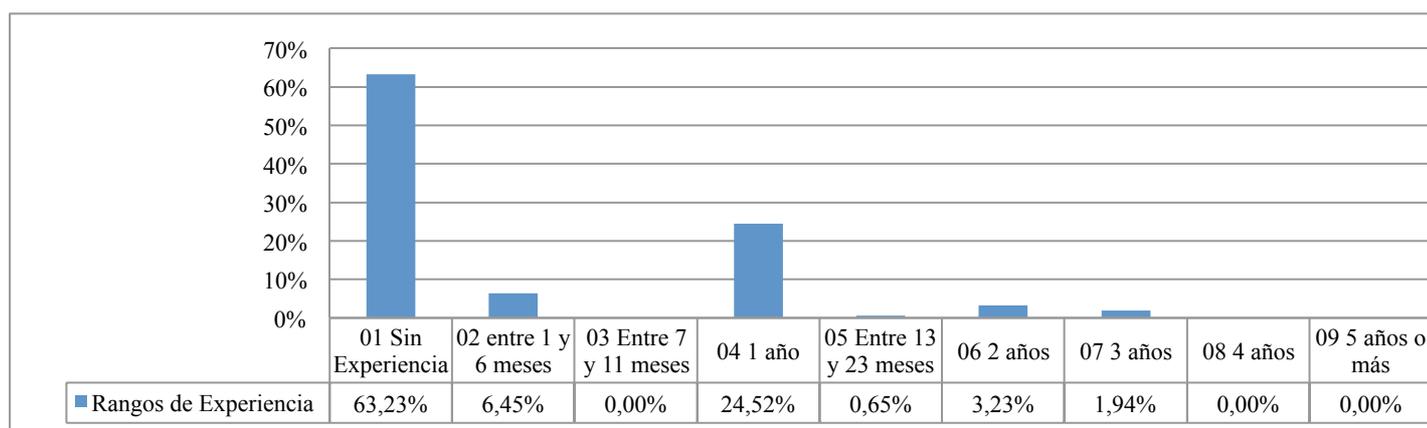


Figura 3. Distribución de experiencia en el sector hotelero

Fuente. Elaboración propia

Sin embargo, estos salarios no alcanzan a ser lo suficientemente altos para compensar un nivel de educación mayor, se analiza además que el promedio de salarios en los demás sectores es mayor en comparación con el sector hotelero (Ver tabla 4 y 5). Esto demuestra la falta de motivación al no contar con los ingresos suficientes para continuar con estudios profesionales o de posgrado y por ende ascender a cargos mejores.

La mayor cantidad de empleados se encuentran en la categoría de cargo de menor nivel, se puede observar que en el sector hotelero el cargo de auxiliar es el que más genera empleos, este cuenta con más de la mitad del personal de trabajo utilizado en las MYPES, representando un 88,39% seguido en menor proporción con el administrador. En el sector hotelero se evidencia que un auxiliar es mejor remunerado que un asistente lo cual se percibe como la aplicación de una remuneración poco debida subvalorando el conocimiento y experiencia de estos colaboradores, este caso también

se refleja para los administradores y gerentes que por no poseer la experiencia certificada en el cargo se postulan a empleos de nivel subalternos para escalar los requisitos faltantes, lo que desmotiva la fuerza laboral.

El cargo de supervisor recibe un salario bajo y poco gratificante, que repercute en la productividad de los empleados debido a que, si no se recibe incentivos monetarios adicionales al salario, los empleados no se esmeran lo suficiente por realizar todas las funciones del cargo de manera eficiente.

Tabla 3

*Rango de los salarios expresados en cuartiles (2017)*

	Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Promedio
Auxiliar	\$ 737.717	\$ 800.000	\$ 820.000	\$ 785.905
Asistente	\$ 737.717	\$ 820.000	\$ 975.000	\$ 844.239
Supervisor	\$ 900.000	\$ 1.000.000	\$ 1.200.000	\$ 1.033.000
Profesional	\$ 1.200.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 1.738.784
Jefe de primera línea	\$ 1.400.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 1.832.524
Administrador	\$ 820.000	\$ 1.000.000	\$ 1.250.000	\$ 768.500
Gerente	\$ 2.800.000	\$ 3.000.000	\$ 3.350.000	\$ 3.150.000

Fuente. Elaboración propia

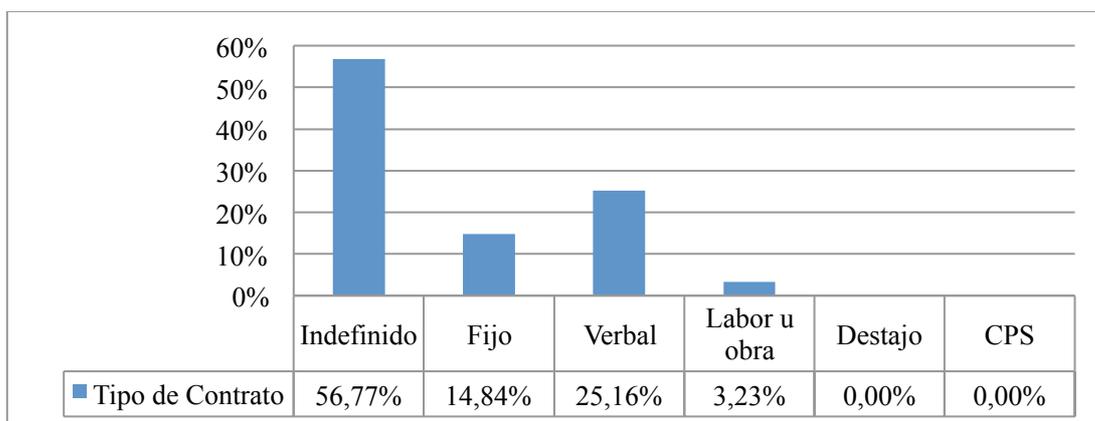
Los cuartiles son valores que dividen una muestra de datos en cuatro partes iguales. Mediante el uso de ellos se puede evaluar rápidamente la dispersión y la tendencia central de un conjunto de datos, que son los pasos iniciales e importantes para comprenderlos. (Ver tabla 6). Los salarios del cuartil 1 en los cargos de auxiliar, asistente, supervisor, comparados con los salarios estándar (cuartil 2) tienen una amplitud baja, es decir, la diferencia entre el cuartil 1 y el cuartil 2 para estos cargos no posee una variación mayor, mientras que para el gerente y el administrador si se evidencia.

En síntesis, podría afirmarse que en Colombia existe una inequitativa distribución del ingreso, que los sueldos no son altos y que la mayoría de los trabajadores no son bien remunerados para los cargos que desempeñan.

***Condiciones de contratación de personal, en las empresas prestadoras de servicios turísticos y hotelero de la ciudad de Villavicencio.***

Las empresas MYPES del sector hotelero describe que a pesar de lo expuesto anteriormente en relación a los salarios de baja remuneración, una ventaja que presenta este sector para los trabajadores son las condiciones de contratación laboral, puesto que el tipo de contrato que predomina es el indefinido, la modalidad de salario es en su mayoría fijo lo cual genera seguridad económica para ellos y la contratación es principalmente directa permitiéndole al empleado la capacidad de negociar las condiciones y términos bajo las cuales será contratado.

Las MYPES del sector hotelero optan en su mayoría por ofrecer contratos a término indefinido (56,77%) seguido del verbal (25,16%); estos dos tipos de contrato son los más utilizados al momento de contratar puesto que representan el 81,93% mientras que los contratos a término fijo solo demuestran un 14,84% y el laboral u obra 3,23% .



*Figura 4.* Promedio de tipo de contratos existentes 2017

Fuente. Elaboración propia

Los salarios a término fijo son la modalidad más utilizada en el sector hotelero, esta modalidad de salario representa un 90,32% en las MYPES que constituyen el sector y en menor proporción se encuentran modalidades como el salario flexible con 5,16%, y el salario por horas y turnos con 3,87%. Si bien es cierto que esta modalidad de trabajo (Término indefinido) genera mayor seguridad y estabilidad económica para el trabajador, una ventaja de los salarios flexibles es que genera incentivos a los

trabajadores para mejorar su rendimiento cuando se les ofrece la oportunidad de adquirir un mayor salario de acuerdo a la eficiencia con la que realiza las actividades.

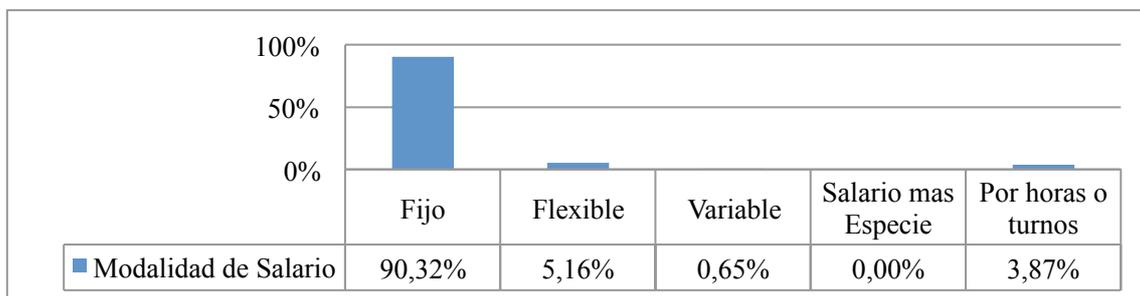


Figura 5. Modalidad de Salario Fuente. Elaboración propia

Además, como se observó anteriormente el tipo de contrato a término indefinido, cuando no se acompaña de salarios mejor remunerados con un mayor rango o categoría del cargo tampoco genera incentivos para los trabajadores para fortalecer sus habilidades.

Por otra parte, las MYPES del sector hotelero en el momento de contratar personal para un cargo prefieren la contratación de forma directa (86,45%) y tan solo un 13,55% realizan las contrataciones a través de un tercero. Esta es una ventaja para los trabajadores debido a que les permite al momento del contrato la posibilidad de negociar las condiciones y términos bajo los cuales va a desempeñarse con el fin de adquirir mejores condiciones de empleo. La contratación a través de un tercero no siempre consigue para los empleados trabajos con estabilidad, además como el trabajador está comprometido directamente con la empresa no se crea sentido de pertenencia por la empresa para la cual trabaja, convirtiéndose en una desventaja para mejorar la productividad de las organizaciones.

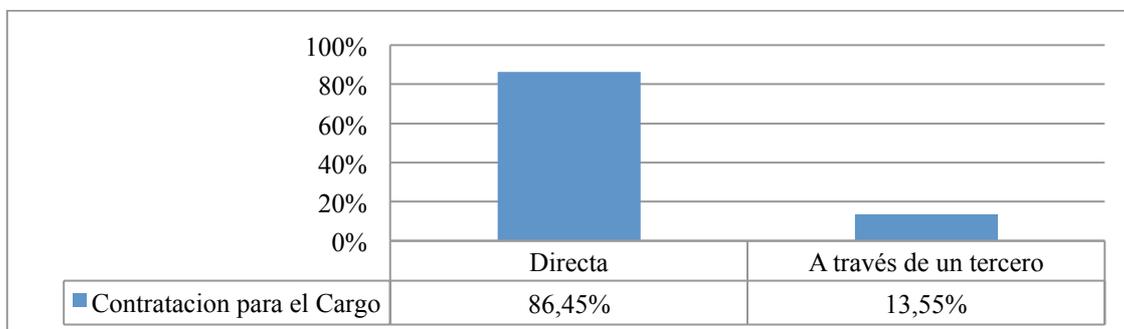


Figura 61. Contratación para el Cargo

Fuente. Elaboración propia

La contratación directa permite una transición sin tropiezos a una nueva posición y facilita una buena comunicación entre el nuevo empleado y el empleador o empresario. Por lo tanto, se hace evidente que algunas empresas de contratación directa hacen todo lo posible para mejorar las tasas de retención de nuevos empleados. Los empleadores del sector hotelero podrían mejorar en la manera en que seleccionan y contactan a sus colaboradores, de tal manera que se comprometan personal y laboralmente dando como posible resultado una fuerza laboral eficiente, además el uso de la tecnología durante la gestión de los procesos productivos en las actividades diarias hace más competitivas a las empresas para que tengan mayor movilidad y estén globalizados con los cambios.

#### ***Aspectos salariales del sector prestador de servicios turísticos de Villavicencio.***

En los aspectos salariales se determina que el sector ofrece una baja calidad de empleo, puesto que el nivel de los salarios no es muy alto con respecto al resto de los sectores, este sector además demanda jornadas laborales extensas, que en su mayoría son los siete días de la semana y de tiempo completo. Al conocer los aspectos salariales en las diferentes empresas prestadoras de servicios hoteleros de Villavicencio en las pequeñas y medianas empresas la Revista Dinero afirma que las PYMES son las verdaderas locomotoras (Dinero, 2017). Así se les podría llamar a las Pequeñas y Medianas Empresas PYMES del país, pues no solo son el grupo mayoritario de los sectores económicos, sino que además generan 80% del empleo.

La carga laboral menos utilizada por las MYPES es aquella en que la semana consta de pocos días, mientras que la carga de trabajo en que se ocupa mayor número de días a la semana es la que predomina en el sector hotelero, con un resultado de 53,13% de siete días en promedio trabajados a la semana y un 43,08% de seis días semanales que representa la forma laboral más utilizada por las MYPES.

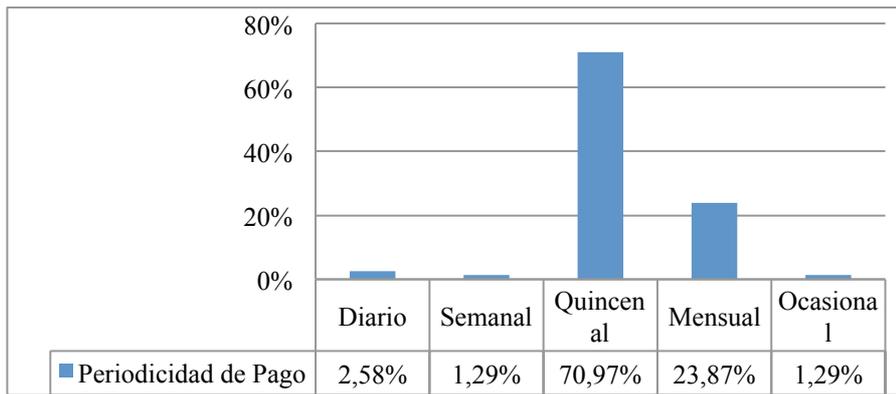


Figura 7. Periodicidad de pago

Fuente. Elaboración propia

En el sector hotelero la periodicidad de pago se centra especialmente en dos modalidades que prefieren las MYPES para su personal de trabajo, inicialmente, el pago quincenal con un 70.97% seguido del mensual con 23,87%. Esto también repercute en la jornada laboral. Las empresas tienen ciertas formas de manejar la periodicidad de pagos que les realizan a sus empleados, pueden existir varios factores que pueden influir en esto. Si realizan pagos completos es decir, mensual se debe tener mayor organización y responsabilidad porque gastar en un solo día lo trabajado refleja falta de planificación de los gastos. En cambio al recibir dos pagos en un mes, de forma quincenal se logra mejor manejo de las finanzas y organización del dinero para lo necesario y en el tiempo que se necesita.

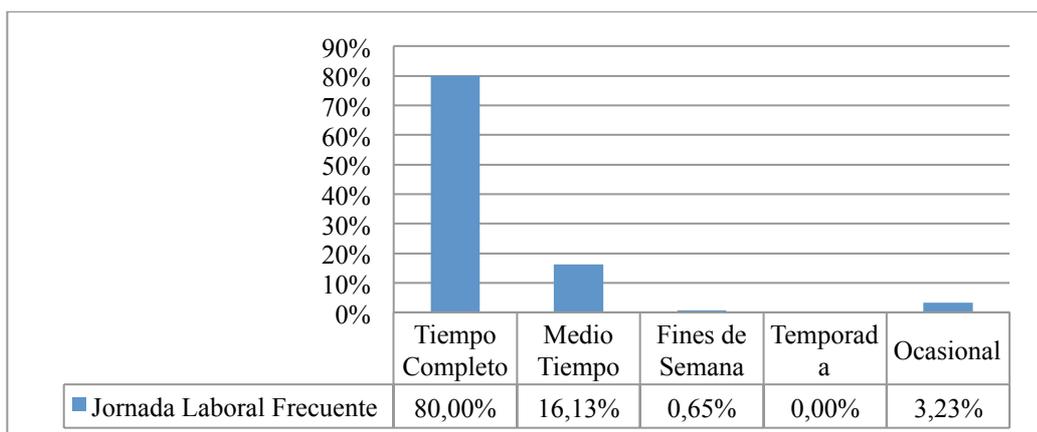


Figura 8. Jornada laboral frecuente en el sector hotelero Fuente. Elaboración Propia

La jornada laboral de un colaborador influye notoriamente en la productividad de las empresas, por ello se debe analizar si es viable el tiempo que utilizan los trabajadores para realizar sus actividades y si cumplen los objetivos en la jornada que manejan. Según el Código Sustantivo del Trabajo en el Art. 161, la duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana. Es decir el tiempo completo vendrían siendo las 8 horas diarias establecidas por la ley. Según los estudios, casi siempre en Villavicencio los colaboradores de las empresas hoteleras realizan sus labores de tiempo completo y en cuanto al medio tiempo y ocasional casi nunca realizan su trabajo en menos de las ocho horas necesarias para trabajar debido a que el servicio que prestan estas empresas requieren de cierto tiempo requerido para poder cumplir los objetivos establecidos.

Además de ser un sector que ocupa la mayor parte de los días de la semana, en las MYPES del sector hotelero se trabaja mayormente bajo la modalidad de tiempo completo. Se evidencia en la figura que son los auxiliares quienes laboran la jornada completa con un 84%, los supervisores trabajan menos tiempo 100 % y los administradores 88%. Aunque la jornada de medio tiempo no es muy utilizada, los auxiliares que laboran bajo esta forma representan un 13 %, el administrador 13%.

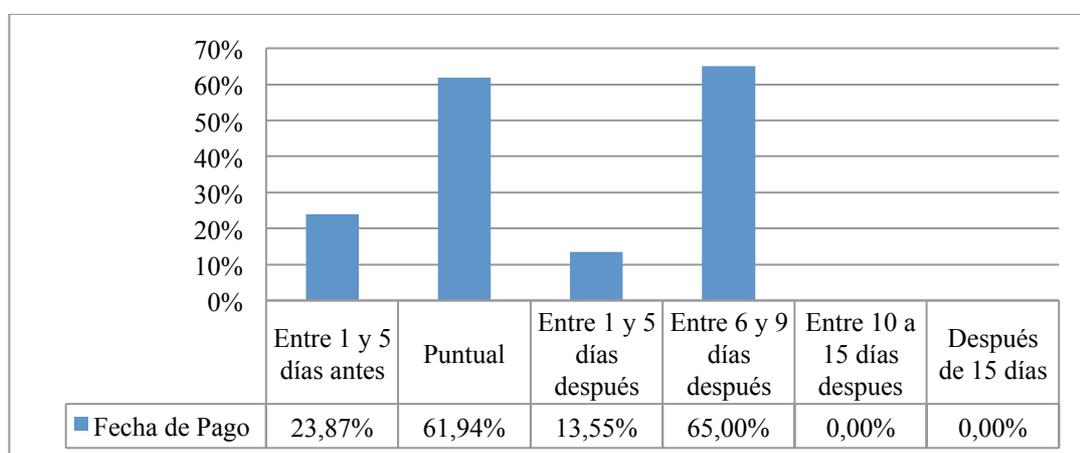


Figura 9. Promedio de fecha en la que se paga a un colaborador del sector hotelero

Fuente. Elaboración propia

Se identificó que las micro y pequeñas empresas, por el monto salarial que perciben los trabajadores, la mayoría son auxiliares, y por la periodicidad del pago generalmente quincenal y en efectivo. No existe en Colombia una norma que regule la cantidad o la frecuencia con que se realizan los pagos, sin embargo, tenemos que tener en cuenta el contrato de trabajo que los regula, que leímos rigurosamente al comenzar

a trabajar y que se firmó, ya que este tiene establecidas las fechas de entrega del pago y el empleador debe cumplir con ello.

El artículo 134 del Código Sustantivo de Trabajo estipula que el período salarial no debe ser mayor de una semana para trabajadores diarios y que para trabajadores mensuales debe ser de una vez al mes. Los salarios deben pagarse en moneda corriente en el lugar de trabajo durante la jornada laboral o inmediatamente después del trabajo. Los salarios deben pagarse directamente al trabajador o a una persona autorizada (por escrito) por el colaborador.

El empleador no puede deducir, retener ni compensar ninguna cantidad de salario sin el consentimiento del trabajador. También está autorizado a deducir de los salarios lo correspondiente a descuentos, cuotas sindicales, cooperativas de ahorro legalmente autorizadas, aportes al seguro social obligatorio y sanciones disciplinarias impuestas en virtud del Reglamento aprobado. El empleador y el trabajador podrán acordar por escrito la concesión de préstamos, anticipos, deducciones, retenciones de salarios o compensaciones, indicando la fecha límite para el reembolso gradual de la deuda (Tu salario.org, 2017)

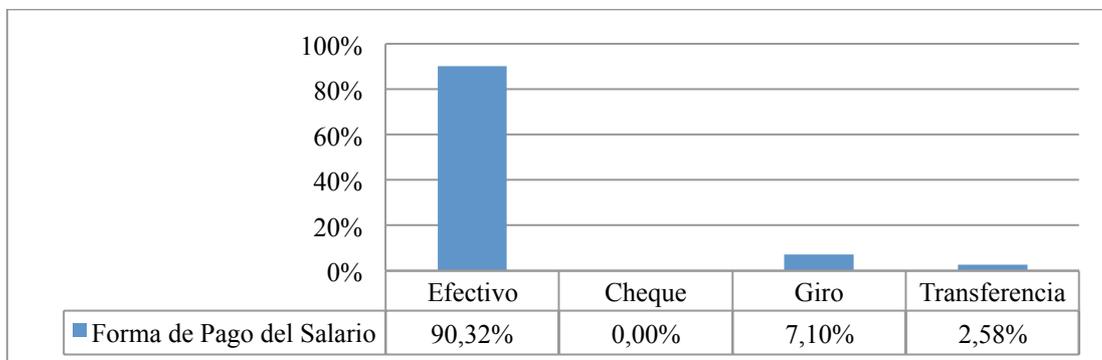


Figura10. Forma de Pago del Salario Fuente. Elaboración propia

Como se observa en el sector hotelero la forma de pago de salario más utilizada por la PYMES es el efectivo representado en más del 80% como modalidad para pagar a su personal de trabajo. En los cargos de profesional se conocen los salarios en las medianas empresas, en el cargo de jefe de primera línea y de asesor operativo se desconocen los salarios en todos los tamaños de empresas por la carencia de datos recolectados.

### ***Determinar las políticas de incentivos y aumentos salariales que realizan a los empleados las empresas del sector hotelero***

Las empresas en muchas ocasiones se ven en la necesidad de implementar políticas de incentivos a sus empleados para conseguir de ellos una mejor productividad en el desarrollo de sus actividades sin necesidad de aplicar una supervisión que resulte en mayores costos para el empleador, es por eso que las organizaciones recurren a formas de retribución variable y de motivación de diferente índole. Al respecto, Nazario, argumenta que un incentivo es un elemento destinado a lograr y/o a mantener una determinada conducta. Es una recompensa que se fija para motivar a un tercero, o a varios, para actuar de una manera deseada (Universidad Nueva Granada, 2015). Las empresas los utilizan para obtener de sus empleados resultados a través del incentivo del esfuerzo, con el fin de obtener el resultado que esperan.

En Villavicencio, para el sector servicio hotelero, el salario emocional juega un papel fundamental a la hora de hacer más productiva una empresa, es así que más de la mitad lo utiliza con frecuencia (58,49%) , pero por otro lado en otras organizaciones muy pocas veces (41,51%) se utiliza salario emocional.

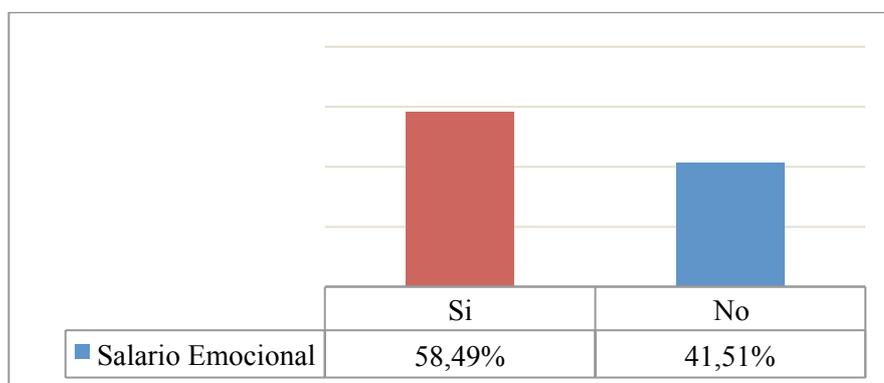


Figura 11. Salario emocional del sector servicios Fuente. Elaboración propia

Las políticas de incentivos utilizadas por las empresas del sector y que predominan en el sector se basan principalmente en el tiempo de permanencia en ella, se analiza además que este tiempo es compensado con posibles aumentos salariales y se puede apreciar que los dos sectores que mayor porcentaje de aumentos salariales son el agroindustrial con un 98% y el hotelero con un 92%.

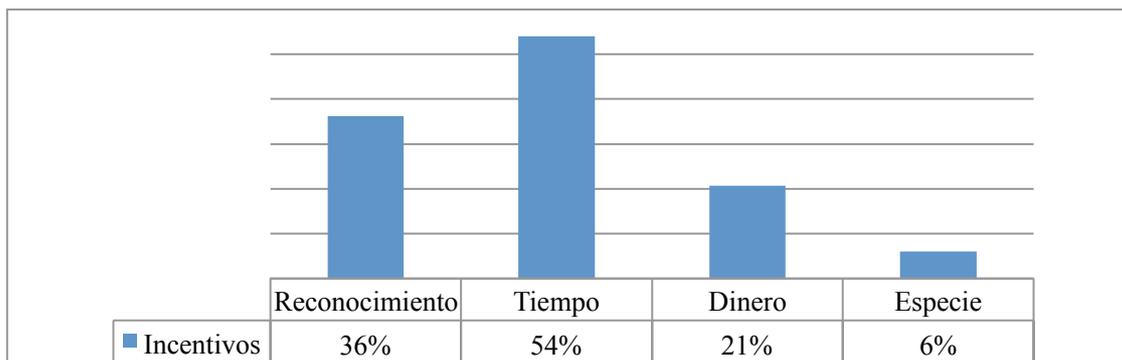


Figura12. Incentivos que aplica la empresa Fuente. Elaboración propia

Se observa que en el sector hotelero más de la mitad de las MYPES dan como incentivo a su personal de trabajo el tiempo (55%), seguido del dinero (48%). En contexto, es importante conocer la importancia de los incentivos que realizan las organizaciones de forma real al fomentar la productividad de trabajador, uno de los factores principales para que su organización se posicione y sea competitiva. El reconocimiento ocasionalmente se presenta en las empresas ya sea por la eficiencia de las labores hechas y para mantener motivado el personal, mientras el tiempo es uno de los incentivos que con frecuencia es dado por los descansos durante la jornada; al igual que el dinero fue conceptualizado en temas de salarios puntuales y el incentivo en especie es poco usado por este sector económico. Uno de los sectores más dados al aumento salarial es el hotelero se encuentra como el segundo dentro del aumento salarial representando un 20.19% .

Dentro de los beneficios sociales que el sector hotelero ofrece a sus empleados como incentivos para atraer a la fuerza de trabajo, están la afiliación a seguros médicos con un 93% de los empleados que cuentan con este beneficio en el sector, seguido de la estabilidad laboral con un 75% y de la flexibilidad en los horarios con un 69%. Como se observa, las empresas del sector aplican muy poco políticas de incentivos relacionadas con la recreación y deporte de los empleados con un 3% y teletrabajo con un 2%. Además, se puede apreciar que menos de la mitad aplican capacitación continua a sus empleados (sólo un 40% de los empleados), teniendo en cuenta que la capacitación mejora las habilidades de los empleados haciéndolos más productivos; esta sería una desventaja significativa del sector en materia laboral. Otra desventaja es que las posibilidades de ascenso son bajas (sólo un 25% de los empleados), lo cual genera desmotivación a los trabajadores para mejorar sus niveles de productividad y de capacitación por cuenta propia con el fin de mejorar el nivel de educación, esto se

evidencia en el análisis de las gráficas anteriores, en el que el sector es el que posee el personal con menos nivel de educación en comparación con los demás sectores.

Así mismo se observa que el sector hotelero se encuentra dentro de los sectores en donde el promedio de los empleados que se van de las empresas al mes es relativamente bajo: 2,66% en comparación a otros sectores en donde el porcentaje de empleados que se van al mes es del 7,94% en el sector del turismo y del 7,38% en el sector de servicios. La permanencia de los trabajadores en el sector es producto de los incentivos que ofrece las empresas a estos, de modo que la estabilidad laboral, la afiliación al seguro médico y la flexibilidad en los horarios, son beneficios que contribuyen a la permanencia de ellos.

### ***Conclusiones***

-Las organizaciones del sector hotelero están conformadas por microempresas en un 95%. La participación de las grandes empresas es escasa, de tal forma que el personal que contratan, son personas capacitadas e íntegras que cumplen diversas funciones por un bajo sueldo.

-El salario de los empleados es de acuerdo a su nivel de formación y experiencia, los cargos más ocupados son los auxiliares, no existe una demanda de cargos por categoría tecnológica y especializada. La categoría de cargos con relación al nivel de formación es variable, la diferencia del pago entre ellos es mínima y oscila entre uno y dos salarios mínimos legales.

-En las empresas los contratos se efectúan a término indefinido y verbal de manera directa o a través de un tercero. La periodicidad de pago se efectúa quincenal, las jornadas suelen ser extensos turnos completos a una modalidad fija, el pago realizado después de 6 a 9 días.

-Los aumentos salariales en las empresas del sector hotelero aumentan lo establecido según la ley cada año. El sector reconoce los ajustes salariales decretados por el Gobierno Nacional. El pago casi siempre se realiza en efectivo, muy pocas veces por transferencia bancaria, sin embargo se destaca su labor a comparación con los demás sectores económicos.

-En relación a los beneficios sociales más significativos en el sector con mayor participación, están los seguros médicos con un 93%, seguido de estabilidad laboral con 75% y de horarios flexibles con un 69%. En el sector hotelero existe una fuerza laboral femenina del 63.61%, mientras que el género masculino cubre el restante 36.39%.

### Referencias

ACRIP Nacional. (2009). *Federación Nacional de Gestión Humana*. Obtenido de <http://acripnacional.org/Salarios/?ssc=salarios.homeModB>

ACRIP Nacional. (2016). *Federación Nacional de Gestión Humana ACRIP*. Obtenido de <http://www.acripnacional.org/Salarios/?ssc=lanzamiento-salarios>

Ariza, A. L. (2006). *Metodos de Compensacion basados en Competencias*. Barranquilla: Uninorte.

Barbosa, C. V. (2015). Mujeres ganan terreno en el mercado laboral. *El Espectador*.

Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*.

Diez, A. (2014). *20 Minutos Formación y Empleo*. Obtenido de <https://www.20minutos.es/noticia/2076218/0/motivos-empresas/contratar-mujeres-trabajadoras/beneficios-equipos-directivas/>

Dinero. (2017). Estas son las pymes más ganadoras de Colombia en 2017. *Revista Dinero*. Recuperado el 16 de 2 de 2018, de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/ranking-de-las-mejores-pymes-de-colombia-en-2017/249828>

El Tiempo. (2013). *Fortalecerán sector turístico en Villavicencio por medio del POT*. Recuperado el 16 de 02 de 2018, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12593864>

El Tiempo. (2016). *En la ciudad de Villavicencio hay más de 43.000 personas sin empleo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16611092>

- Estrada, A., Polo Espinosa, L., Pérez Valbuena, G., & Hahn De Castro, W. (2016). *Caracterización del mercado laboral en el sector hotelero de Cartagena y las principales áreas metropolitanas*. Cartagena: Banco de la República - CEER.
- Guihard. (2016). *Programas de incentivo laborales*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- ICER. (2016). *Informe de coyuntura Económica Regional 2015*. Meta: DANE-Banco de la República.
- Keynes, J. (2003). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*.
- Morales, J. A., & Velandia, N. F. (1999). Sistema salarial o de compensaciones.
- RAE. (s.f). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=4VSMKZ9|4VYliEH>
- Revista Semana. (2014). ¿Dónde les pagan mejor a los colombianos? *Semana*.
- Revista Semana. (2017). Los colombianos estudian más de lo que los empleadores necesitan. *Revista Semana*.
- Torres Flórez, D. (2016). *Medición impactos de gestión humana en PYME*. Villavicencio: Grupo de investigación GYDO - Universidad de los Llanos.
- Tu salario.org. (2017). *Tu salario.org*. Obtenido de <https://tusalario.org/colombia/Portada/ley-laboral/trabajo-y-salario>
- Universidad Nueva Granada. (2015). *Memorias Jornada Internacional de Estudios Disciplinarios en Contabilidad*. Bogotá.
- Villalobos, G., & Pedroza, R. (2009). *Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico*. México: Tiempo de Educar.
- Villanueva, & Gonzáles. (2005). *Las recompensas*. Obtenido de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo\\_v/sources/bedodo\\_v.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf)