

# 2.



*La calidad académica,  
un compromiso institucional*



Torres-Flórez, D., Garcés, P.  
M.A. & Rivera, B. S. S. (2023).  
Relación entre salario y  
bienestar  
en los empleados  
de nivel directivo  
en Villavicencio,  
Colombia.  
*Criterio Libre*, 21(39),  
e219695  
ISSN 1900-0642  
ISSN elect. 2323-0886

## Relación entre salario y bienestar en los empleados de nivel directivo en Villavicencio, Colombia

*Dagoberto Torres-Flórez  
Manuel Alejandro Garcés Penagos  
Sara Sofía Rivera Barrios*



# RELACIÓN ENTRE SALARIO Y BIENESTAR EN LOS EMPLEADOS DE NIVEL DIRECTIVO EN VILLAVICENCIO, COLOMBIA\*

RELATIONSHIP BETWEEN SALARY AND WELL-BEING OF  
MANAGERIAL EMPLOYEES IN VILLAVICENCIO, COLOMBIA

RELAÇÃO ENTRE O SALÁRIO E O BEM-ESTAR DOS  
TRABALHADORES DE NÍVEL DE DIREÇÃO EM VILLAVICENCIO,  
COLÔMBIA

RELATION ENTRE LE SALAIRE ET LE BIEN-ETRE DES  
COLLABORATEURS CADRES A VILLAVICENCIO, COLOMBIE

DAGOBERTO TORRES-FLÓREZ†

MANUEL ALEJANDRO GARCÉS PENAGOS‡

SARA SOFÍA RIVERA BARRIOS§

*Fecha de recepción: 05 de diciembre de 2022*

*Fecha de aprobación: 26 de junio de 2023*

## RESUMEN

El principal objetivo del artículo es conocer cómo es la relación entre el salario y el bienestar de los colaboradores de cargos directivos de varias empresas de Villavicencio, incluyendo sus descriptivos y características. En el ámbito empresarial la compensación implica un intercambio y se convierte en una herramienta que puede brindar un equilibrio para la relación entre el empleado y el empleador; para ello es necesario

\* Proyecto financiado por la Universidad de los Llanos. Prácticas de Gestión humana en pymes de Villavicencio. Universidad de los Llanos, Grupo de investigación GYDO, Villavicencio, Colombia.

† Administrador público, ESAP, Villavicencio, Colombia; administrador de empresas, Universidad Cooperativa de Colombia, Villavicencio; especialista en Recursos Humanos, Bogotá; magíster en Administración de Empresas, Viña del Mar, Chile; doctor en Ciencias Económico Administrativas, Quintana Roo, México. dagotorres@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-7925-3005>. Universidad de los Llanos, Grupo de investigación GYDO, Villavicencio, Colombia.

‡ Administrador de empresas, Universidad de los Llanos, Villavicencio; Grupo de investigación GYDO. manuel.garces@unillanos.edu.co <https://orcid.org/0000-0002-6698-6824>

§ Administrador de empresas, Universidad de los Llanos, Villavicencio; Grupo de investigación GYDO. sara.rivera@unillanos.edu.co

Criterio Libre N.º 39  
Bogotá (Colombia)  
Julio-Diciembre  
2023  
e219695  
ISSN 1900-0642  
ISSN electrónico  
2323-0886

conocer si los beneficios son coherentes con la remuneración brindada. Se utilizó una metodología de tipo descriptivo con elementos inferenciales, de correlación y comparación de grupos; el método usado fue cuantitativo por la naturaleza de los datos y el análisis que se realizó en el estudio. Para esta investigación se contó con la participación de 457 colaboradores del nivel directivo de 400 empresas de Villavicencio, de diferentes sectores económicos. Se encontró que existe una correlación positiva entre el salario y el bienestar, que el sexo de las personas no determina la capacidad de hallar un empleo en un cargo directivo, que el cargo de administrador es el de menor salario y quienes ocupan estos cargos suelen ser jóvenes entre 18 y 35 años de edad. El estudio está dirigido a la ciencia humana, ya que puede ser una guía para que las empresas conozcan e incorporen el bienestar laboral y establezcan un equilibrio y comparen sus salarios respecto a otros.

#### PALABRAS CLAVE:

bienestar; colaborador; compensaciones; incentivos.

#### CLASIFICACIÓN JEL:

J30, M12

#### ABSTRACT

The main objective of this article is to determine the relationship between salary and well-being of employees in managerial positions in several companies in Villavicencio, Colombia, including their descriptive features and characteristics. In the business environment, compensation implies an exchange and becomes a tool that can offer a balance for the relationship between the employee and the employer. For this purpose, it is necessary to know if the benefits are in accordance with the remuneration provided. A descriptive methodology was used with inferential elements, correlation and comparison of groups; the quantitative method was used due to the nature of the data and the analysis made in the study. The research had the participation of 457 collaborators at the management level of 400 companies in Villavicencio, from different economic sectors. It was found that there is a positive correlation between salary and well-being, that the sex of the people does not determine the ability to find a job in a managerial position, that the position of administrator is the one with the lowest salary and that those who occupy these positions are generally young people between 18 and 35 years old. The study is aimed at human science, since it can be a guide for companies to know and incorporate labor welfare and establish a balance and compare their salaries with respect to others.

**Keywords:** collaborator; compensation; incentives; well-being.

**JEL Classification:** J30, M12

## RESUMO

O principal objetivo deste artigo é determinar a relação entre o salário e o bem-estar dos trabalhadores em cargos de gestão em várias empresas de Villavicencio, Colômbia, incluindo as suas características descritivas. No ambiente empresarial, a remuneração implica uma troca e torna-se uma ferramenta que pode oferecer um equilíbrio para a relação entre o empregado e o empregador; para isso é necessário saber se os benefícios estão de acordo com a remuneração fornecida. Foi utilizada uma metodologia descritiva com elementos inferenciais, correlação e comparação de grupos; o método quantitativo foi utilizado devido à natureza dos dados e à análise efectuada no estudo. A investigação envolveu a participação de 457 colaboradores do nível de gestão de 400 empresas de Villavicencio, de diferentes sectores económicos. Verificou-se que existe uma correlação positiva entre o salário e o bem-estar, que o género das pessoas não determina a capacidade de encontrar um emprego numa posição de gestão, que a posição de administrador é a mais mal paga e que os que ocupam estas posições são geralmente jovens entre os 18 e os 35 anos de idade. O estudo destina-se às ciências humanas, pois pode ser um guia para as empresas conhecerem e incorporarem o bem-estar no trabalho e estabelecerem um equilíbrio e compararem os seus salários em relação aos outros.

**Palavras-chave:** bem-estar; empregado; incentivos; remuneração.

**Classificação JEL:** J30, M12

## RÉSUMÉ

L'objectif principal de cet article est de déterminer la relation entre le salaire et le bien-être des employés occupant des postes de direction dans plusieurs entreprises de Villavicencio, en Colombie, y compris leurs caractéristiques descriptives. Dans le monde des affaires, la rémunération implique un échange et devient un outil qui peut offrir un équilibre dans la relation entre l'employé et l'employeur; pour cela, il est nécessaire de savoir si les avantages sont en accord avec la rémunération fournie. Une méthodologie descriptive a été utilisée avec des éléments déductifs, des corrélations et des comparaisons de groupes; la méthode quantitative a été utilisée en raison de la nature des données et de l'analyse effectuée dans le cadre de l'étude. La recherche a impliqué la participation de 457 collaborateurs du niveau de la direction de 400 entreprises de Villavicencio, issues de différents secteurs économiques. Il a été constaté qu'il existe une corrélation positive entre le salaire et le bien-être, que le sexe des personnes ne détermine pas la capacité à trouver un emploi à un poste de direction, que le poste d'administrateur est le moins bien rémunéré et que ceux qui occupent ces postes sont généralement des jeunes âgés de 18 à 35 ans. L'étude est destinée aux sciences humaines, car elle peut servir de guide aux entreprises pour connaître et intégrer le bien-être au travail et pour établir un équilibre et comparer leurs salaires par rapport aux autres.

**Mots clés:** bien-être; employé; incitants; rémunération.

**Classification JEL:** J30, M12

## 1. INTRODUCCIÓN

La compensación salarial es fundamental para retener a los empleados en las empresas; se compone por el sueldo, prestaciones sociales e incentivos, y la otra parte es la satisfacción de los colaboradores, que se basa principalmente en las condiciones en que trabajan y los incentivos que se les brinda por el trabajo realizado. También se puede considerar desde dos puntos de vista, tanto de los colaboradores como del empleador. Por los colaboradores es tomada como recompensa por cumplir con los objetivos del cargo, ya que estos son muestra de las habilidades y el conocimiento adquirido. Por otro lado, los empleadores ven en la compensación una ventaja para sobresalir ante la competencia gracias a las habilidades de los empleados (Díaz, 2016).

En este contexto, el salario mínimo en Colombia se constituye en la medida de ingreso de las familias; por lo mismo, se puede encontrar diversidad de apreciaciones y opiniones sobre el tema; es muy discutido entre diferentes gremios y el gobierno nacional, porque es trascendental en la economía del país; según el Ministerio de Trabajo y de la Protección Social (2012), 5,7% de los empleados (1.129.054 personas) devengan un salario mínimo, 85,7% de la población está ocupada (17.005.747 personas) pero devenga menos de dos salarios, y 57,5% (11.410.000 colombianos) devengan mensualmente menos de un salario mínimo (Salazar, 2012).

Así mismo los incentivos representan la parte variable del salario, que tratan de reconocer cuando un empleado supera sus responsabilidades y las propias metas del empleo, ya que superan las metas que propone la empresa; aunque no es obligatorio darlos, los empleadores prefieren a veces motivar con incentivos a sus empleados para obtener mejor rendimiento (Mora, 2008). Los beneficios son la parte no monetaria pero que también compone la compensación; las vacaciones, cesantías, los seguros, los convenios para aliados, el plan de retiro, entre otros, son los más comunes. Por lo general, los beneficios dependen netamente del empleador, por lo que deben hacer esfuerzos para reconocer las necesidades de los colaboradores (Torres Flórez & Laverde Forero, 2020).

En Colombia, en el nivel directivo, los sectores agropecuario, hacienda y minas y energía registran mayor asignación laboral, y los que menor salario registran son información estadística, comercio, industria y turismo y educación, teniendo en cuenta los cargos del sector presupuestal. Los rangos salariales anteriores permiten suponer que las primas y bonificaciones compensan el salario a nivel directivo (Rodríguez, 2016).

Para el caso de Villavicencio se presentan características similares en cuanto al salario del nivel, pues se encuentra muy bien remunerado; este está relacionado al nivel de experiencia y de educación de los colaboradores (Urrego, 2018). Sin embargo, en cuanto a los incentivos y aumentos salariales la mayoría de las empresas no hacen un uso efectivo del salario emocional (Rubio-Ávila *et al.*, 2020) aun cuando conocen el concepto, de igual manera las retribuciones económicas no están catalogadas o parametrizadas según el nivel al que pertenece el cargo, pues hay unos sectores que realizan sus aumentos no por ascensos o promociones sino por los aspectos legales, mientras que otros los definen por el número de actividades que se realicen.

Por este motivo resulta preocupante el nivel de relación existente entre el salario y los beneficios que se brinda a los cargos de nivel directivo en la ciudad de Villavicencio; las empresas deben generar condiciones óptimas para que los empleados puedan hacer su trabajo de mejor manera. Cuando el empleador mantiene una buena relación con los empleados logra alcanzar las metas de manera más rápida (Martínez, 2012).

## 2. CONTEXTO TEÓRICO

La competitividad salarial es fundamental en cualquier organización, porque puede atraer y contratar a las personas más adecuadas, complementar y aportar sus habilidades y conocimientos a la organización. Con este fin se deben considerar todos los aspectos necesarios para proporcionar a los empleados una compensación justa e incentivada. El propósito principal de la formulación de la política de compensación es brindar un equilibrio y una compensación constante por el trabajo realizado por los trabajadores, motivando así a los empleados a desempeñarse mejor. El ámbito

del talento humano usa este elemento como base para gestionar el progreso profesional de cada colaborador, pues la política estipula el nivel de beneficios que recibirá por cada puesto (Grullón, 2021). La teoría científica de Taylor estipula la importancia de los incentivos, y por el contrario, la falta de incentivos puede reflejarse en problemas de calidad, rotación laboral, actitudes perezosas y ausentismo y esto reduce la capacidad de rendir en sus empleos (Gismano, 2012).

Según Chiavenato (2017), el salario es un intercambio entre el empleado y el empleador; por un lado, el empleador recibe un producto o servicio para comercializar y por el otro, el empleado recibe dinero a cambio. Los empleados brindan tiempo y esfuerzo para que la empresa produzca y genere utilidades, entonces los empleadores deben ser conscientes y ofrecerles buenas condiciones de trabajo, beneficios e incentivos para mejorar su desempeño. Por otro lado, (Chiavenato, 2002) divide la remuneración salarial en directa e indirecta; la primera está representada por el pago por la realización de las actividades contratadas y la remuneración indirecta por los beneficios que la misma compañía les brinda para potencializar su compromiso con ella. Con relación a los salarios, Wiechers & Leon (2005) afirman que un empleado solo debe ganar por las actividades realizadas, ya que si gana menos estaría insatisfecho y no podría cubrir sus necesidades y si gana más tenderá a crecer familiarmente, es decir, en número de hijos.

El salario emocional, según Gómez (2011) está dirigido a los empleadores, es decir, es su función, porque se basa en crear vínculos asertivos con los empleados, con el objetivo de brindar protección y compromiso de los empleados por los beneficios recibidos. Cuando las empresas implementan estas estrategias como el salario emocional suelen tener amplios beneficios, como el aumento de motivación y de niveles de producción (Gomez & Rodriguez, 2011). También, según Santacruz (2011) los beneficios sociales son estratégicos para alcanzar los objetivos de gestión humana y lograr ser competitivos en el mercado laboral; por esto las empresas deben trabajar a nivel emocional de los empleados para que estos no se marchen hacia otras compañías (Barragan, 2009).

### 3. METODOLOGÍA

En la elaboración de esta investigación se utilizó la metodología de tipo descriptivo con elementos inferenciales, correlación y de comparación de grupos; el método de investigación que se utilizó fue cuantitativo por la naturaleza de los datos y el análisis que se hizo en el estudio. Para esta investigación se contó con la participación de 457 colaboradores del nivel directivo de 400 empresas de Villavicencio, de diferentes sectores económicos; estos datos se obtuvieron de la base de datos del estudio salarial en Villavicencio proporcionado por el grupo de investigación GYDO de la Universidad de los Llanos, utilizándose el cuestionario estructurado mp05c Sección Compensaciones del modelo de medición de prácticas de gestión humana en pymes (Torres-Florez, 2019), de enfoque cuantitativo, estableciendo percepciones de la población objeto de estudio. La información recolectada se filtró y analizó por medio del programa de análisis estadístico SPSS para poder generar los descriptivos, la relación de variables y la comparación de grupos.

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el análisis de datos se manejó la escala de interpretación, en donde se relacionan los porcentajes de los salarios en términos cualitativos de los aspectos salariales, dando una interpretación de cada porcentaje en un intervalo de 1 a 4 (Tabla 1).

**Tabla 1.** Escala de interpretación.

Porcentaje	Interpretación	Semáforo	Intervalo
0% - 20%	casi nunca		1 - 1,6
21% - 40%	muy pocas veces		1,61 - 2,2
41% - 60%	ocasionalmente		2,21 - 2,8
61% - 80%	frecuentemente		1,81 - 3,4
81% - 100%	casi siempre		3,41 - 4

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Caracterización socio-demográfica de los directivos

Las caracterizaciones son estudios descriptivos de los cuales se obtienen datos, tienen la función de ayudar a comprender o de conocer un tema de interés (Sánchez Upegüi, 2010); se observó una población homogénea entre hombres y mujeres que forman parte del nivel

directivo, sin encontrar predominancia alguna (Tabla 2), pero según Barona (2022) las mujeres en cargos directivos solo ocupan 19,9 %; de acuerdo con el tamaño de la empresa en donde se encuentran son microempresas y pequeñas, con 71,6 %; estos resultados son coherentes ya que en Colombia el año anterior se registró que la gran mayoría de las empresas se encuentran en este grupo (DANE, 2021).

**Tabla 2.** Aspectos sociodemográficos de los directivos.

Variable		n	%	Variable		N	%
Sexo que predomina	Mujeres	159	34,8	Sector	Privado	449	98,2
	Hombres	158	34,6		Sin ánimo de lucro	8	1,8
	Igual cantidad de hombres y mujeres	140	30,6	Sector económico	Agroindustrial	35	7,7
Tamaño de empresa	Menos de 10 personas	169	37		Industrial	49	10,7
	Entre 10 y 50 personas	158	34,6		Comercial	184	40,3
	Entre 51 y 200 personas	44	9,6		Servicios	189	41,4
	Más de 200 personas	86	18,8	Nivel educativo	Empírico	12	3
Edad	18-28	140	31		Primaria	3	1
	29-39	185	40		Bachiller	31	7
	40-50	104	23		Bachiller técnico	10	2
	51-65	28	6		Técnico	30	7
Origen de la empresa	Local	285	62,4		Tecnólogo	44	10
	Nacional	141	30,9		Estudiante universitario	30	7
	Internacional	31	6,7		Profesional	224	49
					Doctorado	1	0

Fuente: Elaboración propia. Datos de 2021.

Respecto a la edad de los directivos en la ciudad, en promedio se encuentran entre 18 y 39 años y conforman 71%, lo cual es coherente con el panorama de Latinoamérica, donde los cargos gerenciales suelen ser ocupados por personas entre 35 y 45 años, con excepción de algunos países como Colombia, México, entre otros, donde los profesionales inician en cargos directivos o gerenciales desde los 30 años de edad aproximadamente (Sistema Integrado

Digital, 2019). En cuanto al nivel educativo, en este caso se observó que el porcentaje más alto de colaboradores del nivel directivo suelen ser profesionales con 49% y el más bajo los directivos, con educación primaria (Tabla 2); para ello en Colombia los cargos de nivel directivo deberían ser ocupados por profesionales, porque estos tienen los requisitos académicos y las habilidades para desempeñarlos (Sistema Integrado Digital, 2019).

**Tabla 3.** Aspectos sociodemográficos de los directivos.

Nombre del cargo	Promedio del salario	Salario en SMLMV***	Salario en USD**	Sexo que predomina en el cargo	Experiencia promedio*	Promedio de personas a cargo	Promedio de edad
Coordinador	2.804.647	3,1	705	Mujeres	4	17	32
Directivo o jefe de área	3.817.417	4,2	959	Hombres	4	17	36
Administrador	2.070.385	2,3	520	Mujeres	5	7	31
Gerente	3.306.873	2,8	831	Equidad	5	15	37
Gerente propietario	3.993.934	4,4	1.003	Hombres	6	13	37

\*Expresada en años \*\*dólar TRM 3981 COP fecha 31/12/2021 \*\*\*salario mínimo legal mensual vigente.

Fuente: Elaboración propia. Datos de 2021.

**Tabla 4.** Salario por cuartiles según categorías de cargo comparados con el promedio (2021).

Nombre del cargo	Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Promedio
Coordinador	1.500.000	1.866.667	2.958.333	2.804.647
Directivo o jefe de área	1.858.333	2.583.333	4.458.333	3.817.417
Administrador	1.202.497	1.600.000	2.500.000	2.070.385
Gerente	1.603.745	2.750.000	4.433.333	3.306.873
Gerente propietario	1.460.833	2.500.000	4.208.333	3.993.934

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el nivel directivo el cargo de menor salario es el de administrador y el que más gana es el de gerente propietario, con una diferencia de \$2,1 SMM LV (salario mínimo laboral vigente), los cargos directivos o gerenciales suelen ser los mejor remunerados en Colombia (Michael Page, citado por revista Semana, 2022). La experiencia es un factor determinante para la contratación de un colaborador, en los cargos directivos de la muestra tomada se observa que los colaboradores que desempeñan estos cargos tienen una experiencia promedio entre 4 y 6 años (Tabla 3), catalogada como joven para la implementación de estrategias.

De acuerdo con el promedio los salarios son competitivos de manera general al encontrarse por encima del cuartil 2, en el cargo de gerente existe una diferencia de \$627.061 entre un gerente convencional y un gerente propietario, teniendo en cuenta los promedios salariales, mientras que la diferencia entre el salario del director o jefe de área y el coordinador es en promedio 1 SMMLV (Tabla 4); al comparar los promedios salariales de la ciudad con el rango nacional los salarios son competitivos (Universidad Internacional de La Rioja, 2020), ya que un administrador de la ciudad devenga \$579.291 más que un administrador del promedio nacional (Talent, 2022).

### Relación entre el salario y los incentivos laborales con que cuentan los directivos de las empresas de Villavicencio

En cuanto a los incentivos se observa que ningún incentivo es aplicado frecuentemente o casi siempre, también que existe un amplio desconocimiento de los incentivos laborales, ya que muy pocas veces u ocasionalmente suelen conocerlos, con un total de 8,2 veces (Figura 1). Para las empresas es importante aplicar incentivos, ya que traen amplios beneficios; por ejemplo, Sodexo ha evidenciado que a partir del ofrecimiento de incentivos y beneficios los empleados tienen un alto sentido de pertenencia hacia la compañía, lo que hace que deseen permanecer vinculados dando siempre lo mejor de sí (Ozuna, 2022).

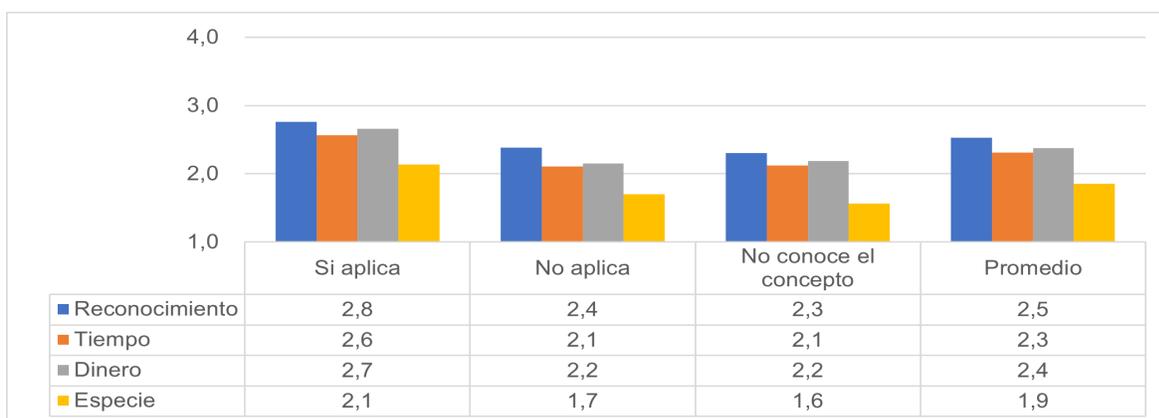
En los incentivos como el reconocimiento relacionado con las formas utilizadas por los empleadores para felicitar o reconocer los méritos o logros alcanzados por los colaboradores del nivel directivo, se estableció que ocasionalmente los aplican, con un promedio de 2,8 veces. Para el tiempo que se enfoca en los permisos, salidas, beneficios de descanso y tiempo para otras actividades no laborales, en los cargos directivos se aplica ocasionalmente (2,6 veces) en las empresas

(Figura 1). El dinero suele ser representado en bonificaciones, comisiones o pagos extras por cumplimiento de metas; este incentivo suele ser utilizado ocasionalmente (2,7 veces). El incentivo en especie es el menos utilizado por las empresas, es el pago que suelen hacer algunas empresas con artículos, mercancía u otras formas no monetarias de pago, y se utiliza muy pocas veces (2,1) veces, pues la mayoría de los empleadores desconocen el concepto (1,6) veces (Figura 1). De acuerdo con los resultados obtenidos las empresas deben reconocer los incentivos salariales como herramientas que impulsan el desempeño (Dávila Morán *et al.*, 2022).

En Colombia la mayoría de los empleados valoran los trabajos que brindan beneficios laborales (Sodexo, 2022); en este sentido se encontró que hay una correlación positiva entre el salario y el bienestar (.282\*\*) de los directivos, lo cual crea elementos de valor para que la alta dirección de las empresas se mantenga estable y pueda dar continuidad a las estrategias diseñadas y mantenga en equilibrio sus emociones (Hidrobo *et al.*, 2021) y lograr la comprensión de la existencia de varios elementos asociados al bienestar, como la productividad, la remuneración como

búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida laboral (Díaz *et al.*, 2021).

**Figura 1.** Salario y el tipo de incentivo en el nivel directivo.



Fuente: Elaboración propia. Datos de 2021.

**Tabla 5.** Correlación entre salario y bienestar de los directivos.

Correlaciones			Bienestar
Rho de Spearman	Salario en SMLMV	Coefficiente de correlación	,282**
		Sig. (bilateral)	0,000

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia. Datos de 2021.

**Tabla 6.** Significancia de la relación de los cargos con el tamaño y origen de las empresas, de acuerdo con el salario y el bienestar.

		Coordinador	Directivo o jefe de área	Administrador	Gerente	Gerente propietario
Salario	Tamaño de empresa	0,488	0,000	0,186	0,004	0,650
	Origen	0,801	0,000	0,784	0,225	0,696
Bienestar	Tamaño de empresa	0,018	0,018	0,014	0,000	0,196
	Origen	0,063	0,000	0,001	0,010	0,307

Fuente: Elaboración propia. Datos de 2021.

### Diferencias de los salarios y bienestar respecto al tamaño y el origen de la empresa

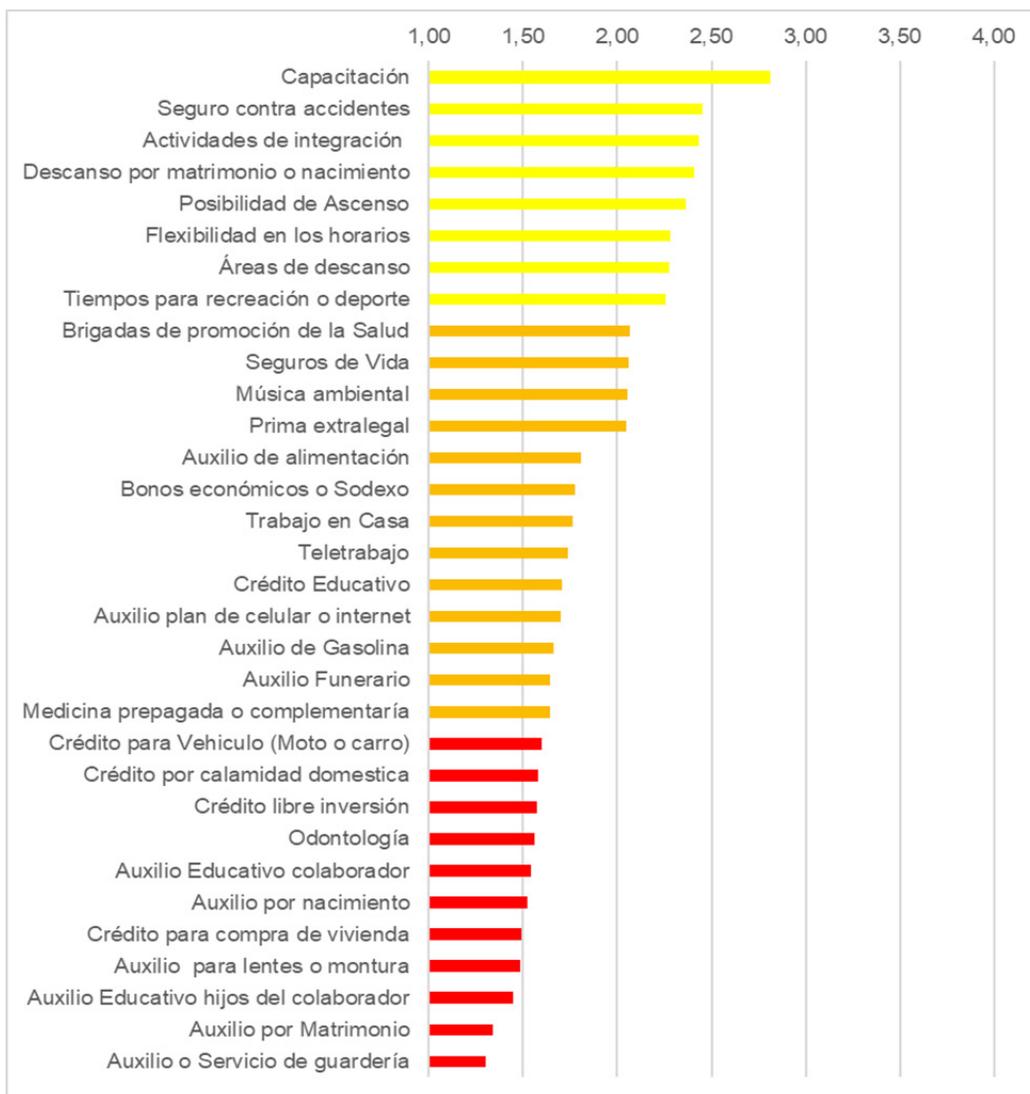
En el desarrollo de este apartado se relacionan los cargos con el tamaño y origen de la empresa, además de los beneficios sociales más utilizados por las empresas. Estas suelen diferenciarse de otras por su tamaño y origen, factores que influyen en otros aspectos como el salario, los beneficios ofrecidos e incentivos; en Villavicencio el factor del salario influye en el tamaño de la empresa en el cargo de gerente, también en el directivo o jefe de área, pero a su vez en este cargo influye el origen de la empresa. Sin embargo, en Colombia algunas empresas extranjeras que suelen ser las más grandes, entre ellas Mercado Libre, ofrecen beneficios laborales como estabilidad laboral, desarrollo profesional y salarios altos (Indeed, 2022), lo cual puede ocasionar que los colaboradores en niveles directivos prefieran trabajar a futuro en empresas grandes, ya que les ofrecen mejores salarios.

En el bienestar influye el tamaño de la empresa en los cargos de coordinador, directivo o jefe de área, administrador y gerente; el origen influye en los cargos directivo, administrador y gerente, es decir, que los cargos de nivel directivo de la ciudad en cuanto al bienestar

laboral influye el tamaño de la empresa (Tabla 5), lo cual es consecuente con las tendencias laborales, donde las empresas grandes y extranjeras marcan el punto de diferenciación y que garantizan el bienestar laboral (Díaz *et al.*, 2021). son los horarios flexibles, el teletrabajo, *home office*, entre otros beneficios de salud y bienestar (Hays Reclutamiento, 2022). Para un análisis general, los cargos en que influyen más el tamaño y origen con respecto al salario de la empresa son el director o jefe de área; de acuerdo con el bienestar y el tamaño de la empresa es el cargo de gerente y con el origen, el director o jefe de área (Tabla 6).

Los beneficios sociales más aplicados a los cargos de nivel directivo son las capacitaciones, actividades de integración y posibilidad de ascenso; mientras que los menos aplicados son auxilio por matrimonio, auxilio para lentes y auxilio por nacimiento, en una escala del menos al más aplicado (Figura 2). Al aplicar estos beneficios en el modelo de talento humano, especialmente los relacionados con la mejora del desempeño de los colaboradores, entre otros, la mayor retribución de la aplicación de incentivos es que mejora la relación entre los empleadores y colaboradores (Torres *et al.*, 2020).

**Figura 2.** Beneficios sociales del nivel directivo.



Fuente: Elaboración propia. Datos de 2021.

## 4. CONCLUSIONES

Se concluye que existe equidad de género, que el sexo de las personas no es un factor clave para conseguir un empleo del nivel directivo, ya que la población que se encuentra en este cargo es homogénea, y que la mayoría de las empresas son coherentes con el comportamiento nacional, donde la mayoría son micro y pequeñas empresas, siendo el sector servicios el que impacta significativamente; la edad que

predomina en los cargos directivos es 18 a 35 años, con una formación académica mínima de pregrado, siendo de valor contar con personal joven dentro de los cargos directivos, lo cual es significativo para reducir el desempleo y brindar oportunidades de crecimiento profesional a los jóvenes recién graduados.

En los aspectos salariales se encontró que entre los directivos el cargo de administrador es el que devenga menor salario en términos locales, pero al compararse con el promedio nacional tiene

un mayor valor de aproximadamente medio SMLMV; pese a ser el que recibe menos salario, es el más equilibrado entre salario y bienestar. Se encontró una correlación positiva entre el salario y el bienestar de los directivos, a su vez indicando que influye el tamaño de la empresa ya que cuanto más grande es, se incrementan las actividades de bienestar implementadas para los colaboradores.

## REFERENCIAS

- Barona, G. (2022). Foro 'Equidad de género ¿Un Mito?' *La república*. <https://www.larepublica.co/especiales/empresaria-delano/en-cargos-directivos-solamente-19-9-son-ocupados-por-mujeres-una-cifra-aunbaja-3314653>
- Barragán, C. (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica. *International Journal of Good Conscience*, 4(2), 145-149. [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%20145-159.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%20145-159.pdf)
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento*. México: McGraw-Hill. <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idealberto-chiavenato-3th.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). Recompensar a las personas. En *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A. <https://es.calameo.com/books/005302816b7b3f78eab79>
- Díaz Sánchez, C. A.; Londoño Gómez, P. A., y Vega Rojas, P. A. (2021). Revisión bibliográfica: factores asociados al bienestar laboral en las organizaciones. <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/6541>
- Díaz, S. A. (2016). *Calidad de vida laboral y la compensación salarial en Colombia*. [Tesis de pregrado, Fundación Universitaria Área Andina] <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/667/Calidad%20de%20vida%20laboral%20y%20compensaci%C3%B3n%20salarial%20en%20Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gismano, Y. (2012). *Principios de la Administración Científica. Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales*. <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Gismano.pdf>
- Gómez, M., y Rodríguez, A. (2011). *Salario emocional - oportunidad de retención del talento humano en el área comercial de empresa de consumo especializado*. [Tesis de pregrado, Universidad Colegio de Estudios Superiores de Administración]. Repositorio Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA <http://hdl.handle.net/10726/377>
- Grullón, F. A. (2021). *Foro Impulsa - Impulsa Popular dominicano*. <https://www.impulsapopular.com/foroimpulsa/>
- Hidrobo Revelo, M. C.; Melo Salguero, D. N., y Montoya Espinosa, Á. M. (2021). Bienestar laboral como factor protector de los riesgos psicosociales: Revisión sistemática. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/18668>
- Martínez, M. (21 de 02 de 2012). *La importancia de la autoridad personal del directivo*. <https://canalceo.com/>. <https://canalceo.com/la-importancia-de-la-autoridad-personal-del-directivo-ii/>
- Revista Semana (2022). Los sueldos de los perfiles profesionales más buscados en Colombia. <https://www.semana.com/finanzas/trabajo-y-educacion/articulo/los-sueldos-de-los-perfiles-profesionales-mas-buscados-en-colombia/202206/>
- Rubio-Ávila, S. M.; Aranda-Beltrán, C.; González-Baltazar, R., y Gómez-Sánchez, R. V. (2020). El concepto de salario emocional. *Retos de la Ciencia*. 4(8), 15- 24. <https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02>
- Rodríguez, H. (2016). *Departamento Administrativo de la Función Pública*. [http://www.oas.org/juridico/PDFs/Mesicic5\\_col\\_DAFP\\_anex19.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/Mesicic5_col_DAFP_anex19.pdf)
- Salazar, J.F. (2012). *El salario mínimo en Colombia: evolución y debates centrales en sus últimos 25 años*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio Universidad Católica <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/20408/1/El%20salario%20m%C3%ADnimo%20en%20Colombia%20evoluci%C3%B3n%20y%20debates%20centrales%20en%20sus%20%C3%BAltimos%2025%20a%C3%B1os%20%28%29.pdf>

Santacruz Villegas, F. J. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio UNAL. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/7425>

Sistema Integrado Digital (2019). En Colombia, los cargos gerenciales se ocupan desde los 30 años de edad. *La FM*. <https://www.lafm.com.co/educacion/en-colombia-los-cargos-gerenciales-se-ocupan-desde-los-30-anos-de-edad#:~:text=15%20Jul%202019-,En%20Colombia%2C%20los%20cargos%20gerenciales%20se%20ocupan%20desde%20los%2030,por%20su%20responsabilidad%20e%20importancia>.

Sodexo (2022). *Últimas tendencias de beneficios laborales en Colombia*. <https://blog.sodexo.co/plan-de-beneficios-para-empleados-colombia-tendencias-2020>

Torres Flórez, D., y Laverde Forero, A. C. (30 de 12 de 2020). Salarios, aumentos e incentivos en instituciones de servicios de salud: caso Villavicencio. *Criterio Libre*, 111-125. <http://dx.doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n33.5738>

Torres Flórez, D.; Arce, L., e Ibargüen, H. (2020). El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, Colombia. *Económicas CUC*, 41(1), 9-24. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/2563/2600>

Urrego, C. L. (2018). *Competitividad salarial del sector financiero en la ciudad de Villavicencio, Meta* [Tesis de pregrado, Universidad de los llanos]. Repositorio Unillanos. <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/handle/001/1115/RUNILLANOS%20ECO%200426%20COMPETITIVIDAD%20SALARIAL%20DEL%20SECTOR%20FINANCIERO%20EN%20LA%20CIUDAD%20DE%20VILLAVICENCIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wiechers, L., y León, J. (2005). Efectos de la política monetaria sobre los precios, la producción y el empleo: México, 1986-2005. México: *Investigación Económica* 67(266) 95-13. <https://www.redalyc.org/pdf/601/60126604.pdf>

