

**Estrategia de Compensación Salarial para Reducir la Rotación en el Sector
Gastronómico en Bogotá, en Restaurantes Acreditados y con Músculo Financiero**

Elaborado por:

Angela María Barrera Coral

Wendy Jhomara Bautista Ricaurte

Diego Fernando Ramírez Valencia

Universidad Ean

Seminario de Investigación

Especialización en Gestión Humana

Bogotá D.C

Tabla de Contenido

Resumen	5
Problema de Investigación	5
Antecedentes del Problema.....	5
Descripción del Problema.....	7
Pregunta de Investigación	8
Objetivos.....	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	9
Justificación	9
Marco Teórico.....	10
Estado del Arte.....	10
Principales Modelos de Compensación	11
Estado del Sector Gastronómico en Maneral Salarial	13
Modelos más Utilizados en el Sector Gastronómico	15
Marco Legal.....	16
Salario Variable.....	19
Metodología	21
Primer nivel	21
Enfoque, Alcance y Diseño de a Investigación.....	21
Definición de Variables	22
Población y Muestra	23
Segundo nivel.....	24

Selección de Métodos o Instrumentos para Recolección de Información.....	24
Técnicas de análisis de datos	25
Análisis y Discusión de los Resultados	26
Conclusiones	43
Lista de referencias.....	44
Anexos.....	47

Lista de Figuras

Figura 1. Edad de los trabajadores.....	27
Figura 2. Nivel educativo.....	28
Figura 3. Personal por cargo.....	29
Figura 4. Antigüedad del cargo.....	29
Figura 5. Tipo de contrato.....	30
Figura 6. Horas laboradas.....	30
Figura 7. <i>Satisfacción salarial</i>	32
Figura 8. Satisfacción salarial según el cargo.....	32
Figura 9. Beneficios adicionales al salario.....	33
Figura 10. Beneficios adicionales al salario según el cargo.....	34
Figura 11. Satisfacción beneficios no monetarios.....	34
Figura 12. Satisfacción beneficios no monetarios según cargo.....	35
Figura 13. Oportunidades de capacitación y aprendizaje.....	36
Figura 14. Promoción de ascenso o crecimiento interno.....	36
Figura 15. Motivación a continuar trabajando por oportunidades de crecimiento.....	37
Figura 16. Compromiso del trabajador por el restaurante.....	38

Figura 17. <i>Compromiso del trabajador por el restaurante según el cargo</i>	38
Figura 18. Deseos de renunciar.	39
Figura 19. Deseos de renunciar según el cargo.	39
Figura 20. Preocupación por el bienestar de los empleados por parte de la empresa.	40
Figura 21. Aspectos mencionados por los trabajadores para la mejora de las empresas gastronómicas.....	42

Lista de Tablas

Tabla 1. Definición de variables.	22
Tabla 2. Análisis cuantitativo y cualitativo.	25

Resumen

El presente trabajo de investigación busca dar solución al siguiente problema establecer las estrategias que permitan desarrollar un modelo de compensación salarial adecuado a las necesidades del sector gastronómico en Bogotá, a través de una metodología experimental de corte transversal y de tipo descriptivo, con la aplicación de encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas, con el fin de tomar una foto al estado actual de los sistemas de compensación en el sector gastronómico en Bogotá. El análisis de datos, las definiciones y los resultados propios de este artículo, deberán establecer las mejores prácticas en materia de compensación para todo el sector gastronómico, y generar estrategias que permitan mayor retención del talento humano y satisfacción de los empleadores y trabajadores.

Palabras clave: Remuneración, Rotación de personal, Industria alimentaria, Gestión de recursos humanos, Condiciones de trabajo.

Problema de Investigación

Antecedentes del Problema.

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, en la actualidad agrupa más de 2038 restaurantes a nivel nacional que generan más de 34.822 empleos en el país. De los agremiados en mención 16.260 corresponden a la ciudad de Bogotá. Estas cifras demuestran que el sector gastronómico en la capital es uno de los sectores de mayor dinamismo y que constituye un medio para la reactivación económica de la ciudad, logrando que Bogotá se consolide como la ciudad más competitiva de Colombia y escale a ser una de las capitales comerciales de América Latina.

El desarrollo de este sector en la economía se ha dado a través de la creación de emprendimientos informales, pequeñas y medianas empresas y organizaciones de gran escala que ejecutan sus actividades comerciales a través de la puesta en marcha de diversas líneas de servicios y modelos empresariales.

De esta manera, la selección, vinculación, contratación y compensación salarial del personal que presta sus servicios en el sector gastronómico se convierte en un elemento definitivo para lograr el éxito entre los diferentes competidores.

En ese sentido en la actualidad , si bien existe la regulación en el código sustantivo del trabajo, también las empresas presentan variedad de mecanismos de vinculación tal como los son contratos de prestación de servicios, la tercerización, el suministro de trabajadores a través de las empresas de servicios temporales u otros mecanismos más informales como la participación en utilidades, garantizando la prestación del servicio para el empresario, no aseguran la retención del trabajador y en consecuencia tiene efectos negativos, como por ejemplo la pérdida de la curva de aprendizaje.

Al revisar algunos aspectos relevantes del sector “La estrategia para el fortalecimiento del Capital Humano, de la Cámara de Comercio”, el cual establece las necesidades presentes y futuras del capital humano en el sector Gastronómico en Bogotá región, señala que en Bogotá la mayor demanda de los cargos del sector gastronómico son los Administrativos, Operativos, Comerciales.

Sin embargo, se presentan dificultades en la consecución del personal, tales como la alta rotación por bajos salarios, horarios extensos e informalidad laboral entre otros.

Es de tener en cuenta que en Colombia el día 25 de junio de 2025, se expidió la Ley 2466 de 2025 “Por medio de la cual se modifica parcialmente normas laborales y se adopta

una Reforma Laboral para el trabajo decente y digno en Colombia” la cual se presenta como un mecanismo favorable a los trabajadores, sin embargo puede impactar negativamente las estrategias de vinculación y compensación salarial de los empresarios, generando mayor informalidad en los modelos de compensación salarial de los empleados del sector gastronómico.

De esta manera, la Nota Macroeconómica No.36 de la Universidad de los Andes en El mercado laboral en Colombia: diagnóstico y recomendaciones para un funcionamiento más equitativo y eficiente, señala que uno de los síntomas que reflejan el mal funcionamiento del mercado laboral en Colombia es la prevalencia de la informalidad laboral, entendida como el trabajo remunerado que no cumple plenamente con las regulaciones laborales, especialmente las relacionadas con el pago de aportes a seguridad social, contribuciones parafiscales, y niveles mínimos de remuneración.

Por lo anterior, constituye un reto, definir un modelo de compensación que permita mejorar la retención y calificación del talento humano, sin afectar los negocios dedicados a la gastronomía en la ciudad de Bogotá.

Descripción del Problema

El sector gastronómico en Bogotá representa un ingreso importante para la economía local brindando oportunidad de empleo en los cargos operativos (Meseros, cocineros y Aux de cocina) y cargos administrativos. Sin embargo, no existe un modelo de compensación salarial al alcance de las necesidades y de las características de estos, lo cual permite que se genere alta rotación y se incrementen los gastos en la operación, lo que impide no retener el personal entrenado.

En la actualidad, la remuneración de este personal operativo se basa en el SMLV y pago por horas, sin tener en cuenta beneficios adicionales que pueden ser en dinero o en especie. Esta situación genera falta de compromiso de parte de los empleados para las actividades a realizar, impactando de manera negativa el % de rotación que de acuerdo con las estadísticas de la investigación realizada por BUK es del 8 % para el sector hotelero y servicios de comidas. Impactando de manera negativa las organizaciones desde su curva de aprendizaje hasta los gastos asociados a la selección y contratación del personal.

Por tanto, surge la necesidad de establecer un modelo de compensación que permita mejorar la retención y calificación del talento humano para el sector gastronómico en la ciudad de Bogotá.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles podrían ser las estrategias que permitan desarrollar un modelo de compensación salarial adecuado a las necesidades del sector gastronómico en Bogotá para evitar la alta rotación de personal?

Objetivos

Objetivo General

Presentar estrategias que permitan desarrollar un modelo de compensación salarial en el gremio gastronómico de Bogotá, con base en las cualidades y características de los empleados, que contribuya a disminuir la rotación de los colaboradores.

Objetivos Específicos

1. Investigar en la actualidad que modelos de compensación salarial existen para aplicar en el gremio gastronómico, identificando las brechas existentes, beneficios adicionales y prácticas comunes en el sector.
2. Analizar las necesidades y expectativas de los trabajadores del gremio gastronómico con relación a la compensación salarial.
3. Establecer una estrategia de compensación salarial que integre las necesidades del sector y de los empleados, que impacte favorablemente la retención del talento y promueva su desarrollo.

Justificación

Teniendo en cuenta los retos del sector gastronómico en Bogotá, los cuales se concentran en el crecimiento de esta industria, contando con personal capacitado, disminuyendo su rotación y garantizando su retención, es necesario realizar un estudio del estado actual de los modelos de compensación que priman en esta área de la economía, con el fin de establecer un modelo que logre respetar los derechos de los trabajadores siendo beneficiosos para las empresas.

Lo anterior aportará a disminuir la rotación de personal en el sector de alimentos en Bogotá incrementando las posibilidades a los empresarios para aumentar la productividad con el cumplimiento de la normatividad legal vigente en materia de compensación salarial.

El enfoque del trabajo busca garantizar el crecimiento empresarial y el desarrollo del trabajador con el cumplimiento de la normatividad legal vigente y la protección de los derechos fundamentales, con impactos positivos en el crecimiento financiero de las empresas del sector gastronómico.

Por otra parte, es importante realizar un acercamiento a los modelos de compensación en Bogotá, con el fin de establecer mecanismos que disminuyan la informalidad en el empleo de los sectores comerciales dedicados al expendio de alimentos y bebidas, que indirectamente impactan al sector turístico de la economía distrital.

Marco Teórico

Estado del Arte

Con el fin de abordar el problema objeto de estudio es necesario partir del estado del arte de la situación de los modelos de compensación en el sector empresarial, de allí que en primer lugar hay que partir de la definición del modelo de compensación.

Según el documento “Gestión de la Compensación” de la universidad Andres Bello, “la compensación total engloba todos los beneficios que un colaborador recibe a cambio de su contribución en una organización. Esto incluye no solo el salario directo, sino también los beneficios indirectos y no monetarios. Según Chiavenato (2020), la compensación total puede dividirse en:

- Compensación directa: incluye salarios, bonos, incentivos y otras formas de pago directo.
- Compensación indirecta: beneficios como seguros, planes de retiro y otros servicios adicionales.
- Compensación no monetaria: aspectos intangibles como el salario emocional, oportunidades de desarrollo y equilibrio laboral-vida personal”.

Asimismo, la publicación reseñada señala que la compensación puede darse tanto es aspectos económicos como no económicos de la siguiente manera:

“Compensaciones económicas:

Salario base: la retribución fija que recibe el empleado por sus servicios.

Bonificaciones: pagos adicionales por el cumplimiento de objetivos o desempeño destacado.

Incentivos: beneficios económicos ligados a resultados específicos, como comisiones por ventas.

Compensaciones no económicas:

Reconocimiento: programas para destacar logros individuales o de equipo.

Flexibilidad laboral: opciones como teletrabajo o horarios flexibles.

Cultura organizacional positiva: un ambiente laboral inclusivo y motivador”.

Principales Modelos de Compensación

De acuerdo con la publicación realizada por Alma Consultores en su página de internet y el artículo, en Modelos de Compensación: ¿Cuál usar en Recursos Humanos?, los principales modelos de compensación que se resaltan son los siguientes:

1. Compensación Fija

La compensación fija es el salario o sueldo base que se paga a los empleados de manera regular, ya sea semanal, quincenal o mensualmente. Este modelo ofrece estabilidad y previsibilidad tanto para el empleador como para el empleado. Sin embargo, no incentiva directamente el rendimiento superior, ya que el pago no varía en función del desempeño.

2. Compensación Variable

La compensación variable se basa en el rendimiento individual, del equipo o de la empresa. Incluye bonos, comisiones y otros incentivos que se pagan, además del salario base.

Entre las principales Ventajas, Motiva a los empleados a alcanzar y superar sus objetivos, Permite a la empresa alinear los intereses de los empleados con los objetivos organizacionales, Puede ayudar a controlar los costos laborales en tiempos de fluctuación económica.

No obstante, lo anterior, señala la publicación que puede crear competencia desleal entre empleados, La variabilidad en el ingreso puede generar inseguridad financiera para los empleados, Requiere un sistema de medición del rendimiento justo y transparente.

3. Compensación Basada en Competencias

Este modelo recompensa a los empleados por las habilidades y competencias que poseen y que son valiosas para la organización, en lugar de basarse únicamente en el puesto o el rendimiento.

Entre las principales ventajas se resalta que Fomenta el desarrollo profesional continuo, Atrae a empleados altamente cualificados, Permite una mayor flexibilidad en la asignación de tareas.

4. Compensación Basada en el Desempeño

Similar a la compensación variable, este modelo se centra en recompensar a los empleados por su rendimiento. Sin embargo, puede incluir una evaluación más integral del desempeño, considerando múltiples factores como habilidades, resultados, y contribuciones al equipo.

5. Compensación Total

Este modelo integra la compensación monetaria (salario y beneficios) con la compensación no monetaria (como el reconocimiento, el desarrollo profesional y las oportunidades de carrera).

6. Compensación Basada en el Mercado

Este modelo ajusta los salarios en función de las tasas del mercado laboral para posiciones similares. Las empresas realizan encuestas de mercado para garantizar que sus ofertas salariales sean competitivas.

Estado del Sector Gastronómico en Manera Salarial

Frente a estos modelos de compensación en el sector gastronómico la revista Forbes, en publicación del Forbes Staff | febrero 17, 2025 informa que:

“De acuerdo con un estudio de la firma Human Capital, las empresas de alimentos y bebidas parecen ser las que planean ajustes salariales más altos, con un incremento de hasta el 8,9%.

Con la llegada del nuevo año, las empresas también evalúan el panorama salarial que va más allá del aumento legal establecido por el Índice de Precios del Consumidor (IPC). Según el ‘Gran estudio del mercado laboral colombiano 2025’ de la consultora Human Capital, del lado de las organizaciones las prioridades para este año están puestas en lograr optimizar el gasto laboral (65%), por lo que muchas consideran aumentos variables e incluso otras formas de incentivar el crecimiento salarial.

La firma consultó a 1.250 compañías de 25 sectores del país, las cuales generan 65.000 empleos, de las cuales, las empresas de alimentos y bebidas parecen ser las que planean ajustes salariales más altos, con un incremento de hasta el 8,9%”.

De igual manera el diario la economía, señala en su publicación del 09 de julio de 2024, que la tendencia “Según la Investigación de Compensación y Medios de Pago -INCOME 2024, desarrollada por Eiffel Edison Consultores, firma especializada en modelos retributivos, que

abordó a más de 500 compañías a nivel nacional y la valoración de cerca de 600 cargos, es tendencia a nivel nacional que las estrategias de remuneración integren el ingreso fijo con modelos de pago variable, beneficios, modelos de optimización tributaria o flexibilización salarial y el denominado “salario emocional”.

Particularmente en planes de beneficios, los datos presentados en INCOME 2024, muestra que aproximadamente 8 de cada 10 compañías consideran ofrecer algún tipo de beneficio adicional para sus empleados, ya sea monetario o relacionado con la calidad de vida.

Es importante tener en cuenta que el reconocimiento de estos beneficios varía por factores como el tipo de salario acordado; integral o no integral, el nivel organizacional y/o su condición sociodemográfica particular; estado civil, género, edad, número de hijos, entre otros.

La citada publicación resalta que dentro de los modelos de compensación más usados se encuentra la remuneración variable, entre las cuales se resaltan las comisiones y los bonos anuales, adicionalmente se encuentra la remuneración bajo el cumplimiento de indicadores de gestión, bien sea individuales o corporativos.

Asimismo, resalta que en cuanto a los aumentos salariales Solamente 1 de cada 10 compañías, aplicó un incremento salarial generalizado equivalente al incremento del salario mínimo legal, Cinco de cada 10 compañías optaron por tomar como parámetro de referencia para aplicar sus incrementos salariales el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y Cuatro de cada 10 compañías aplicaron incrementos salariales diferenciales segmentados por niveles organizacionales u otras variables.

Modelos más Utilizados en el Sector Gastronómico

De acuerdo con lo señalado en el artículo de investigación, “Barbosa, A. P., Barragán Cortés, O., & Muñoz, C. M. (2015). Aproximación al estado del arte de los modelos de compensación salarial en Colombia [Investigación]. Universidad Piloto de Colombia”. los autores indican La tendencia actual de remuneración está directamente relacionado con el desempeño del trabajador dentro de un rendimiento ya sea individual, grupal o por sección como forma de dinamizar la relación existente entre rendimiento y remuneración. En empresas de alimentos, este sistema de compensación buscará la disminución de costos operacionales y el incremento de las utilidades de la organización.

De allí que según el autor este modelo de compensación corresponde a modelo variable.

Sobre este modelo, Andrea Barquero en la publicación realizada en canva.com/projects señala que la compensación variable, también conocida como salario variable, es una compensación complementaria que suele estar vinculada a objetivos de rendimiento medidos mediante métricas específicas. Estos objetivos pueden ser individuales, por proyecto, por equipo o para toda la empresa.

Los planes de pago se estructuran con objetivos de rendimiento predeterminados, evaluados en un plazo determinado y que se abonan si se cumplen los parámetros de referencia. También puede haber una variedad de pagos según la proximidad de los resultados al objetivo.

Históricamente, los programas de remuneración variable se han implementado para los equipos de ventas. Sin embargo, cada vez se utilizan más para incentivar a otros

departamentos o a toda la organización. De hecho, datos recientes muestran que el 77 % de las empresas estadounidenses cuentan con programas de remuneración variable, y un 9 % adicional planea adoptar uno.

Marco Legal

En Colombia, el artículo 127 del código sustantivo del trabajo establece los componentes de la compensación salarial en los siguientes términos:

“Constituye salario no sólo 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, porcentajes sobre ventas y comisiones”.

Sobre este particular, en la sentencia CSJ SL5159-2018 de la Corte Suprema de Justicia al referirse al concepto de salario indicó:

“...El artículo 127 del Código Sustantivo del Trabajo señala que es salario todo lo que recibe el trabajador, en dinero o en especie, como contraprestación directa del servicio. Así, el salario es la ventaja patrimonial que se recibe como contrapartida del trabajo subordinado o, dicho de otro modo, es la prestación básica correlativa al servicio prestado u ofrecido. En cuanto a su función, el salario, además de ser el valor con el que el empresario retribuye el servicio o la puesta a disposición de la fuerza de trabajo, también cumple una misión socioeconómica al procurar el mantenimiento o subsistencia del trabajador y su familia. Por esto, a nivel constitucional y legal goza de especial protección a través de un articulado que garantiza su movilidad, irrenunciabilidad, inembargabilidad, pago, igualdad salarial, prohibición

de cesión, garantía de salario mínimo, descuentos prohibidos, entre otros (arts. 53 CP y 127 y ss. CST). Adicionalmente, la definición del salario es un asunto sensible para el trabajador, su familia y su futuro de cara a las contingencias a las que está expuesto. A partir de él se determina la base de liquidación de las prestaciones sociales, vacaciones, indemnizaciones, cotizaciones a la seguridad social y parafiscales, así como el valor de los subsidios por incapacidad laboral, indemnizaciones a cargo del sistema de riesgos laborales, pensiones por vejez, invalidez y sobrevivencia. De allí la importancia de que en su fijación se tengan en cuenta los elementos retributivos del trabajo...” En segundo lugar, y según lo preceptuado en el art. 128 del Código Sustantivo del Trabajo, a manera de EXCEPCIÓN a esa regla general contenida en el art. 127 ibidem, no constituyen salario “las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador”, así como “lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones”. Al respecto, en la sentencia CSJ SL5159-2018 se explicó:

“...no son salario las sumas que entrega el empleador por causa distinta a la puesta a disposición de la capacidad de trabajo. De esta forma, no son tal, (i) las sumas recibidas por el trabajador en dinero o en especie, no para su beneficio personal o enriquecer su patrimonio sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, tales como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes; (ii) las prestaciones sociales; (iii) el subsidio familiar, las indemnizaciones, los viáticos accidentales y permanentes, estos últimos en la parte destinada al transporte y representación; (iv) las sumas ocasionales y entregadas por mera liberalidad del empleador que, desde luego, no oculten o disimulen un propósito retributivo del trabajo...”

Ahora bien, conforme lo expuesto, los sistemas de compensación salarial, además de constituir aspectos importantes en cuanto a las políticas relacionadas con la retención del personal, crecimiento económico del sector donde se desarrolla la actividad, constituye un conjunto de normas que desarrollan precepto de orden constitucional.

Además de lo expresado y en concordancia con el problema objeto de estudio, es pertinente traer a colación que la expedición de la Ley 1935 de 2018 "por medio de la cual se reglamenta la naturaleza y destinación de las propinas" la cual es aplicable a todos los establecimientos de comercio dedicados a la prestación de servicio de consumo de alimentos, bebidas y/o espectáculos públicos, y en cualquier otro en que se sugiera pago de propina o haya lugar a ella cuando el cliente así lo determine.

Entre los aspectos relevantes de la norma, frente a la protección a los trabajadores, la norma en cita señala:

“Dado que las propinas son el producto de un acto de liberalidad del cliente, que quiere de esta manera gratificar el servicio recibido; serán beneficiarios de la destinación del dinero producto de las propinas única y exclusivamente las personas involucradas en la cadena de servicios.

En el evento de que no se llegue a un acuerdo por parte de los miembros de la cadena de servicios del establecimiento, las propinas serán distribuidas de manera equitativa entre cada uno de ellos. El empleador será autónomo en los plazos para repartir dicho recaudo, siempre y cuando, este tiempo no sea superior a un (1) mes.

PARÁGRAFO 1. Se prohíbe a los propietarios y/o administradores de los establecimientos de que trata la presente ley intervenir de cualquier manera en la distribución de las propinas, o destinar alguna parte de ellas a gastos que por su naturaleza le

corresponden al establecimiento, tales como reposición de elementos de trabajo, pago de turnos, reposiciones de inversión o cualquier otra que no corresponda al pago del trabajador.”

Adicionalmente, la Superintendencia de Industria y Comercio expidió la Circular 007 de 2022, mediante la cual imparte instrucciones para la prestación del servicio de consumo de alimentos y bebidas, así como también regula el tema de las propinas en los establecimientos de comercio, la cual desarrolla los preceptos normativos de la norma precitada y establece reglas para para las empresas a quienes el son aplicables.

Es pertinente recalcar que si bien, las propinas pueden ser un mecanismo motivacional del empleador al trabajador, de acuerdo con lo contemplado en el artículo 131 del código sustantivo del trabajo, las PROPINAS, “las propinas que recibe el trabajador no constituye salario, y está prohibido pactarse como retribución del servicio prestado por el trabajador lo que éste reciba por propinas”.

Salario Variable

En lo relacionado el salario variable, Escola Abogados en su página web, a través del articulo Salario variable: ¿Puedo como empleador cambiar las condiciones de causación?, señaló:

“El salario variable es una de las formas de estipulación de remuneración, que consiste en la retribución del servicio prestado en virtud del desempeño y cumplimiento de objetivos del trabajador, que se pueden materializar en pagos de comisiones o porcentajes sobre ventas.

Cuando se pacta un salario variable sujeto al cumplimiento de objetivos, ha de entenderse que el trabajador sólo tendrá derecho a recibir este salario si cumple las metas allí establecidas. Para pactar esta modalidad de pago es necesario que el empleador establezca

unos lineamientos previos que consagren los parámetros y porcentajes de causación una vez que el trabajador alcancé sus objetivos de manera total o parcial”.

Ahora bien, es importante preguntarse si una vez establecidas las condiciones de causación del salario variable ¿el empleador puede modificarlas unilateralmente para establecer nuevos parámetros de generación del pago o incluso disminuir los valores a causar? De conformidad con la normativa laboral, el empleador unilateralmente no puede modificar o variar el pacto salarial establecido inicialmente. No obstante, el artículo 132 del Código Sustantivo del Trabajo establece que el empleador y el trabajador podrán convenir libremente el salario respetando garantías mínimas legales.

Particularmente, la Corte Suprema de Justicia señaló que el sistema jurídico permite que por mutuo acuerdo las partes integrantes del contrato de trabajo puedan acordar la rebaja o reducción de salario sin afectar el mínimo legal (Corte Suprema de Justicia, Sentencia con radicado 24240 del 29 de junio de 2005 con M.P: Isaura Vargas Díaz), posición que fue reiterada en la sentencia con radicado 53356 de 2017 de la misma corporación. Así mismo, la Corte Suprema de Justicia ha indicado que las partes de la relación laboral tienen la potestad de modificar la modalidad del salario o alterar el monto de este, siempre que se respete el Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (Corte Suprema de Justicia, Sentencia con radicado 54261 del 01 de noviembre de 2017 con M.P: Martín Emilio Beltrán).

En consecuencia, para realizar cambios en el porcentaje y requisitos de causación del salario variable, que perciben los trabajadores, recomendamos contar con una política interna que permita cambiar las condiciones de causación, en caso de que sea necesario operacionalmente modificarlas. En el escenario en el cual no se cuente con la política,

sugerimos que exista el consentimiento de los trabajadores plasmado en la firma de un Otro sí al contrato de trabajo.

Metodología

Primer nivel

Enfoque, Alcance y Diseño de a Investigación

Se presenta modelo de investigación mixto teniendo en cuenta que se aplicaran mediciones y estadísticas cuantitativas respecto a los modelos de compensación salarial además de esto se realizaran encuestas cualitativas para determinar las percepciones de los colaboradores de este sector, ayudando a tener una visión más clara de cómo estos modelos impactan en la rotación del personal; así mismo se tendrá una investigación no experimental de corte transversal, analizando los factores que inciden en los modelos y su aplicación en el sector.

De conformidad con lo anterior, la investigación analizará los datos recogiendo información directamente de trabajadores y empleados del sector gastronómico, con el fin de obtener información real de condiciones laborales del sector y su impacto en la retención del personal.

La recolección de datos se realizará con el fin de evidenciar el estado de actual de la compensación del sector gastronómico en Bogotá. Lo anterior busca captar las percepciones frente a los esquemas de remuneración sin alterar las variables; por el contrario, estas se observarán tal cual aparecen en su contexto natural.

Esa metodología busca a partir de la realidad plantear soluciones a los modelos de compensación en el sector gastronómico.

Definición de Variables

Con el fin de desarrollar una investigación adecuada de acuerdo con la metodología mencionada se tendrán en cuenta las siguientes variables:

Tabla 1.

Definición de variables.

Nombre	Descripción Conceptual	Descripción Operacional
Compensación salarial	Conjunto de remuneraciones económicas que recibe un empleado por el trabajo realizado en la organización	Percepción de los trabajadores del sector gastronómico, respecto a la remuneración económica que reciben por sus labores. Se medirá a través de encuesta estructurada conforme a la escala de Likert. % de satisfacción frente a su compensación actual
Rotación laboral	Define cuantos días dura un empleado en la organización	El tiempo promedio que un trabajador está en la organización y los factores que influyen en tomar las decisiones de renuncia. Entrevistas para indagar sobre la intención de permanecer en el empleo o renunciar. % de trabajadores con intención de permanencia o renuncia.
Oportunidades de crecimiento	Identifica si los empleados sienten que la empresa les ofrece capacitación, ascensos o desarrollo profesional	Nivel de percepción que tienen los empleados sobre los planes de capacitación, y desarrollo. Se medirá a través de encuestas con escala de Likert. % de colaboradores que perciben que existen oportunidades de crecimiento.

Una vez recogidos los datos se procederá a realizar el análisis de estos con el fin de determinar factores que apunten a dar respuesta al problema planteado tales como:

Nuevos sistemas de compensación. Ajustes a los modelos de compensación actual.

Otros beneficios salariales. Salario emocional y sistemas de equidad.

Población y Muestra

De acuerdo con el documento de caracterización ocupacional elaborado por el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, el sector de procesamiento de alimentos y bebidas en Colombia comprende subsectores como carnes y pescados, aceites y grasas, lácteos, panadería y molinería, productos derivados del café, azúcar, cacao, así como bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Dichas actividades están estrechamente vinculadas con el sector agropecuario, dado que este provee las materias primas necesarias para la transformación y producción de alimentos (SENA, 2022).

En el caso específico del sector gastronómico, los restaurantes concentran una diversidad de ocupaciones que van desde cargos de dirección hasta funciones operativas. Entre los más representativos se encuentran el gerente general, el chef ejecutivo y el sous chef, así como cocineros, auxiliares de cocina, meseros, bartenders, anfitriones, cajeros y personal de apoyo en limpieza y logística. Estos roles conforman la estructura básica de operación en la mayoría de los establecimientos (Indeed, 2025).

De acuerdo con la “Cámara del Sector Gastronómico de la ANDI, en Bogotá existen más de 769 restaurantes afiliados a este gremio, los cuales generan alrededor de 34.822 empleos directos (ANDI, 2023) para este sector. Por su parte, el Clúster de Gastronomía Bogotá-Región (Cámara de Comercio de Bogotá & PNUD, 2019) señala que las ocupaciones

con mayor impacto en la productividad corresponden a ayudantes de cocina, cocineros y meseros, que representan aproximadamente el 9,67 %, 8,17 % y 7,43 % de las vacantes registradas en el Servicio Público de Empleo, respectivamente.

En este sentido, la población objeto de estudio se enfocará en los siguientes cargos: Gerentes o administradores, cocineros, auxiliares de cocina, Stewar, Bartender, mesero y jefe de Servicio quienes representan los segmentos con mayor incidencia en la rotación laboral y en la aplicación de modelos de compensación.

Así las cosas, y entendiendo que las dos empresas con músculo financiero poseen aproximadamente entre 4 o 5 locales establecidos en la ciudad de Bogotá, con una cantidad promedio de 25 personas por restaurante para un total de 250 personas, se tendrá en cuenta que para tener resultados representativos con un 99% de confianza, se encuestarán 100 personas.

Segundo nivel

Selección de Métodos o Instrumentos para Recolección de Información

Conforme al modelo metodológico escogido para la ejecución de la investigación se determinó como mecanismo para la recolección de información, la aplicación de una encuesta estructurada bajo la escala de Likert a los colaboradores del grupo Smile, Pele y Otros.

Las encuestas estructuradas facilitan que la información recolectada sea cuantificable y provenga directamente de las partes del sector buscando establecer estrategias para la compensación salarial, beneficios percibidos, niveles de satisfacción e intención de permanencia, garantizando representatividad estadística del universo estudiado.

La recolección de datos se realizará en un único momento, con el fin de captar el estado actual de la compensación en el sector gastronómico en Bogotá.

Técnicas de análisis de datos

Se presenta modelo de investigación mixto teniendo en cuenta que se aplicarán mediciones y estadísticas cuantitativas respecto a los modelos de compensación salarial además de esto se realizarán encuestas cualitativas para determinar las percepciones de los colaboradores de este sector

Para esta investigación se utilizarán métodos cuantitativos, (Preguntas de calificación) y cualitativos (Preguntas abiertas), además técnicas de análisis de datos mixtos.

Tabla 2.

Análisis cuantitativo y cualitativo.

Análisis Cuantitativo		
Instrumento de recolección	Técnica de análisis	Descripción
Encuesta estructurada aplicada a empleados del sector gastronómico mediante escala de Likert siendo 1 = Muy insatisfecho y 5 = muy satisfecho	Estadística descriptiva (Promedios, frecuencias, porcentajes)	Permite identificar el nivel de satisfacción de los empleados frente a su remuneración salarial y a sus oportunidades de crecimiento
Análisis Cualitativo		

Preguntas estructuradas aplicadas a los empleados del sector gastronómico.	Análisis del discurso y triangulación de datos	Permite entender las tendencias de los empleados en sus lugares de trabajo. Las percepciones de los empleados sobre su empleo en general y la intención de permanecer o renunciar en su puesto de trabajo.
----------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Análisis y Discusión de los Resultados

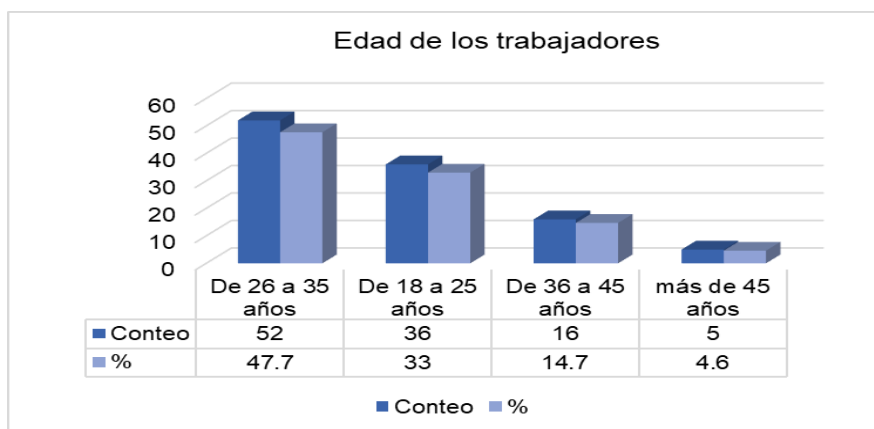
El análisis de las encuestas estructuradas busca obtener la percepción de los trabajadores del sector gastronómico en Bogotá sobre los modelos de compensación salarial, para ellos se aplicaron 109 encuestas a personas que desempeñan diferentes cargos tanto operativos como administrativos. En la encuesta se incluyen variables sociodemográficas, laborales y una escala de Likert de cinco puntos sobre compensación salarial, beneficios e incentivos. Los datos fueron analizados mediante estadísticas descriptivas, las cuales generan análisis de frecuencia, porcentajes y promedios de percepción por dimensión.

Las preguntas que se aplicaron buscan determinar el contexto actual, la percepción y el bienestar laboral de cada trabajador, mostrando datos valiosos los cuales ayudan a determinar los modelos de compensación salarial actual de este sector.

En la figura 1 se puede observar que el 80.7% de la población encuestada se encuentra en el rango de edad más joven, entre los 35 años o menos. Hay una clara concentración de empleados en los rangos de 26 a 18 años identificando una estructura de personal con alta rotación o crecimiento reciente con empleados jóvenes.

Figura 1.

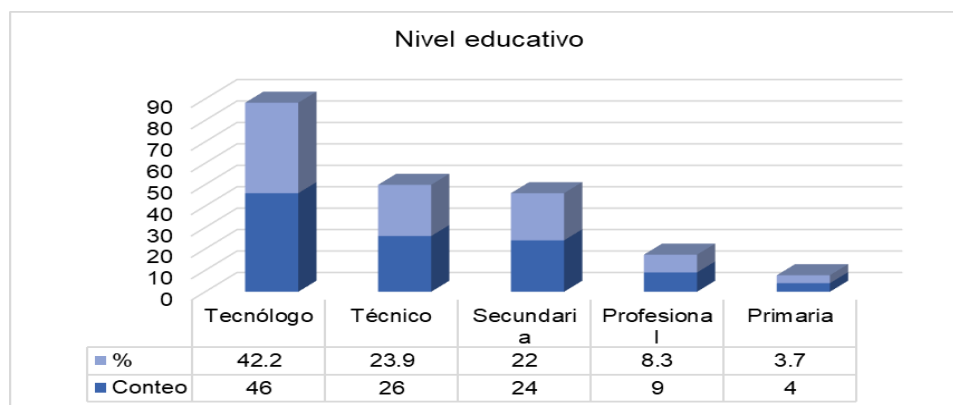
Edad de los trabajadores.



De las diez sedes encuestadas podemos identificar, que la mayoría de los trabajadores del sector gastronómico evaluado tiene formación técnica y tecnológica teniendo una cobertura del 66% esto indica que su formación está orientada a la práctica, es consistente con las exigencias operativas para desarrollar el cargo, adicional a esto se cuenta con un 22% de trabajadores que tiene estudios secundarios lo que refleja que una gran parte de la población ingresa a laborar sin formación específica en el cargo. Asimismo, la formación de nivel profesional 8.3% y la de primaria 3.7%, representa los menores porcentajes lo cual indica que solo una pequeña parte de la proporción acceda a roles administrativos o con mayores responsabilidades. Frente a lo que se muestra en la figura 2 podemos concluir que, los colaboradores evaluados se caracterizan por una base laboral técnica operativa, la cual les permite realizar las actividades asignadas pero los niveles administrativos siguen siendo reducidos.

Figura 2.

Nivel educativo.

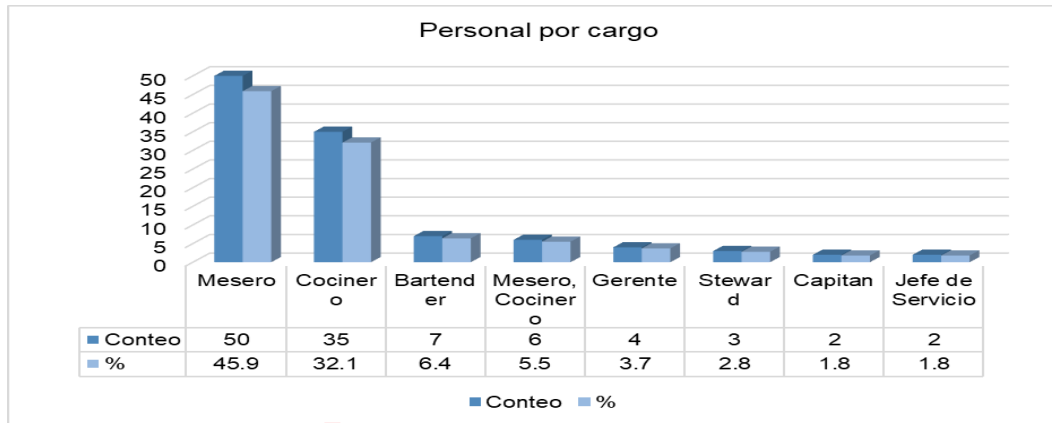


Estudios sobre los modelos de compensación en Colombia señalan que dentro del sector gastronómico y de servicios, existe la predominancia de concentrar a la población joven con una baja cualificación profesional, lo que facilita la rotación, limitando la consolidación de carreras laborales (Barbosa et al., 2015), ya que la juventud y la formación técnica son coherentes con la naturaleza operativa de este sector, aunque también explica la falta de estabilidad y el bajo acceso a cargos administrativos dentro de este ámbito. Este tipo de estructura también ha sido documentada por González y Rodríguez (2018), destacando que la informalidad y la escasa inversión en el desarrollo profesional en el sector de servicios como el gastronómico.

De acuerdo con la figura 3, se ubica la dispersión en los cargos operativos como lo son meseros y cocineros los cuales representan el 78% de la población general, en conjunto estos dos cargos representan la fuerza laboral lo cual afirma que las actividades del sector gastronómico se centran en la atención al cliente y preparación de alimentos.

Figura 3.

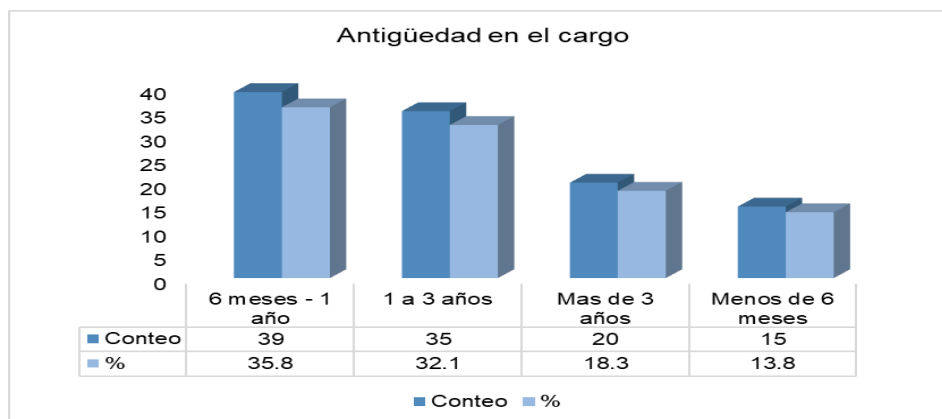
Personal por cargo.



Con respecto a la antigüedad del cargo, la población con mayor antigüedad se encuentra entre seis meses a un año con 35.8%, seguido por quienes tienen de un año a tres años con 32.1%, que en conjunto estos suman el 67.9% del personal encuestado, evidenciando que los trabajadores no consolidan largas trayectorias en las organizaciones de este tipo de mercado como se muestra en la figura 4.

Figura 4.

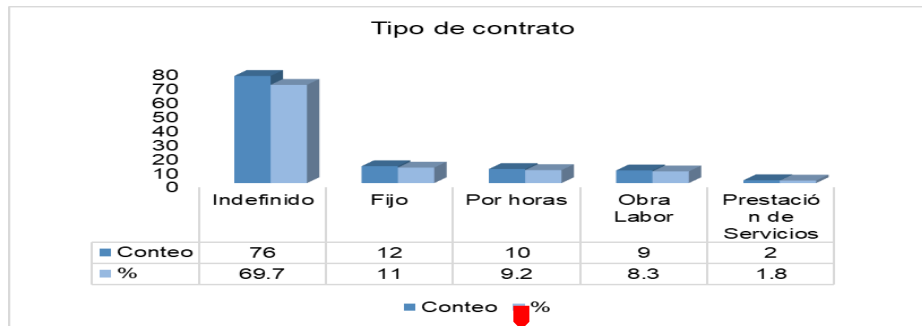
Antigüedad del cargo.



La figura 5 identifica que el 69.7% de los trabajadores tiene contrato a término indefinido lo que significa que a pesar de las dificultades del sector los empleadores buscan apostarle a la estabilidad laboral.

Figura 5.

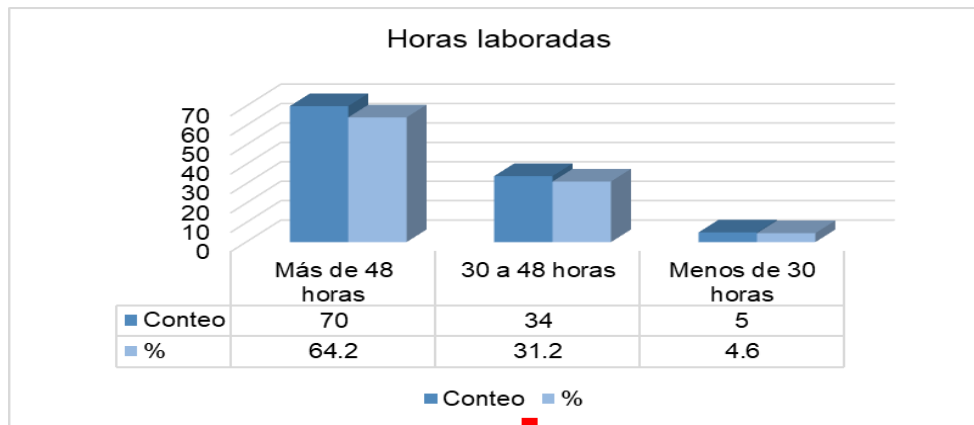
Tipo de contrato.



Los resultados de las horas laboradas de los empleados encuestados son críticos por que más del 50% de la muestra indica que labora más de 48 horas semanales excediendo la jornada laboran en Colombia, tal como se muestra en la figura 6.

Figura 6.

Horas laboradas.



Aunque el 69.7% de los trabajadores tienen un contrato a término indefinido, se tiene que más del 50% laboran más de 48 horas semanales, lo cual excede la jornada laboral establecida legalmente en Colombia, por lo que según Martínez y Rojas (2021), en la Revista de Derecho Laboral y Seguridad Social, advierten sobre el hecho de que haya sobrecarga horaria y débil fiscalización en sectores como el gastronómico. Igualmente, se tiene que la alta rotación, reportada con el 67.9%, con menos de tres años de antigüedad está dada como un fenómeno estructural del sector, que se asocia a los bajos salarios, las escasas oportunidades de ascenso y las condiciones precarias dentro de este sector (ACRIP, 2024).

Al preguntar si el salario actual de cada uno de los trabajadores en relación con sus funciones se tiene que el 36.7% están satisfechos, sin embargo esto se encuentra en equivalencia con la insatisfacción donde el 38.6% no se encuentran cómodos con el salario, y teniendo un 24.8% de trabajadores que se encuentran en la neutralidad como se muestra en la figura 7, de los trabajadores en bartender el 42.9% mencionan que no se encuentran satisfechos, del mismo modo están los meseros con el 58%, tal como se muestra en la figura 8, en este sentido se tiene que estos trabajadores tienen una carga laboral y un salario que no están acordes, acarreando problemas de estrés, mala atención y rotación laboral seguida.

Figura 7.

Satisfacción salarial.

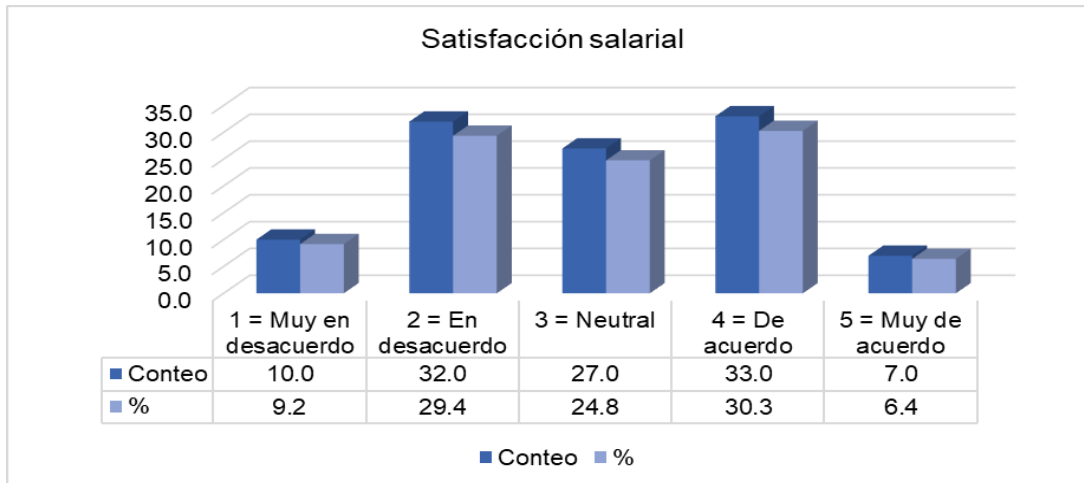
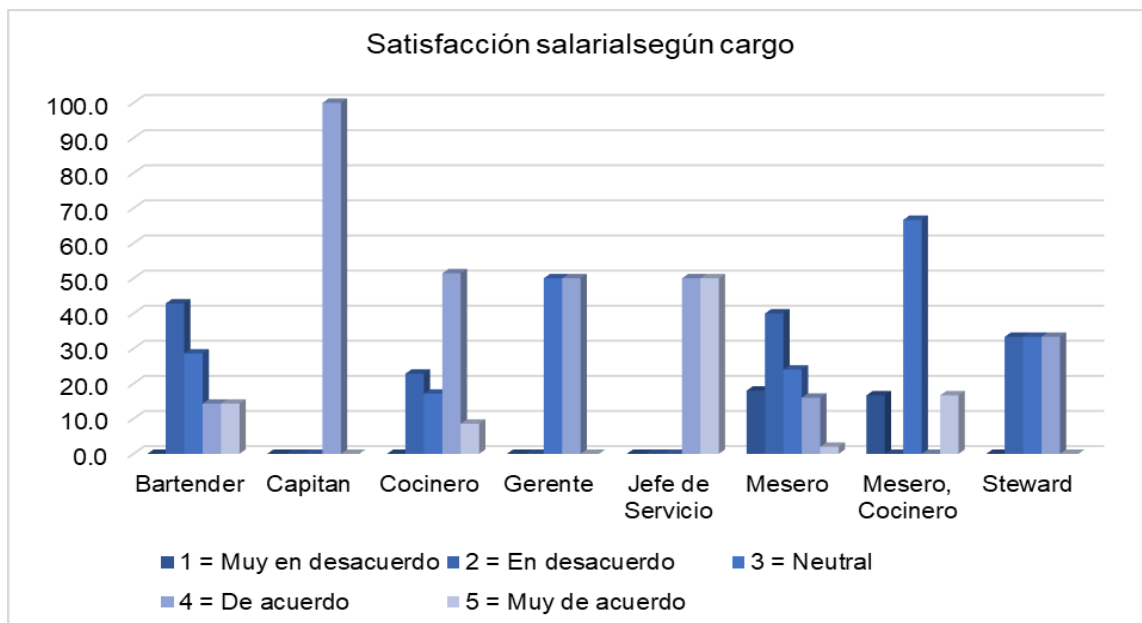


Figura 8.

Satisfacción salarial según el cargo.



En la figura 9 se muestra que los beneficios que ofrecen las empresas adicionales al salario como alimentación, transporte, días libres, días de licencia remunerada son satisfactorios para el 52.3%, mientras el 23.9% no reciben o no están satisfechos con este tipo de beneficios, considerando el cargo se tiene que los meseros en un 40% no reciben o no se encuentran satisfechos con los beneficios no salariales ofrecidos por parte de la empresa gastronómica como se muestra en la figura 10, donde el resto de cargos en su gran mayoría se encuentran satisfechos.

Figura 9.

Beneficios adicionales al salario.

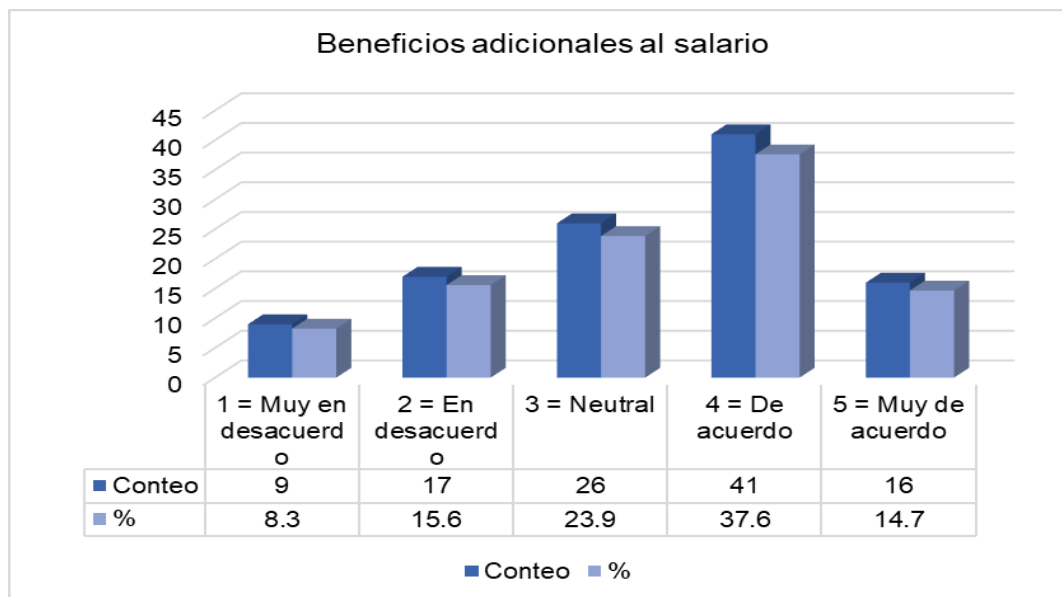
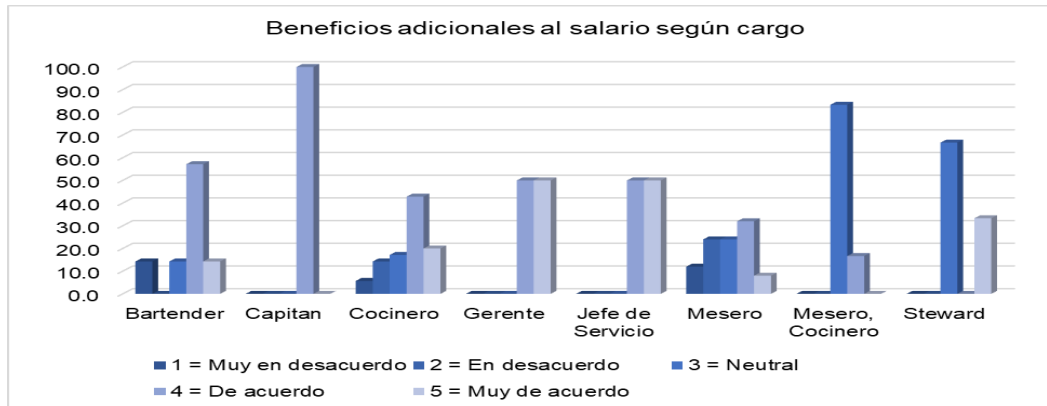


Figura 10.

Beneficios adicionales al salario según el cargo.



La satisfacción de beneficios no monetarios que reciben los empleados como ambiente laboral, reconocimiento y flexibilidad, se encuentra que el 26.3%, no se encuentran satisfechos, mientras el 47.7%, están satisfechos, con un 26.6% que se encuentran en la neutralidad como se ve en la figura 11, siendo el cargo de mesero el que menos satisfacción tiene con estos beneficios con el 40%, seguido de los cocineros con el 14.3%, aunque de este último grupo se tiene un nivel de satisfacción del 62.9%, como se muestra en la figura 12.

Figura 11.

Satisfacción beneficios no monetarios.

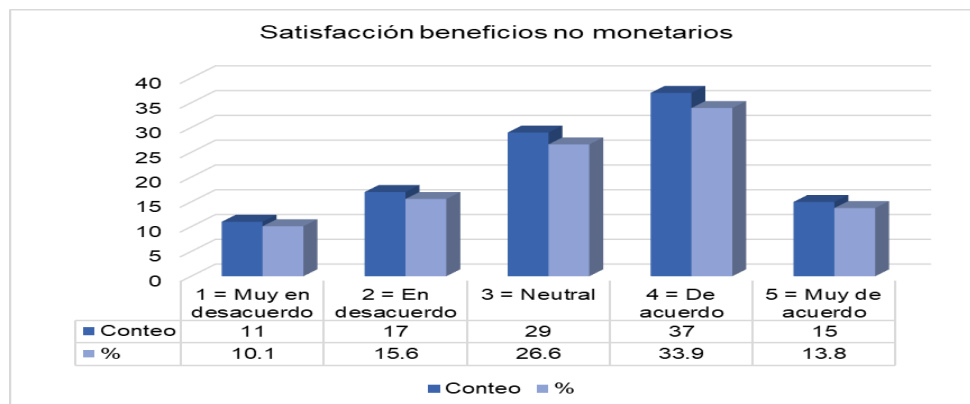
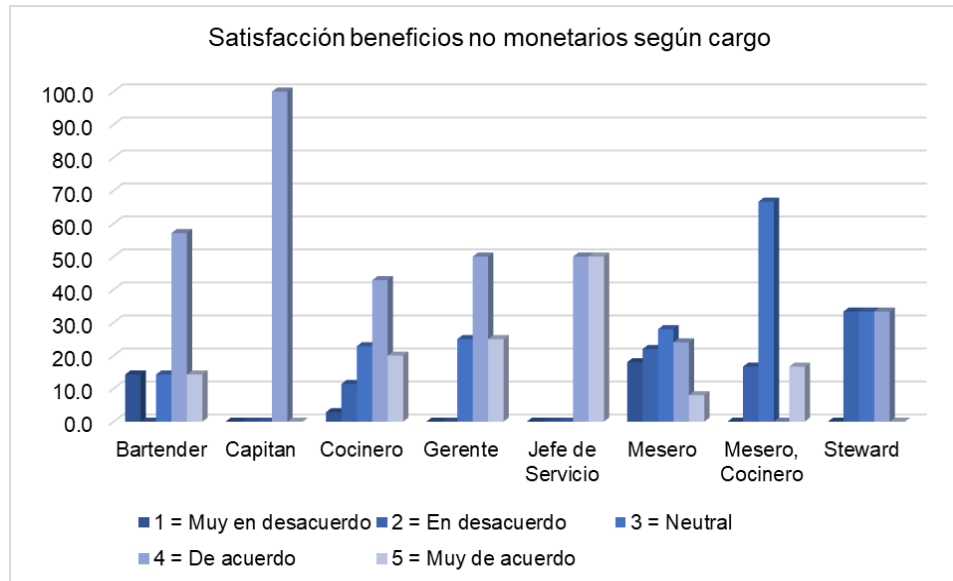


Figura 12.

Satisfacción beneficios no monetarios según cargo.

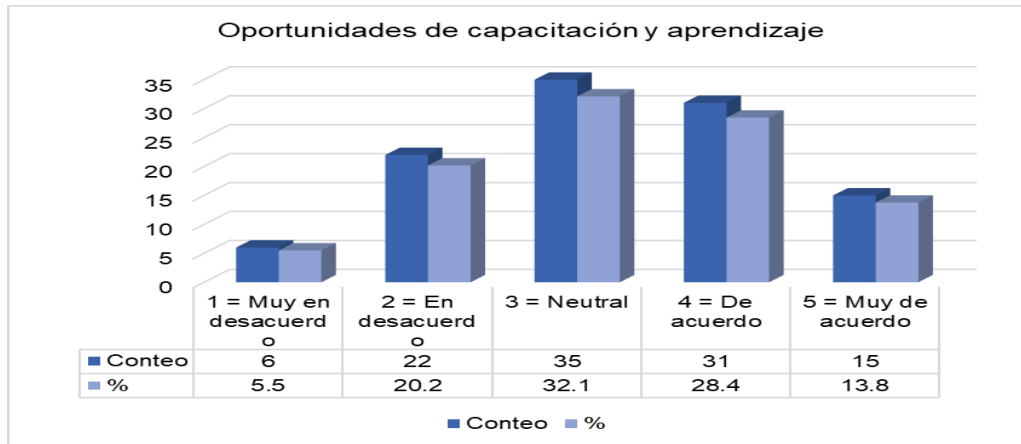


La percepción dividida sobre la satisfacción salarial con el 36.7% satisfechos y el 38.6% insatisfechos y de los beneficios no monetarios con el 47.7% insatisfechos es un reflejo de los modelos de compensación tradicionales, los cuales no responden a las expectativas de los trabajadores jóvenes, los cuales valoran más el reconocimiento, la flexibilidad y el desarrollo profesional (González y Rodríguez, 2018; ACRIP, 2024), esto se particulariza con los meseros y los bartenders, siendo los que reportan mayor insatisfacción, debido a que estos cargos son los más vulnerables a la precarización laboral (Barbosa et al. 2015).

En cuanto a las oportunidades de capacitación y aprendizaje se tiene que el 42.2% reciben este tipo de beneficios, con un 25.7% que no lo reciben, como se muestra en la figura 13.

Figura 13.

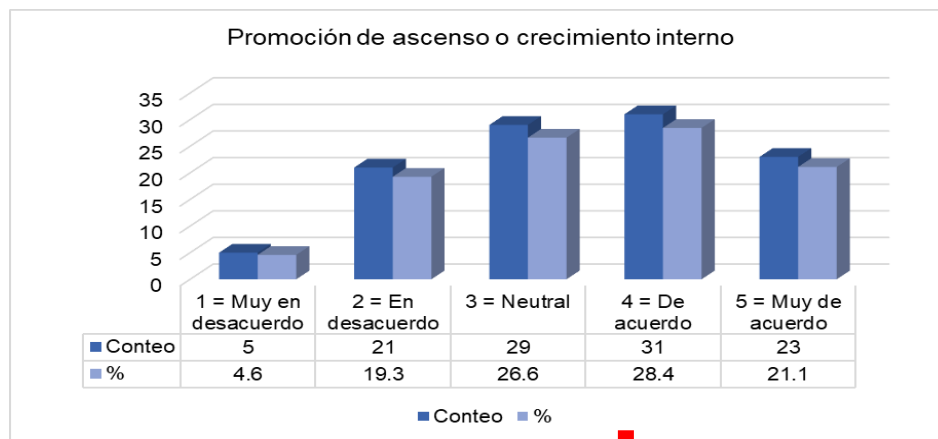
Oportunidades de capacitación y aprendizaje.



Considerando la promoción de ascensos o de crecimiento interno en la empresa, se tiene que el 29.5% han accedido a ellos, con un 23.9% que no y un 26.6% que se encuentran en la neutralidad en sus respuestas, como se observa en la figura 14.

Figura 14.

Promoción de ascenso o crecimiento interno.

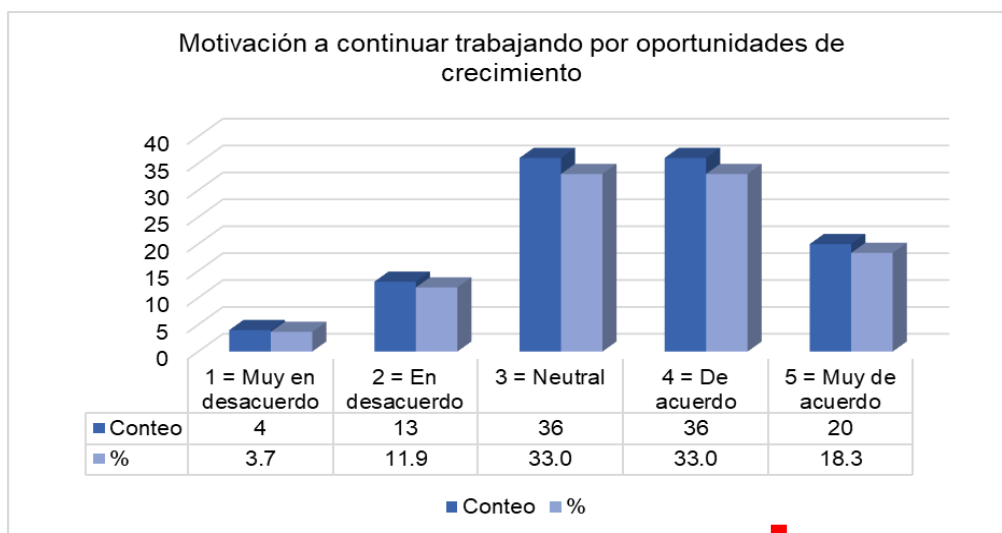


Considerando la información anterior se preguntó si se encontraban motivados a continuar trabajando por las oportunidades de crecimiento, encontrando que el 51.3% si se

encuentran motivados y sólo un 16.6% no encuentran los ánimos para continuar en su cargo para ascender, teniendo un 33% que se encuentran en un término medio, tal como se observa en la figura 15.

Figura 15.

Motivación a continuar trabajando por oportunidades de crecimiento.



En cuanto al compromiso por parte de los trabajadores con el restaurante o el grupo en el que trabajan se obtuvo que el 50.5% se encuentran comprometidos y el 17.5% no han adquirido algún tipo de compromiso para con el restaurante, considerando que hay un 32.1% que se encuentran neutros ante este aspecto, se tiene un alto estima por parte de los trabajadores por la empresa, aunque sólo sea del 50% de los encuestados, como se muestra en la figura 16, siendo por parte de los meseros, mesero cocinero, bartender y cocineros los que tienen menos compromiso con un 20%, 16.7%, 14.3% y 11.4% respectivamente como se muestra en la figura 17.

Figura 16.

Compromiso del trabajador por el restaurante.

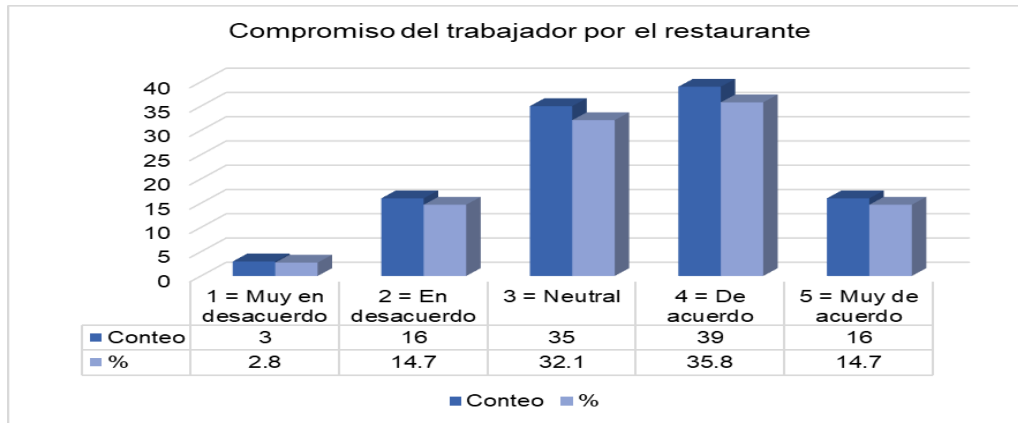
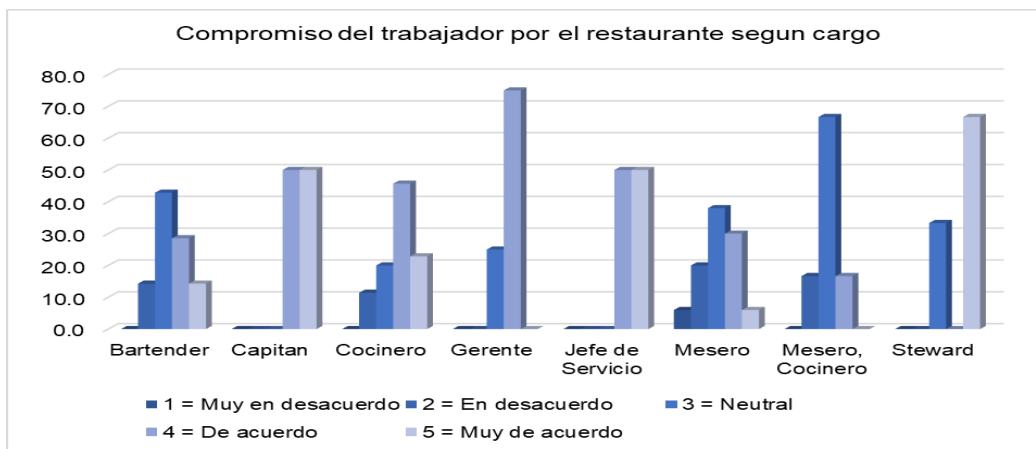


Figura 17.

Compromiso del trabajador por el restaurante según el cargo.



Al preguntar si han pensado en renunciar en los últimos meses se obtuvo que el 28.5% lo han considerado y el 39.4% no lo han considerado, con un 32.1% que se encuentran neutrales tal como se muestra en la figura 18, donde los meseros, Steward, bartender y cocineros con los que más han considerado renunciar con el 42%, 33.3%, 14.3% y 11.5% respectivamente como se puede ver en la figura 19.

Figura 18.

Deseos de renunciar.

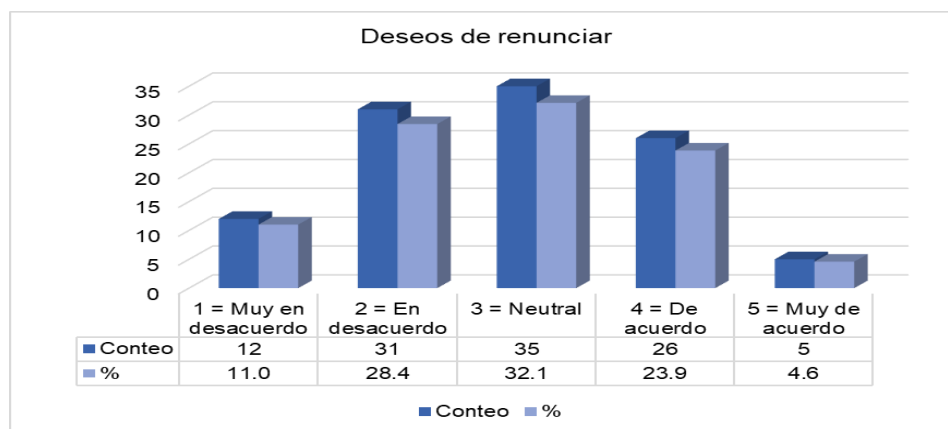
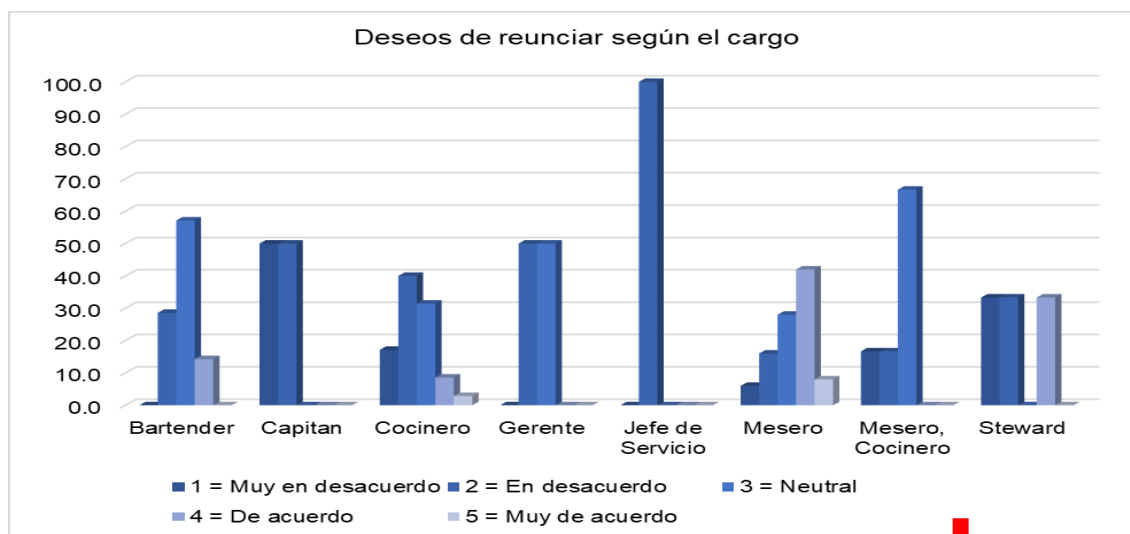


Figura 19.

Deseos de renunciar según el cargo.



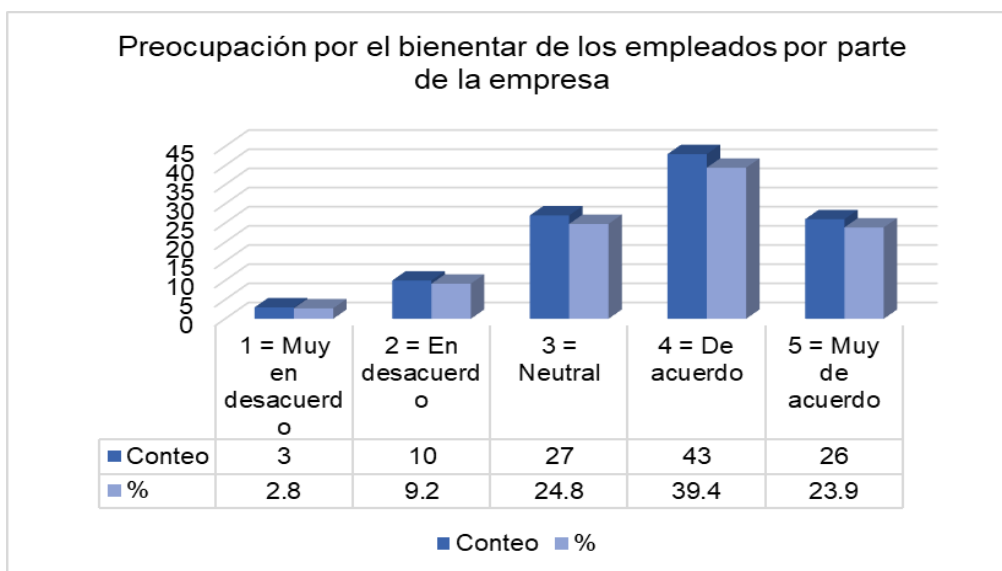
A pesar de que el 51.3% se siente motivado por las oportunidades de crecimiento en estas empresas, sólo el 29.5% ha accedido a estos ascensos, lo que sugiere una brecha entre las expectativas y la realidad organizacional, siendo señalada como un factor de desmotivación

y de rotación en el clima laboral de servicios según Gómez y Salazar (2020). Igualmente, el hecho de que el 28.5% haya considerado renunciar recientemente, y que sean los cargos operativos los más propensos, refuerza la necesidad de revisar los modelos de compensación y desarrollo interno.

En cuanto al hecho de que la empresa se preocupa por el bienestar de sus trabajadores se tiene que sólo el 12% no consideran que la empresa se ha preocupado por ellos, siendo del 63.3% que consideran que, si se preocupa la empresa por su bienestar, con un 24.8% que se encuentran neutrales en este aspecto, como se evidencia en la figura 20. Esta información sugiere que las acciones organizacionales no siempre se traducen en vínculos sólidos, por lo que se recomienda fortalecer la coherencia entre el discurso y la práctica para poder mejorar la retención (ACRIP, 2024).

Figura 20.

Preocupación por el bienestar de los empleados por parte de la empresa.



En cuanto a la pregunta sobre las mejoras sobre aspectos laborales, salariales, de ambiente laboral, compensaciones, beneficios, entre otros, se tiene que el análisis de las respuestas evidencia que la percepción general de las empresas dedicadas a la gastronomía es positiva, donde muchos colaboradores destacan la estabilidad que brindan, el interés de los dueños por el bienestar de los empleados y el buen ambiente laboral en términos generales, reconociendo que existen oportunidades de crecimiento, aunque algunos señalan que los procesos de ascenso no siempre se encuentran claros o son transparentes, pero en conjunto, estos comentarios reflejan que la organización ha logrado la construcción de una base sólida de confianza y satisfacción entre sus trabajadores. Según Marín et al. (2022), reportan que en establecimientos gastronómicos los empleados valoran la cercanía con los dueños y el clima organizacional como factores de satisfacción, de igual forma Rubio (2023), también identifica que la confianza entre empleadores y trabajadores de restaurantes se construye a partir de las relaciones interpersonales y la percepción de estabilidad, aunque con limitaciones en procesos de ascenso.

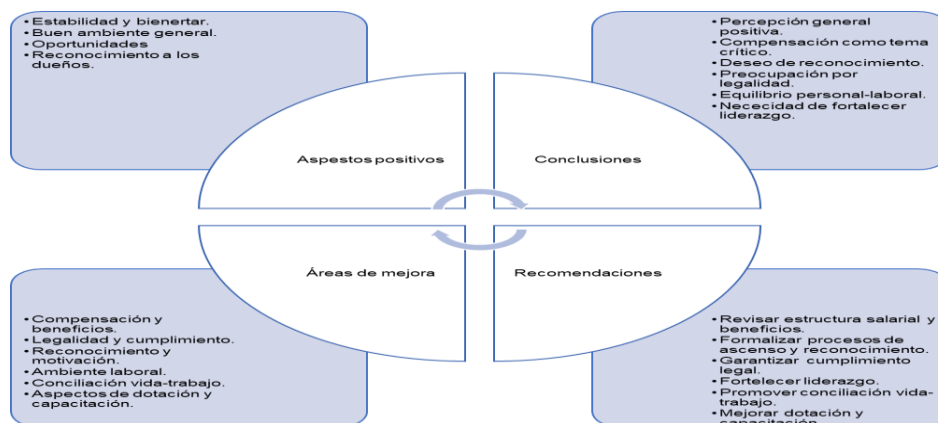
Sin embargo, existen varias áreas de mejora que son recurrentes y se concentran principalmente en la compensación y los beneficios, solicitando los empleados salarios más justos, incremento en las propinas, pago correcto de las horas extras y bonificaciones por cumplimiento o antigüedad, añadiendo a estos problemas la preocupación por la legalidad y la formalidad de los contratos, la afiliación a seguridad social y el cumplimiento estricto de la normativa laboral, sumado a esto, está la necesidad de mayor reconocimiento, incentivos económicos por metas alcanzadas y un liderazgo más comprometido con la motivación del equipo. Esto también es señalado por Marín et al. (2022), señalando que la insatisfacción salarial es uno de los factores más críticos que afectan la motivación en el sector gastronómico,

igualmente Rubio (2023), enfatiza que la falta de claridad en contratos y afiliación a seguridad social genera inseguridad jurídica y afecta la percepción de justicia organizacional.

Se tiene que los trabajadores expresan inquietudes relacionadas con la conciliación de la vida laboral y personal, como la falta de tiempo para compartir en familia, la necesidad de más descansos y la flexibilidad en permisos, según Rubiano Valbuena (2023), muestra que la ergonomía deficiente en puestos de cocina caliente incrementa riesgos de salud y afecta la calidad de vida de los trabajadores, reforzando la importancia de estrategias de conciliación y bienestar, por lo que en este sentido, las recomendaciones estratégicas apuntan a la revisión de la estructura salarial, el fortalecimiento de los beneficios adicionales, el garantizar el cumplimiento legal, mejorar la gestión de los líderes y promover un equilibrio que fortalezca tanto la productividad como el bienestar de los empleados, respondiendo a las expectativas más críticas del equipo humano. En la figura 21 se encuentra un resumen de los aspectos positivos, las áreas de mejora, las conclusiones y las recomendaciones en cuanto a las mejoras para las empresas del sector gastronómico.

Figura 21.

Aspectos mencionados por los trabajadores para la mejora de las empresas gastronómicas.



Conclusiones

La alta población laboral en el sector gastronómico de Bogotá está directamente vinculada a esquemas de compensación insuficientes, donde los resultados muestran que la remuneración basada únicamente en el salario mínimo y pagos por horas no responde a las expectativas de los trabajadores, lo que genera falta de compromiso y pérdida de personal capacitado, afectando a la curva de aprendizaje y aumentando los costos operativos.

Los modelos de compensación más utilizados en el sector tienden hacia la remuneración variable, que, aunque este esquema busca dinamizar la relación entre el rendimiento y el pago, su aplicación sin políticas claras ni beneficios adicionales ha generado inseguridad financiera y poca retención de talento, lo que evidencia la necesidad de integrar estrategias más completas como la compensación total y el salario emocional.

La informalidad laboral sigue siendo un obstáculo estructural para la retención del talento humano, esto a pesar de la existencia de regulaciones como el Código Sustantivo del trabajo y la Ley de Propinas, la práctica empresarial muestra un uso extendido de contratos informales y la tercerización, lo que limita la estabilidad y la motivación de los trabajadores, reforzando la rotación en cargos operativos y administrativos.

La investigación confirma la necesidad de un modelo de compensación integral y que este ajustado al contexto legal vigente, ya que los hallazgos sugieren que la combinación de beneficios monetarios como bonos, comisiones e incrementos diferenciados y no monetarios como la flexibilidad, reconocimiento y desarrollo profesional, pueden impactar positivamente la retención de personal, siempre que se respete la normatividad laboral y se adapten las estrategias a las características del sector gastronómico.

Lista de referencias

- ACRIP. (2024). Cómo adaptar los modelos de compensación en Colombia. Asociación Colombiana de Gestión Humana. <https://acripvalle.org/como-adaptar-los-modelos-de-compensacion-en-colombia/>
- Alma Consultores (2024, 31 de mayo). Modelos de compensación: ¿Cuál usar en Recursos Humanos?. <https://almaconsultores.com.pe/modelos-de-compensacion-cual-usar-en-recursos-humanos/>
- ANDI. (2023). La Cámara del Sector Gastronómico de la ANDI. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17677-la-camara-del-sector-gastronomico-de-la>
- Barbosa, A. P., Barragán Cortés, O., & Muñoz, C. M. (2015). Aproximación al estado del arte de los modelos de compensación salarial en Colombia [Investigación]. Universidad Piloto de Colombia. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002259.pdf>
- Barbosa, A. P., Barragán, O., Muñoz, C. M., Rojas, V. A., & Varón, A. M. (2015). Estado del arte de los modelos de compensación salarial en Colombia. Universidad Piloto de Colombia. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002259.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá & PNUD. (2019). Clúster de Gastronomía Bogotá-Región: Análisis de vacantes del Servicio Público de Empleo para el sector gastronomía. Bogotá: CCB. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/25564/cluster%20de%20gastronomia.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Canva. (s. f.). Proyectos indeed, ,20 de septiembre de 2025, canva.com/projects
- Congreso de Colombia. (2018). Ley 1935 de 2018: Por medio de la cual se reglamenta la naturaleza y destinación de las propinas en establecimientos dedicados a la prestación

- de servicios de consumo de alimentos, bebidas y/o espectáculos públicos. Diario Oficial No. 50.730. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=87873>
- Diario La Economía. (2024, 9 de julio). Compensaciones salariales más usadas en las empresas colombianas. Diario La Economía. <https://diariolaeconomia.com/trabajo-y-salud/item/8600-compensaciones-salariales-mas-usadas-en-las-empresas-colombianas.htm>
- Forbes Staff. (2025, 17 de febrero). Alimentos y bebidas es el sector que más planea subir salarios este 2025 según estudio. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2025/02/17/capital-humano/alimentos-y-bebidas-es-el-sector-que-mas-planea-subir-salarios-este-2025-segun-estudio>
- González, M. & Rodríguez, L. (2018). Condiciones laborales y satisfacción en el sector gastronómico en Bogotá. *Revista Ciencias Sociales*, 24(2), 45–60. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/635>
- Marín-Guarín, L. C., Fontalvo-Ballestas, Y. C., & García-Méndez, S. (2022). Satisfacción laboral en establecimientos gastronómicos de Bucaramanga, Santander. **I+D Revista de Investigaciones*, 17*(1), 27–39. <https://www.redalyc.org/journal/5337/533774788002/>
- Martínez, D. & Rojas, C. (2021). Jornada laboral y derechos vulnerados en el sector servicios en Colombia. *Revista de Derecho Laboral y Seguridad Social*, 17(1), 89–112. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derlab/article/view/7341>
- Rodríguez, M. (2022). Gestión de compensaciones [Apunte]. Universidad Andrés Bello. https://uddo.unab.cl/archivos/2021_2%20%28posgrado%29/MDPG007/recursos/mdpg007_s3_apunte_GPYiLU5.pdf

Rubiano Valbuena, M. A. (2023). *Ergonomía del puesto de trabajo de cocina caliente para prevenir enfermedades en el sector gastronómico*. Escuela Colombiana de Carreras Industriales. <https://repositorio.ecci.edu.co/server/api/core/bitstreams/d2e8b72b-cf5f-4f24-9a66-e4d6ce425fa0/content>

Rubio Hastamorir, N. (2023). *Análisis de la situación laboral de un restaurante en Bogotá*. Instituto Latino-Americano de Ciências da Vida e da Natureza, Universidade Federal da Integração Latino-Americana. <https://dspace.unila.edu.br/server/api/core/bitstreams/0d8d2c87-0a05-4b6e-ab4e-3d6b134d1136/content>

Salazar, M. C. (2022, 28 de marzo). Salario variable: ¿Puedo como empleador cambiar las condiciones de causación? Scola Abogados. <https://scolalegal.com/salario-variable-puedo-como-empleador-cambiar-las-condiciones-de-causacion/>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2022, 5 de septiembre). Circular Externa 007 de 2022: Instrucciones para la prestación del servicio de consumo de alimentos y bebidas y regulación de las propinas en establecimientos de comercio. <https://cdn.actualicese.com/normatividad/2022/Circulares/CE007-22.pdf>

Tribunal Superior de Medellín, Sala Laboral. (2023). Sentencia en el proceso de Iván Darío Benjumea Villegas contra Edatel S.A. y otros (Radicado No. 05001-31-05-009-2020-00269-01). Magistrada ponente: Martha Teresa Flórez Samudio.


Anexos

Encuesta Sector Gastronómico

Objetivo: Recolectar información sobre las percepciones de los trabajadores del sector gastronómico respecto a los modelos de compensación y su incidencia en la motivación y permanencia laboral.

dramirez03@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Por favor escriba a que grupo o restaurante pertenece

Tu respuesta

Información General

Por favor llene su información personal

¿Cuál es su cargo actual? *

- Mesero
- Cocinero
- Bartender
- Gerente
- Jefe de Servicio
- Capitan
- Steward

¿Cuál es su antigüedad en el cargo? *

- Menos de 6 meses
- 6 meses - 1 año
- 1 a 3 años
- Mas de 3 años

¿Cuál es su tipo de contrato actual? *

- Indefinido
- Fijo
- Obra Labor
- Prestación de Servicios
- Por horas

¿Cuál es su nivel de formación? *

- Técnico
- Tecnólogo
- Primaria
- Secundaria
- Profesional

¿Cuál es el promedio de horas trabajadas por semana? *

- Menos de 30 horas
- 30 a 48 horas
- Más de 48 horas

¿Cuál es su edad? *

- De 18 a 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 45 años
- más de 45 años

Compensación Salarial

Instrucciones: Marque con una "X" el número que mejor refleje su opinión. **Escala de valoración**

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

¿Mi salario actual es justo en relación con mis funciones? *

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

¿Considero que mi remuneración es competitiva frente a otros restaurantes del sector? *

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

¿Recibo incentivos o bonificaciones por cumplimiento de metas o buen desempeño? *

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

¿La empresa ofrece beneficios adicionales al salario (alimentación, transporte, días libres, días de licencia remunerada)? *

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

¿Está satisfecho con los beneficios no monetarios que recibe (ambiente laboral, reconocimiento, flexibilidad)? *

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

Oportunidades de crecimiento

¿En el lugar donde usted trabaja existen oportunidades de capacitación y aprendizaje? *

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

¿En el lugar donde usted trabaja se promueve ascensos o crecimiento interno? *

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

¿Le motiva continuar trabajando aquí por las oportunidades de crecimiento? *

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

Rotación Laboral e Intención de Permanencia

¿Se siente comprometido en el restaurante o grupo donde trabaja? *

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

¿Ha pensado en renunciar en los últimos meses? *

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

¿La empresa donde usted trabaja se preocupa por el bienestar de los empleados? *

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo