

**UNIVERSIDAD MILITAR**

**NUEVA GRANADA**



**CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PERSONALES**

**¿Decisión estratégica del Estado Colombiano?**

**Autor**

**LEONARDO BUITRAGO MÁRQUEZ**

**Ensayo presentado como requisito para aspirar al título de Especialista en Alta**

**Gerencia**

**Profesor,**

**Dr. Santiago García Carvajal**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

**BOGOTÁ D.C.**

**2013**

**UNIVERSIDAD MILITAR**

**NUEVA GRANADA**



**CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PERSONALES**

**¿Decisión estratégica del Estado Colombiano?**

**Autor**

**LEONARDO BUITRAGO MÁRQUEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

**BOGOTÁ D.C.**

**2013**

## INTRODUCCIÓN

La Alta Gerencia se puede ver como un sistema complejo que comprende un gran número de variables interconectadas entre sí. Esta interacción entre las variables dan vida a la gerencia empresarial y definen el éxito o fracaso de las estrategias. Sin lugar a dudas una de las variables más vulnerable, manipulable, volátil y subjetiva es el talento humano.

El talento humano de una empresa se ha convertido en los últimos años en más que un concepto de moda, ha tomado tal trascendencia que ha llegado a convertirse en estrategia transversal de competitividad de las organizaciones modernas. Transversal porque de este depende el cumplimiento de los objetivos trazados en la empresa a través de las demás estrategias.

En función del cumplimiento de los objetivos de la empresa se actúa a nivel de la Alta Gerencia y se toman decisiones en todo sentido apuntando a incrementar los indicadores de competitividad y rendimiento. Una de las decisiones más importantes que debe tomarse a nivel de la alta gerencia es, ¿quienes conformarán los equipos de trabajo que llevarán a feliz término las estrategias propuestas?. Esta decisión que involucra un análisis extenso sobre los perfiles de los candidatos, de los colaboradores con los que actualmente se cuenta tiene un componente adicional que en muchos casos no es analizado por la Alta Gerencia, el tipo de vinculación que tienen los miembros del equipo de trabajo. Este factor se vuelve aún más relevante en entidades del estado donde la diferencia es aún más marcada y redundante sobre todo en los resultados de productividad de cada individuo.

En este contexto, se busca mediante este documento realizar un análisis reflexivo donde se estudia las diferencias, relaciones y consecuencias del tipo de vinculación del talento humano, así como la posible permeabilización de esta vinculación en la productividad de los grupos de trabajo.

Se invita al lector a realizar un análisis personal y sacar sus propias conclusiones al respecto. Este documento no pretende en ningún momento establecerse como un estudio científico, simplemente obedece a la visión personal del autor basado en documentación teórica, estudios externos y experiencias personales.

## CONTEXTO LABORAL COLOMBIANO – TIPOS DE CONTRATACIÓN

En el estado colombiano el asunto laboral está definido por el código sustantivo del trabajo, decreto ley 2663<sup>1</sup> de 1950 y los decretos reglamentarios que desde esa fecha se han ido actualizando y derogando en sus artículos. En el artículo 22 del mencionado decreto ley está definido el concepto de Contrato de Trabajo como “aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración”, también está contemplado en el artículo 34 quienes son los contratistas independientes, así:

*1o) Son contratistas independientes y, por tanto, verdaderos patronos y no representantes ni intermediarios, las personas naturales o jurídicas que contraten la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficios de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva. Pero el beneficiario del trabajo o dueño de la obra, a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio, será solidariamente responsable con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores.*

---

<sup>1</sup> [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_sustantivo_trabajo.html)

*2o) El beneficiario del trabajo o dueño de la obra, también será solidariamente responsable, en las condiciones fijadas en el inciso anterior, de las obligaciones de los subcontratistas frente a sus trabajadores, aún en el caso de que los contratistas no estén autorizados para contratar los servicios de subcontratistas.*

En Colombia se estima que cerca del 70% de los cargos públicos son ocupados por contratistas, a pesar de la jurisprudencia mas de la mitad de estos contratistas desarrollan funciones misionales. La honorable Corte Constitucional en 2009 emitió la sentencia C-614/2009, en ella están contemplados los cinco criterios en los que se limita la contratación de servicios personales para actividades que se conviertan en funciones permanentes dentro de una entidad pública. Explícitamente dice:

*“...i) Criterio funcional, esto es, si la función contratada está referida a las que usualmente debe adelantar la entidad pública, en los términos señalados en el reglamento, la ley y la Constitución, será de aquellas que debe ejecutarse mediante vínculo laboral; ii) Criterio de igualdad: Si las labores desarrolladas son las mismas que las de los servidores públicos vinculados en planta de personal de la entidad y, además se cumplen los tres elementos de la relación laboral, debe acudirse a la relación legal y reglamentaria o al contrato laboral y no a la contratación pública; iii) Criterio temporal o de la habitualidad: si las funciones contratadas se asemejan a la constancia o cotidianidad, que conlleva el cumplimiento de un horario de trabajo o la realización frecuente de la labor, surge una relación laboral y no contractual, o sea que si se suscriben órdenes de trabajo*

*sucesivas, que muestra el indiscutible ánimo de la administración por emplear de modo permanente y continuo los servicios de una misma persona, y no se trata de una relación o vínculo de tipo ocasional o esporádico, es lógico concluir que nos referimos a una verdadera relación laboral; iv) Criterio de la excepcionalidad: si la tarea acordada corresponde a actividades nuevas y éstas no pueden ser desarrolladas con el personal de planta o se requieren conocimientos especializados o de actividades que, de manera transitoria, resulte necesario redistribuir por excesivo recargo laboral para el personal de planta, puede acudir a la contratación pública; pero si la gestión contratada equivale al giro normal de los negocios de una empresa debe corresponder a una relación laboral y no puramente contractual; v) Criterio de la continuidad: si la vinculación se realizó mediante contratos sucesivos de prestación de servicios pero para desempeñar funciones del giro ordinario de la administración, esto es, para desempeñar funciones de carácter permanente, la verdadera relación existente es de tipo laboral”.*

A pesar que las leyes están siendo claras y recomiendan ajustar el sistema de contratación en las entidades estatales, no se cumple como debiera ser. Especular sobre las causas de esta decisión netamente administrativa de la alta gerencia del estado es muy sencillo, en el siguiente capítulo se presenta un comparativo a nivel salarial y responsabilidades económicas del empleador, entre los dos sistema de contratación (Laboral y Contrato de Prestación de Servicios) que permiten encausar este tema.

Algunas personas consideran que la decisión de ampliar o no la planta de personal de las entidades estatales es considerada como una estrategia que cumple dos fines, uno es la conveniencia económica y el otro es el nivel de productividad asociado al método de contratación aplicado a cada persona.

### **COMPARATIVO SALARIAL TIPOS DE VINCULACION**

Una de las razones por las cuales en Colombia no se vincula personal con contrato laboral tiene que ver con asuntos presupuestales. Para establecer realmente como funciona esto es necesario realizar un cuadro comparativo entre los dos sistemas mas comunes de contratación.

Para efectos del ejercicio se van a tomar unos datos base para hacerlo mas claro, disminuyendo el número de variables que afecten el proceso de entendimiento. En ese orden de ideas, se supondrá que la ejecución del contrato se realizará en el Departamento del Amazonas donde existe la exención del impuesto sobre las ventas (I.V.A) según <sup>2</sup>la Ley 1607 de 2012 , además se realizará con base en la escala de honorarios para profesional que rige actualmente en el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA para 2013.

En la siguiente tabla están relacionados los ítems que actualmente corresponden a un instructor contratista en la Regional Amazonas del SENA con perfil profesional.

---

<sup>2</sup> [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2012/ley\\_1607\\_2012.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2012/ley_1607_2012.html)



ITEM	PORCENTAJE	VALOR
SALARIO BÁSICO	100%	\$3.193.000
IBC	40%	\$1.277.200
APORTES A SALUD	12,50%	\$159.650
APORTES A PENSIÓN	16%	\$204.352
ARL	0,5220%	\$6.667

Según la tabla anterior la entidad debe consignar mensualmente al contratista el 100% del valor estipulado en el plan de pagos según su contrato, para el caso del ejemplo en mención la suma de \$3.193.000. Los contratistas deben hacer los aportes a salud, pensión y ARL por cuenta propia sobre el 40% del total devengado (IBC – Índice Base de Cotización). En resumen, el instructor que mensualmente recibe un salario de \$3.193.000, debe aportar de sus ingresos \$370.669 para los fines mencionados y el contratante no hace ningún aporte adicional.

En la siguiente tabla se hace el mismo ejercicio con un funcionario de planta; Esta vez como es bien sabido el empleador deberá hacer aportes sobre el salario del empleado en mayor proporción que el empleado.

ITEM	PORCENTAJE	VALOR	QUIEN HACE EL APORTE
SALARIO BÁSICO		\$3.193.000	EMPRESA
<b>APORTES PARAFISCALES</b>			
SENA	2%	\$63.860	EMPRESA
ICBF	3%	\$95.790	EMPRESA
CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR	4%	\$127.720	EMPRESA
<b>CAJAS PRESTACIONALES</b>			
CESANTÍAS	8,33%	\$265.976,90	EMPRESA
PRIMA DE SERVICIOS	8,33%	\$265.976,90	EMPRESA
VACACIONES	4,17%	\$133.148,10	EMPRESA
INTERESES SOBRE CESANTÍAS	1%	\$31.930	EMPRESA
<b>SEGURIDAD SOCIAL</b>			

SALUD EMPRESA	8,50%	\$271.405,00	EMPRESA
SALUD EMPLEADO	4%	\$127.720	EMPLEADO
PENSION EMPRESA	12%	\$383.160	EMPRESA
PENSION EMPLEADO <sup>3</sup>	5%	\$159.650	EMPLEADO
ARL	0,52%	\$16.667,46	EMPRESA

Como se puede observar, el empleador incrementa su participación económica considerablemente en comparación con la modalidad de contratación de prestación de servicios personales. En el caso de un empleado de plata la entidad aporta para un salario básico de \$3.193.000 un total de \$4.848.634,36 entre aportes y apropiaciones de primas, vacaciones y cesantías. Esto equivale a un incremento presupuestal por cada empleado de plata de 151,85%.

En términos claros, incrementar la planta de personal del estado sería incrementar el presupuesto de la nación en cientos de miles de millones de pesos. Un ejercicio práctico para entender este punto es el siguiente. Para el año 2013 el presupuesto del SENA en la Regional Amazonas para contratación de instructores de formaciones corrientes correspondió a \$1.404.920.000, con este monto se debían realizar contratos por 11 meses para instructores profesionales, esto indica que se podían contratar por prestación de servicios personales a 40 instructores durante ese tiempo. Si se abriera la plata de personal estos 40 instructores tendrían un valor para la institución de \$2.133.399.118 solo durante 11 meses. Significaría entonces un incremento presupuestal de \$728.479.118,4 para 11 meses.

---

<sup>3</sup> Trabajador: 4% sobre su salario. Quienes tenga un ingreso mensual igual o superior a cuatro salarios mínimos paga un 1.0% adicional al obligatorio para pensiones.

Para este ejercicio no se han tenido en cuenta factores como la prima de localización, prima de navegación, prima quinquenal, prima de navidad y otros ingresos que tiene un funcionario de planta en esta entidad. Lo anterior con el ánimo de generalizar el tema a todas las empresas.

En conclusión, es entendible desde el punto de vista macroeconómico la inviabilidad de abrir la planta de personal en el estado colombiano. Sin embargo a nivel estratégico se deben tener en cuenta muchos mas factores que influyen en la toma de decisiones, el factor económico influye considerablemente, así como la búsqueda de calidad de vida de los ciudadanos y el incremento del ingreso per cápita.

En el siguiente capítulo se realizará un análisis sobre el nivel de motivación o satisfacción que puede generar el tipo de contratación en las personas, para concluir si esto afecta a nivel motivacional y por ende en la productividad.

## **ANÁLISIS NIVELES DE MOTIVACIÓN**

Algunas personas pueden decir que el nivel de motivación de un empleado es directamente proporcional a las compensaciones económicas recibidas por la empresa. Algunos autores muy aterrizados en asuntos laborales son claros al indicar que los factores económicos no son las únicas variables a tener en cuenta en la compleja ecuación del talento humano.

Dentro de este complejo sistema se encuentra un factor que desde todo punto de vista afecta directamente el bienestar de las organizaciones; la Motivación. En este capítulo se intentará establecer si existe una relación entre los niveles de motivación y el tipo de contrato de un servidor público.

La motivación humana se define como un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos<sup>4</sup> en su comportamiento (Koenes, 1996, p. 191). Existen diversas teorías acerca de la motivación dirigida hacia ambientes laborales, a continuación se presenta una tabla comparativa con las mas reconocidas a nivel mundial.

TEORIA	AUTOR	DESCRIPCION
<b>Teoría de las Necesidades</b>	Maslow	Jerarquía de cinco necesidades: Necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, Necesidades sociales, Necesidades del yo, Necesidades de autorrelación.
<b>Teoría de las Relaciones Humanas</b>	McGregor	Utilizó como base de sus supuestos la jerarquía de necesidades de Maslow y la denominó teoría X y teoría Y, que corresponden a dos concepciones opuestas acerca de la naturaleza del hombre. La teoría X supone que el ser humano siente repugnancia al trabajo y lo evita; las personas deben ser impulsadas, controladas y a veces amenazadas para que se orienten a cumplir con los objetivos de la organización; el único incentivo para los trabajadores es el salario. La teoría Y, por el contrario, tiene una visión positiva acerca del desempeño del hombre; dependiendo de algunas condiciones, el trabajo es una

<sup>4</sup> Motivo: [adj.](http://lema.rae.es/drae/?val=motivacion) Que mueve o tiene eficacia o virtud para mover. <http://lema.rae.es/drae/?val=motivacion>

fuente de satisfacción, y en condiciones normales asume responsabilidades; una recompensa importante para el hombre es la satisfacción de la necesidad de autorrealización (Koenes, 1996). Los estudios de McGregor no están sustentados empíricamente, pero han sido de gran ayuda como referencia para otras investigaciones.

**Teoría de la  
Satisfacción de las  
necesidades** McClelland

Esta teoría describe tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación: una necesidad de realización que impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado; les agrada fabricar sus propias oportunidades. Una necesidad de poder, que se manifiesta por medio de las acciones que buscan ejercer dominio y control; estas personas quieren modificar los comportamientos de los individuos, tener influencia y control sobre los demás, y la necesidad de afiliación, que se infiere por los comportamientos que se encaminan a obtener, conservar y restaurar una relación afectiva con una persona, a mantener relaciones amigables y estrechas, y a preferir situaciones donde haya cooperación y ausencia de competencia.

**Teoría de la  
Motivación -  
Higiene**

Hezberg

Explica que existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Plantea –en contraste con Maslow y Herzberg– que existe una relación entre las características psicológicas y el rendimiento en el trabajo, y las organiza en dos jerarquías: cognoscitivas y motivacionales (Adair, 1992). Entre algunos factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Estos aspectos están relacionados con la satisfacción. Los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción.

**Teoría de las  
expectativas**

Vroom

Existen tres aspectos que explican el proceso de motivación en la teoría de las expectativas: 1) la valencia, que se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa; las valencias asignadas por cada persona a diferentes consecuencias, dependen de sus propias necesidades; 2) la expectativa, o percepción que tiene el individuo de la dificultad que encierra un esfuerzo

y la posibilidad de alcanzar la meta deseada; 3) la instrumentalidad, o idea que tiene un empleado de que después de realizada una tarea recibirá una recompensa (Rodríguez, 1999).

Como se puede observar en la tabla anterior son un gran conjunto de factores lo que determinan el nivel de motivación, satisfacción o insatisfacción de un empleado. Los autores coinciden en su mayoría en que las condiciones laborales no inducen directamente en la motivación de un empleado pero si evitan la insatisfacción del mismo.

En un sondeo realizado con funcionarios del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA en la Regional Amazonas, donde existen 24 funcionarios de planta y 76 contratistas durante el mes de Septiembre de 2013 se pudo concluir lo siguiente:

- Los funcionarios contratistas ven como un factor de insatisfacción el asunto prestacional derivado de los contratos de prestación de servicios. Sin embargo la percepción de una remuneración alta y la posibilidad de contratar con otras entidades mitiga esta insatisfacción.
- Los funcionarios contratistas consideran como factor motivacional, la sana competencia para conseguir la renovación de los contratos en un futuro y la necesidad de mostrar constantemente su competencia profesional.
- Los funcionarios de planta establecen como un factor motivacional las primas adicionales que reciben por estar localizados en el Departamento del Amazonas.

- Los funcionarios de planta en gran medida, consideran que el trabajo que ellos realizan es superior que el de los funcionarios contratistas y suponen, por este motivo, que sus jornadas laborales deben ser inferiores y mejor pagas.
- Los funcionarios contratistas sienten que todas las actividades de la entidad están soportadas sobre la ejecución de sus contratos.
- Para el funcionario de planta promedio el tipo de vinculación le genera una tranquilidad que no se tiene en ningún otro momento. En palabras de ellos mismos: “Para que me saquen de aquí es casi imposible”. Esto debido a los tiempos que se necesitan para llevar a cabo un proceso disciplinario y afectar un cargo así sea por causas comprobadas.
- Existe una rivalidad marcada entre los funcionarios de planta y contratistas, unos consideran a los otros como una amenaza a su acomodada situación laboral y los otros como unos “parásitos” que hacen mucho menos que ellos.

El listado puede incrementarse en forma indefinida pero se ha determinado solo establecer los factores mas importantes del sondeo que permiten encaminar este texto hacia su objetivo.

Es evidente que, lo que es motivación para algunos puede convertirse en un factor de insatisfacción para otros. También es claro que los factores salariales no influyen para nada en los niveles de productividad de los empleados de planta y que según las conclusiones la sensación de seguridad puede convertirse en un factor de distracción y a su vez afectar los niveles de eficiencia de un empleado.



Históricamente en Colombia se relaciona a los empleados del estado con los bajos niveles de eficiencia y servicio y por su puesto con la productividad. El sentir nacional es la necesidad de realizar un cambio en los tipos de vinculación que permitan al igual que en una empresa privada, tomar la decisión de retirar a un funcionario con o sin justa causa, o al contrario ascenderlo dentro de las organizaciones de acuerdo a su productividad.

No es fácil determinar si esta fama es acertada o no, ni en que porcentaje está en lo correcto, pero si surge una pregunta, ¿Por qué cuando una empresa del estado es privatizada, se vuelve mas productiva?. Tal vez la respuesta no tiene que ver directamente con el tipo de empleados y puede encaminarse hacia las estrategias gerenciales y la gran flexibilidad de las empresas privadas que no poseen las empresas públicas, pero la pregunta sigue en el aire.

## **CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS - ¿ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD?**

La productividad de una empresa está determinada en la mayoría de los casos por una simple formula matemática. Puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. La productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento y eficiencia. Alcanzar estos conceptos debe ser la máxima de las empresas.

Las entidades del estado no pueden ser la excepción de esta regla de la Alta Gerencia y es acá donde los gobernantes tienen un punto de inflexión en sus periodos. Si se analiza con

detenimiento las campañas políticas de los presidentes, Gobernadores, Alcaldes y demás; todos coinciden en la necesidad de incrementar el empleo y esto no pasa solo porque la moda sea prometer empleo, es necesario generarlo, el país lo necesita. Sin embargo, todos sin excepción cuando están dentro de los cargos de elección popular se alejan de la idea de creación de empleos en la forma que todos esperan, sin dejar de cumplir encaminan sus apuestas a la generación de empleo a través de contratos de prestación de servicios, generando las llamadas nóminas paralelas, incentivando la creación de unidades productivas y emprendimiento que es una forma válida de hacerlo; pero ninguno abre la plata de personal del servicio público.

Este documento ha tratado 2 temas fundamentales que pueden convertirse en pilares para la toma de decisión en este asunto. El primero es el incremento a nivel presupuestal al cual se vería sujeto el estado si incrementa la planta de personal haciéndolo insostenible en el tiempo, una de las premisas de la alta gerencia. El segundo punto son los bajos niveles de motivación, satisfacción, eficiencia y productividad de la gran mayoría de los empleados públicos.

Con relación al primer punto es claro que el Ministerio de Hacienda y Crédito Público no le va a dar la viabilidad en el corto plazo a la creación de nuevas vacantes en el estado colombiano, porque esto afectaría de forma inmediata y negativa indicadores de país como la inflación y el presupuesto de la nación debería ser incrementado a niveles nunca antes vistos. Esto sería una decisión de alto riesgo que por lo pronto el Presidente de la República no va a tomar.

El segundo punto es aun mas desalentador. La modernización del estado de la cual se ha hablado tanto en los últimos años nació anticuada. Es necesario que para que tenga un efecto

real, los asuntos relacionados con la contratación y vinculación laboral se reestructuren en un 100%. El estado se encuentra en clara desventaja con el sector privado por la flexibilidad que este sector presenta en todos los ámbitos, especialmente en la contratación.

Una empresa privada toma la decisión de contratar a un empleado a término indefinido, determina si funciona o no para los intereses de la organización, toma la decisión de mantenerlo o finalizar la vinculación ajustándose a los parámetros de la ley. Para realizar este procedimiento en una entidad del estado pueden tardar años en el caso de un empleado de carrera administrativa y en nombramiento provisional. Las entidades del estado tienen la figura de libre nombramiento y remoción, sin embargo el número de plazas son limitadas y sobre todo existen para los niveles directivos.

Para intentar establecer un nivel de competencia con el sector privado, las entidades del sector público acuden a los contratos de prestación de servicios, que a pesar de no ser flexibles permiten suplir las necesidades evidentes de productividad y eficiencia.

Surge la pregunta entonces, ¿si esta modalidad de contratación se convirtió en una estrategia del estado para mantenerse competitivo frente al sector privado y a los demás países de la región?

Da cierto temor establecer una respuesta final al respecto, sin embargo de acuerdo a la contextualización vista en este documento es posible que sea un Sí rotundo. según se ha podido observar no es ni económica ni estratégicamente viable abrir la planta de personal del estado si

primero no se brinda un marco legal que le permita flexibilizarse a las entidades del estado para controlar la productividad y el presupuesto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<http://www.coexphal.es/>

<http://pyme.lavoztx.com/cmo-medir-la-productividad-de-los-empleados-4639.html>

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo\\_sustantivo\\_trabajo\\_pr001.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_sustantivo_trabajo_pr001.html)

<https://sinergia.dnp.gov.co/portaldnp/>

[http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-152155\\_archivo\\_pdf.unknown](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-152155_archivo_pdf.unknown)

[http://www.cnsc.gov.co/esp/publicaciones\\_estudios.php](http://www.cnsc.gov.co/esp/publicaciones_estudios.php)

<http://www.cnsc.gov.co/docs/3.3.23.2.2104.pdf>

<http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2009/c-614-09.htm>

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/EDI\\_Departamental.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/EDI_Departamental.pdf)

<http://www.gerencie.com/responsabilidad-laboral-de-los-contratistas-independientes.html>

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2012/ley\\_1607\\_2012.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2012/ley_1607_2012.html)

<http://www.gerencie.com/nomina.html>

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0121-50512006000200001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0121-50512006000200001&script=sci_arttext)

[www.rae.es](http://www.rae.es)

[http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/motivacionlaboral\\_100702.aspx](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/motivacionlaboral_100702.aspx)