

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL EN LA
EMPRESA GRANANDINA LTDA., SUCURSAL CARTAGENA.**



**INDIRA CARRASQUILLA ELJAIK
ANGÉLICA DEL CARMEN FERIA HOYOS**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.
2013**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL EN LA
EMPRESA GRANANDINA LTDA., SUCURSAL CARTAGENA.**



**INDIRA CARRASQUILLA ELJAIK
ANGÉLICA DEL CARMEN FERIA HOYOS**

**ASESOR
HAROLD LORA GUZMAN**

Trabajo de Grado presentado como requisito
para optar el título de especialista en Gestión
Empresarial

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.
2013**

NOTA DE PRESENTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de Indias, Septiembre de 2013

DEDICATORIA

A Dios, por todo lo creado y las oportunidades que ha puesto en mi camino

A mi esposo, por su apoyo, paciencia y comprensión ante las horas de ausencia
por sacar adelante este proyecto de vida

A mi hijo quien es el motor que mueve todos mis pasos

A mi familia, por su apoyo incondicional

Angélica del Carmen Feria Hoyos

A Dios por haberme dado fortaleza para cumplir mis objetivos

A mi esposo e hijos quienes soportaron mis largas horas de ausencia y
compartieron conmigo este logro, que hoy he alcanzado

A mi familia por todo el cariño y apoyo incondicional

A todas aquellas personas que de una u otra forma aportaron su granito de arena
para hacer este proyecto una realidad

Indira Carrasquilla Eljaiek

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACION DE LA PREGUNTA O PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACION	17
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. MARCO REFERENCIAL	20
4.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20
4.2 MARCO TEÓRICO	24
4.2.1 Sistema de Compensación	25
4.2.2 Estructura salarial	29
4.2.3 Pasos para el Diseño de la Estructura Salarial	33
5. METODOLOGÍA	42
6. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE COMPENSACION ACTUAL DE LA EMPRESA GRANANDINA LTDA.	43
6.1 ELECCIÓN DE CARGOS TÍPICOS	43
6.1.1 Características de los Factores y definición de Grados	44
6.1.2 Características de los Factores y Destrezas Generales	53

6.1.3 Elección de los Factores de Evaluación	61
6.1.4 Características de los Factores y definición de Grados	62
6.1.5 Ponderación de Factores	63
6.1.6 Cálculo de las Ponderaciones	66
6.2.7 Cálculo de la Ponderación Estimada	68
6.2.8 Ponderación Combinada	70
6.2.9 Ponderación Real	71
6.2.10 Asignación de Puntos (Procedimientos)	72
6.2.11 Asignación de Puntos a los Factores Seleccionados	72
6.2.12 Asignación de Puntos a los Grados Seleccionados	73
6.2.13 Manual de Evaluación de Cargos con sus Puntajes	75
6.2.14 Evaluación de Cargos	79
6.2.15 Categorización de Cargos	81
6.3 ESTIMACIÓN SALARIAL DE GRANANDINA LTDA.	82
6.3.1 Conocimiento de los salarios básicos de la empresa	82
6.3.2 Conocimiento de los Salarios Básicos de la Competencia	86
6.3.2.1 Salarios Básicos de la Competencia	86
7. ESTRUCTURA SALARIAL	88
7.1 DETERMINACION DE LA NUEVA ESTRUCTURA SALARIAL DE GRANANDINA LTDA	89
7.1.1 Calculo de las líneas de tendencia límites para la nueva estructura salarial de Granandina Ltda.	89
7.1.2 Calculo de las Diferencias Absolutas y Porcentuales para la Nueva Estructura Salarial de Granandina Ltda.	96
CONCLUSIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	101

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estratos de la población de cargos en Granandina Ltda.	44
Tabla 2. Grupo de cargos típicos o representativos de la empresa.	44
Tabla 3. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales.	45
Tabla 4. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales del Director Operativo	46
Tabla 5. Actividades Esenciales del cargo de Director Operativo	46
Tabla 6. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales del Encargado de SGCS	47
Tabla 7. Actividades Esenciales del cargo de Encargado de SGCS	47
Tabla 8. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales del Coordinador de Despacho	48
Tabla 9. Actividades Esenciales del cargo de Encargado de Coordinador de Despacho	48
Tabla 10. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales del Coordinador de exportaciones	49
Tabla 11. Actividades Esenciales del cargo de Encargado de Coordinador de Exportaciones	49
Tabla 12. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales del Auxiliar de Operaciones	50
Tabla 13. Actividades Esenciales del cargo de Encargado de Auxiliar de Operaciones	50
Tabla 14. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales del Auxiliar de Facturación	51
Tabla 15. Actividades Esenciales del cargo de Encargado de Auxiliar de	

Auxiliar de Facturación	51
Tabla 16. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales del Auxiliar de Importaciones	52
Tabla 17. Actividades Esenciales del cargo de Encargado de Auxiliar de Importaciones	52
Tabla 18. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales del Auxiliar de Despacho	53
Tabla 19. Actividades Esenciales del cargo de Encargado de Auxiliar de Despacho	53
Tabla 20. Determinación de las destrezas generales Director Operativo	54
Tabla 21. Determinación de las destrezas generales Encargado de SGCS	55
Tabla 22. Determinación de las destrezas generales Encargado de Coordinador de Despacho	56
Tabla 23. Determinación de las destrezas generales Encargado de Coordinador de Exportaciones	57
Tabla 24. Determinación de las destrezas generales Encargado de Auxiliar de Operaciones	58
Tabla 25. Determinación de las destrezas generales Encargado de Auxiliar de Facturación	59
Tabla 26. Determinación de las destrezas generales Encargado de Auxiliar de Importaciones	60
Tabla 27. Determinación de las destrezas generales Encargado de Auxiliar de Despacho	61
Tabla 28. Clasificación de Factores	62
Tabla 29. Asignación de grados a los factores	63
Tabla 30. Selección de grados para los cargos típicos	65
Tabla 31. Cálculo de la Ponderación Intrínseca y Óptima de los Factores	67
Tabla 32. Jerarquización para ponderar los factores de cada cargo.	69
Tabla 33. Ponderación Combinada de factores.	70
Tabla 34. Ponderación Real	71

Tabla 35. Resumen de las Ponderaciones	72
Tabla 36. Asignación de puntos a los factores	73
Tabla 37. Asignación de puntos a los grados seleccionados	74
Tabla 38. Asignación de Puntos a los Grados	75
Tabla 39. Definición del factor Habilidades Esenciales y sus grados con sus respectivos puntos	76
Tabla 40. Definición del factor Destrezas Generales y sus grados con sus respectivos puntos	76
Tabla 41. Definición del factor Educación y sus grados con sus respectivos Puntos	76
Tabla 42. Definición del factor Experiencia y sus grados con sus respectivos puntos	76
Tabla 43. Definición del factor Habilidad Técnica y sus grados con sus respectivos puntos	77
Tabla 44. Definición del factor Habilidad Gerencial y sus grados con sus respectivos puntos	77
Tabla 45. Definición del factor Esfuerzo Físico y sus grados con sus respectivos puntos	77
Tabla 46. Definición del factor Esfuerzo Visual y sus grados con sus respectivos puntos	77
Tabla 47. Definición del factor Esfuerzo Mental y sus grados con sus respectivos puntos	78
Tabla 48. Definición del factor Responsabilidad Por maquinarias y equipos y sus grados con sus respectivos puntos	78
Tabla 49. Definición del factor Responsabilidad por Informe y sus grados con sus respectivos puntos	78
Tabla 50. Definición del factor Responsabilidad por Documentos y sus grados con sus respectivos puntos	78
Tabla 51. Definición del factor Responsabilidad por Valores y sus grados con sus respectivos puntos	79

Tabla 52. Definición del factor Responsabilidad por Supervisión y sus grados con sus respectivos puntos	79
Tabla 53. Evaluación de Cargos	80
Tabla 54. Organización de los cargos en orden ascendente de acuerdo a sus puntos	81
Tabla 55. Categorización de cargos.	81
Tabla 56. Relación de Puntos y salarios de GRANANDINA LTDA.	83
Tabla 57. Resumen de la Relación de Puntos y Salarios	86
Tabla 58. Cargos y Salarios de La Competencia	87
Tabla 59. Resumen de Evaluación de salarios típicos de Hubemar (Competencia).	87
Tabla 60. Relación puntos y salarios ajustados	88
Tabla 61. Categoría de Cargos	93
Tabla 62. Líneas límites para la nueva estructura salarial de Granandina Ltda.	94
Tabla 63. Escala Salarial Detallada de Granandina Ltda.	95
Tabla 64. Comparativo de salarios actuales ajustados con sus diferencias absolutas y porcentuales.	96

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Gráfica de Línea de Tendencia de Granadina Ltda.	85
Gráfica 2. Gráfica de la línea de tendencia ajustada de Granandina Ltda.	88
Gráfica 3. Líneas de tendencia límite para la estructura definitiva.	95

INTRODUCCIÓN

Ante las transformaciones sociales, educacionales y culturales, que cobran cada vez mayor importancia, el sistema salarial se convierte cada día en uno de los factores que contribuye a incrementar la estabilidad de la fuerza de trabajo, el aumento de la productividad y a su vez mejora el nivel de vida de los trabajadores. Aunando en lo anterior se tiene que la complejidad de los trabajos, de conjunto con la calificación y la preparación de los trabajadores, la escala salarial, día a día, se convierten en una de las herramientas para el logro de estos objetivos. Sin embargo, hay que reconocer que ésta, es una parte importante, de la estructura salarial, la cual determina las correlaciones en la remuneración del trabajo de los distintos grupos, que a su vez se establecen en dependencia de la complejidad de los trabajos y la calificación requerida para llevarlos a cabo.

En el presente trabajo investigativo, se abordan aspectos relacionados con la elaboración y propuesta de una Escala Salarial para la empresa Granandina Ltda., dividiéndose éste en capítulos, en los cuales inicialmente se abordan aspectos generales de la investigación, como el planteamiento del problema, justificación, objetivos, marco referencial, metodología, para posteriormente, adentrarse en el análisis del sistema de compensación actual de la empresa en estudio, en el cual se eligen los cargos típicos y se determinan las características de los factores, llevándose a cabo la ponderación de éstos y los cálculos de la ponderación estimada, combinada y real, a la que se les hace la asignación de puntos, para poder llevar a cabo la estimación salarial de la empresa, basadas en el conocimiento de los salarios básicos de ésta y una empresa de la competencia, que en este caso particular y basados en la facilidad de obtener la información de los salarios, el tiempo que tiene en el mercado y el sector geográfico en el cual se encuentra ubicada, se escogió la empresa Hubermar.

Se desarrolló la estructura salarial, determinando la línea de tendencia ajustada de la empresa y la de la nueva estructura, estableciéndose los cálculos de las líneas de tendencia límites para su nueva estructura salarial y las diferencias absolutas y porcentuales.

Finalmente se encuentran los aspectos más relevantes de la investigación a manera de conclusión.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Colombia es un país, que por su ubicación estratégica posee una expansión económica que a partir de los noventa, con la llamada apertura económica, inicia un nuevo período que busca insertar al país en el proceso de la globalización.

Al estar bañada por el Océano Atlántico y Pacífico, le ha permitido al país una mayor expansión a nivel internacional, a través de haber suscrito y puesto en vigencia varios tratados de libre comercio, lo que conlleva al desarrollo de empresas logística para atender, este mercado, como la empresa Granandina Ltda, que posee, hoy día, más de veintiocho (28) años de fundada, con el fin de Orientar y asesorar eficientemente a los usuarios de comercio exterior en todas sus operaciones (importaciones, exportaciones).

Esta empresa, posee cobertura en las principales aduanas del país, como Barranquilla, Bogotá, Cali, Buenaventura, Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta, Ipiales, Maicao, Medellín, Pereira y Santa Marta, atendidas todas con, alrededor de ciento cuarenta y ocho (148) empleados, calificados.

Sin embargo, es una empresa completamente centralizada en la ciudad de Bogotá, donde se toman todas las decisiones de índole administrativo y financiero, lo que disminuye la autonomía de las demás, entre las cuales se destaca la relacionada con la compensación o escala salarial, generándose, entonces un escenario desigual en esta materia, dado que al comparar el comportamiento salarial de los diferentes cargos, aunque sean de igual denominación, algunos presentan diferencias significativas que permite el cuestionamiento sobre el nivel de equidad interna y externa, que esto significa.

No obstante, las condiciones cambiantes del entorno de la empresa, el auge económico entre el periodo del 2007 al 2008 y el aumento de los clientes, han provocado un aumento en la planta de personal, que por las condiciones de desempleo presentes en Cartagena de Indias, la fuerza laboral opta aceptar un trabajo que salarialmente no se ajusta a sus condiciones profesionales o técnicas.

Este tipo de empleados aceptan las propuestas laborales por llenar un vacío económico que debe suplirse para el sustento de sus familias, sin embargo en la primera oportunidad que se presenta para mejorar sus ingresos, pierden el deseo de continuar vinculados a la organización, ante el trato diferente que se les da en lo referente a las condiciones laborales, principalmente en lo que a salarios se trata, lo que también afecta sus derechos sociales, pensiones, causando en ellos desmotivación, inestabilidad de la fuerza de trabajo, bajos rendimientos, baja calidad en los productos, falta de estímulo a la productividad, deterioro en masa de medios de producción y otros, permitiendo con ello identificar que la relación que existe entre el salario y la productividad es muy estrecha, pues queda establecido que a mayor productividad mayor salario.

En los últimos meses se presentó un caso de desvinculación voluntaria provocada por las propuestas salariales ofrecidas por la competencia. Estos empleados considerando un aumento salarial y teniendo en cuenta la experticia en el área que desempeñaban decidieron renunciar a la empresa para ingresar a la competencia, lo que significó para la empresa una pérdida intangible fundamentada principalmente en las horas de capacitación invertidas en este personal para mejorar su desempeño.

Es esta la razón fundamental que invita a realizar este análisis considerándose que de no tratarse a tiempo podría generar un déficit significativo para la empresa. Se considera importante este estudio por que, ante la firma del TLC, las firmas de nuevos tratados con otros países, incrementan el número de

empresas de la competencia, las que podrían interesarse en los empleados de esta organización por su nivel de experticia y conocimiento.

1.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA O PROBLEMA

¿Cuál es el nivel de equidad interna y externa que posee la estructura salarial en la Agencia de Aduanas Granandina Ltda.?

2. JUSTIFICACION

El presente trabajo investigativo, se desarrolla en uno de los sectores que mayor impulso tiene en la economía de la región (el comercio exterior), teniendo en cuenta, como lo afirma Downey (199), que una política salarial se constituye en una política que proporciona un marco conceptual común, en base a la cual se determinan los salarios del personal de una organización en forma equitativa, de acuerdo a las funciones que desempeñan y la responsabilidades asignadas, buscando, así mismo, atraer y retener al talento humano mejor calificado, para lograr la misión de la empresa.

Es por ello que, hoy día, como lo afirma Davis, (1999), la motivación del personal, que labora en una empresa, es un factor muy importante que incide en el desempeño laboral del empleado y en la imagen que adquieren los clientes de la misma, por lo que si se tiene en cuenta que los empleados, en especial los que tienen contacto directo con los clientes, son la representación de la empresa y de su motivación, depende el desempeño laboral, y la compensación salarial que reciben, es una de las formas de motivación, relacionada directamente con la productividad, ésta contribuye a una mayor competitividad frente a empresas del mismo sector económico.

Los retos actuales, ante la economía global y las condiciones competitivas del mercado hacen cada vez más difícil para las compañías atraer y retener el talento. Si una compañía realmente quiere obtener mejores resultados, la estrategia de remuneración y la estrategia del negocio deben estar estrechamente ligadas, logrando así, una política salarial al interior de la empresa que responda a criterios de equidad interna y transparencia, de acuerdo con las funciones y responsabilidades asignadas al trabajador, estableciéndose en ello la relevancia y pertinencia que el presente estudio posee para los investigadores.

Mediante la evaluación del sistema de compensación actual de la empresa Granandina Ltda. Facilita, a la empresa, gestionar estratégicamente el desarrollo y reordenamiento de su estructura, constituyéndose en una herramienta técnica que permite dar claridad del impacto y contribución de los cargos sobre los resultados de la Organización.

El presente proyecto investigativo, permite a las investigadoras, despejar dudas y un mayor conocimiento acerca del tema, al igual que sus proyecciones de expansión previstas, al Alma Mater, la Universidad de Cartagena, en el cumplimiento de sus principios rectores e incorporación Universidad – Alumno – Sociedad.

Para los empresarios, que se enfrentan a la era de la globalización, la investigación les permite el conocimiento de los retos y el aprovechamiento de las oportunidades, a través de la identificación de sus debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, que representan los mecanismos facilitadores de una mayor dinámica y expansión de demanda de bienes y servicios, permitiéndole asegurar un crecimiento y mejoramiento operacional a las organizaciones empresariales.

Igualmente, el presente trabajo investigativo se constituye en herramienta de mucha utilidad que conlleva a una mayor competitividad, retención del talento humano, crecimiento y mejoramiento operacional, además de generar una mayor estabilidad en el mercado actual.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la estructura de compensación salarial de la empresa Granandina Ltda., sucursal Cartagena, con el fin de realizar una propuesta de estructura salarial acorde a las necesidades del talento humano y la legislación laboral vigente.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual del sistema de compensación de la empresa Granandina Ltda. de acuerdo a la política salarial existente y la complejidad de cargos.

- ✓ Diseñar una escala salarial, con el fin de facilitar el proceso de asignar salarios que sean atractivos, permitan retener el personal calificado.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la Universidad de Cartagena, los estudiantes de Ingeniería Industrial: María del Carmen González Prada y Alexander David Padilla Botett, elaboraron el trabajo de grado titulado “Diseño de Manual de Funciones y estructura salarial de la división Limpieza en la empresa de servicios EULEN COLOMBIA S.A., región norte en la ciudad de Cartagena”, donde se realizó un diagnóstico de la empresa con el fin de determinar su situación actual e igualmente se llevó a cabo el análisis y la descripción de cargos, lo cual brindó información acerca de los requisitos mínimos que debe tener una persona para poder desempeñar de manera eficiente las actividades de un determinado cargo.

□ Respecto a la valoración, para la que se utilizó el Método de Perfiles y Escalas Guía de HAY, la aplicación del mismo, proporcionó datos reales, definidos y sistemáticos, para determinar el valor relativo de los cargos; estableciendo principios claros y técnicas imparciales que permitieron un tratamiento más objetivo de los salarios y una base equitativa para la determinación de sueldos y salarios a la vez que permite optimizar la utilización de los recursos y simplificar los procesos al eliminar operaciones duplicadas, haciendo reajustes estrictamente organizacionales.

Se pudo determinar los salarios devengados son menores de lo que debería ser, mientras que en otros casos son mayores, lo que se afianzó al comparar los salarios de la empresa con los de la competencia, encontrándose que están por debajo de ésta, lo que sumado a la falta de reconocimiento del

desempeño propio, incremento por méritos, causa desmotivación en los trabajadores.

□ A través del proyecto, se realizó la estructuración del Manual de Funciones, que sirvió de guía para analizar las características, funciones y responsabilidades de cada cargo, los requisitos necesarios para desempeñarlos, establecimiento de métodos para la planeación, promoción y desarrollo del personal, así como también criterios para establecer una adecuada escala salarial.

Otro de los trabajos hallados fue el titulado “Diseño de la estructura salarial de la empresa Frutelit Ltda., cuya autoría es de Arlet María Martínez Barrios - Danibes Lucia González Mendoza, quienes manifiestan que cuando no existe una valoración de cargos de una manera técnica, dada la inconsistencia, al comparar los niveles de complejidad entre los diferentes cargos y su incidencia en las asignaciones salariales los cargos de Dirección alta complejidad presentan un alarmante y abismal diferencia salarial con el resto de cargos.

También concluyen que es normal que en el diseño de una estructura salarial se presenten salarios ajustados a niveles superiores o inferiores a las asignaciones salariales actuales

Otro trabajos, relacionados con el tema en estudio, es “Elaboración de la estructura salarial utilizando el método por puntos por factor en el Hotel Barlovento S.A. de la ciudad de Cartagena”, cuyos autores Eduardo Alberto Luna Cañate y Carlos Alberto Martínez Monterrosa, expresan que uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es la política de salarios.

En la Universidad del Norte, Ángel León González A. desarrolló el trabajo investigativo titulado “Técnicas y metodologías de asignación salarial”, en él se considera que existen muchas variables manipulables en administración de

personal, pero con una combinación óptima de ellas a través de las cuales pueden obtenerse resultados favorables en procura de alcanzar la visión planteada por la organización. Entre las variables que tienen que ver con el factor humano está la remuneración, pero no una remuneración cualquiera, o asignada en forma de costumbre o empíricamente, sino una remuneración que técnicamente tenga en cuenta el cargo como objeto y la persona que ejerce sus funciones con diferentes grados de creatividad y compromiso.

Se establece que el Servicio Civil (DASC) elabora las escalas salariales teniendo en cuenta siete (7) categorías, entre ellas: Nivel directivo, Nivel asesor, Nivel ejecutivo, Nivel profesional, Nivel técnico, Nivel administrativo y Nivel operativo.

Héctor Manuel Zarate, desarrolló un artículo que denominó “CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA SALARIAL: Una Historia Desde la Regresión Cuantílica”, cuyo objetivo fue analizar el cambio en los retornos de la educación y la experiencia en diferentes puntos de la distribución salarial a través de una aplicación empírica en el mercado laboral colombiano. En él se determinó que en estudios que examinan distribuciones, tal como la salarial, la caracterización del promedio condicional no es suficiente. “En promedio”, nunca será parte de una conclusión satisfactoria cuando se hace referencia al estudio de una población heterogénea. El promedio condicional es solamente un aspecto limitado entre una gran cantidad de cambios que determinan la distribución. En este campo la regresión de cuantiles puede ser una herramienta de análisis útil, ya que permite detectar cambios en la respuesta debido a variables observadas en diferentes puntos de la distribución.

Igualmente se estableció que los retornos de la educación son más grandes en los cuantiles superiores, en tanto los retornos de la experiencia son más grandes en los cuantiles inferiores para los nuevos trabajadores. Lo anterior permite concluir que no existe un único modelo de localización para explicar la

hipótesis de capital humano y que el incremento en la diferencia salarial reciente del país se explica por los cambios en el retorno de habilidades observadas que permiten ser cuantificadas, y por cambios en la desigualdad dentro de grupos. Sin embargo las causas que generan estos cambios no son explícitamente identificadas. En la literatura se encuentra que los cambios en la estructura salarial pueden estar relacionados con innovaciones en el desarrollo tecnológico, modernización en las instituciones, en el poder del sindicalismo. Sin embargo, estas hipótesis están fuera del alcance de este trabajo. Los resultados sugieren que un modelo formal estructural debe permitir diversos cambios en diferentes puntos de la distribución salarial.

El trabajo titulado “La estructura de salarios pactados en España”, desarrollado por Hipólito Simón Pérez, establece que los salarios que se pactan en los convenios colectivos de ámbito sectorial en España, difieren apreciablemente para trabajadores de una misma categoría profesional, de modo que en lugar de existir un hipotético salario único de mercado se aprecia una destacable heterogeneidad salarial en la negociación colectiva, más acusada en el caso de las categorías profesionales con mayor cualificación. Además de ello, se determina que la estructura de salarios pactados se caracteriza, por una elevada estabilidad temporal, de modo que las diferencias salariales se mantienen en niveles extremadamente similares a lo largo del tiempo, tanto en términos de orden como de magnitud, lo que denota la presencia de una fuerte inercia en la determinación salarial. Cabe destacar, que existe una nutrida evidencia que apunta a que la estructura salarial intersectorial es extremadamente similar para los trabajadores sindicados y no sindicados de una misma economía y para economías con diferentes marcos institucionales en el mercado de trabajo y grado de implantación de los sindicatos. Así, que el hecho de que la determinación de los salarios se realice a través del cauce de la negociación colectiva pudiera no interferir demasiado en las fuerzas fundamentales que moldean las diferencias salariales es algo que no se puede descartar.

4.2 MARCO TEÓRICO

El concepto de sueldo es utilizado para designar la remuneración mensual en efectivo que los empleados reciben, normalmente, sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe y resulta crucial que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el “nivel de sueldos” de su personal, entre otros motivos, porque dicho nivel de pago es lo que le permite atraer, conservar y motivar al personal que exige el negocio de la empresa. También debe mencionarse que, en estricto sentido, con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado, es decir, el desempeño pasado (Juárez, 2010)

Igualmente, se tiene que el concepto de incentivo, se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados.

“A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado y, por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa. Lo importante es que los incentivos estimulan desempeños futuros. Las prestaciones se utilizan para designar, tanto los pagos

en efectivo (aguinaldo, prima de vacaciones), adicionales al sueldo, que recibe el personal, como los servicios o beneficios que se reciben en especie, tales como seguros médicos o de vida, entre otras prestaciones en especie que reciben los empleados” (Juárez, 2010).

4.2.1 Sistema de Compensación. El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza (Vargas, 1994)

Si se consulta el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, uno encuentra que el término compensar tiene, entre otros significados, el de "dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado." Esto significa que, en estricto sentido, la compensación sería aquello que la empresa otorga a sus empleados para resarcir el daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo. Obviamente, por lo menos así esperamos, que hoy en día, en la mayoría de las empresas no ocurra una situación de este tipo. Por consiguiente, tal vez sería más conveniente utilizar, en vez del término compensación, el término retribución, remuneración o recompensa. No obstante esta situación y dado que se utiliza más comúnmente el término de compensación en nuestro medio, en esta guía se empleará el término compensación o paga para significar la retribución, la remuneración o la recompensa que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo (Varela, 2006).

Se tiene, además que, la compensación del personal se integra por dos partes fundamentales: la primera de estas dos partes, corresponde al sueldo; los

incentivos, cuando existen en la empresa; y las prestaciones que se otorgan al personal. A este componente de la compensación, generalmente, se le suele identificar como el "paquete de compensación (financiera) total, " aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso (dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia (Rock, 1990).

La segunda parte de la compensación, se dijo que corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. A esta segunda componente de la compensación, generalmente, se la conoce como el clima laboral. Algunas veces se piensa que la empresa debe tener un buen clima para que los empleados "estén a gusto o se sientan contentos" en su trabajo. Esta es una visión incorrecta del clima laboral. Cuando aquí hablamos del clima, nos referimos a en qué medida la empresa cuenta con las condiciones para maximizar el potencial de desempeño de las personas, los equipos de trabajo y la organización en su conjunto; hasta dónde la empresa promueve el compromiso y la satisfacción de los empleados con su trabajo; y en qué medida impera en la empresa un estilo de dirección y unos principios gerenciales justos o equitativos. Cuando existe un clima laboral con estas características, no tenemos duda que ese lugar de trabajo también es una parte significativa de la compensación del personal (Morales, 1999).

Por otro lado se tiene que la gestión de la compensación tiene como objetivo asegurar que la empresa cuente con la capacidad suficiente para atraer, retener y motivar a las personas que tengan las habilidades necesarias para contribuir a que la organización cumpla con sus objetivos de negocios y a su vez permitir que estas personas accedan a los reconocimientos adecuados a su nivel

de contribución, para lo cual debe garantizarse que se apliquen los principios de equidad interna y competitividad externa en el diseño del paquete total de compensaciones (Bohórquez, 2010)

A través de la política de compensaciones las estrategias y objetivos de negocios verán un sustento y refuerzo para su puesta en práctica, es decir se verá un alineamiento entre las decisiones salariales que toman los gerentes y los resultados económicos que se reflejan en sus principales líneas de negocio, percibiéndose de esta manera una coherencia en su aplicación. Esta política sin embargo, deberá ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las diversas coyunturas económicas que enfrente la empresa. De esta manera las Gerencias contarán con un conjunto de reglas definidas bajo criterios técnicos, de aplicación general para todos los integrantes de la organización que de esta manera podrán ver como la asignación salarial individual es sumamente objetiva y equitativa, reduciéndose de manera significativa el espacio para las decisiones discrecionales o arbitrarias (Viguer, 1999).

Es así como para implementar un sistema de compensaciones, se deben considerar las siguientes bases fundamentales: La estrategia y objetivos del negocio, el mercado laboral con quienes compite la empresa, perfil de puestos / personas, capacidad económica de la organización y la cultura organizacional.

Además de ello, el sistema de Compensaciones debe alinearse con los objetivos y las estrategias de la empresa, ya sea implementando programas de remuneración variable o aplicando incentivos económicos y planes de retención. Conocer el mercado laboral permite conocer el talento por el que competimos, a partir de ello, se podrá establecer una estrategia de sueldos de ingreso, ubicarnos en la mediana, o ser líderes en compensación total en todos nuestros puestos, o quizá para un grupo concreto de puestos y/o personas clave, diferenciados por

segmento profesional y ser líderes en todos los puestos o puestos estratégicos (Bohórquez, 2010).

Es fundamental contar con información fidedigna y precisa de los niveles de compensación existentes en el mercado seleccionado. Estos estudios nos dirán con mucha precisión cuáles son las tendencias en sueldos de ingreso, promedios y máximos de compensación total que prevalecen para los puestos equivalentes con los más representativos de nuestras organizaciones, así como los paquetes de beneficios que se vienen otorgando (Amaya, 2004).

Por otra parte, el conocimiento del perfil de puestos requerido permitirá establecer su valor relativo interno y nos llevará a contar con una adecuada clasificación de los mismos y con ello una ordenada estructura salarial que a su vez esté sustentada en los valores prevalecientes en el mercado seleccionado (Roig, 1996).

La capacidad económica de la empresa para sustentar su estructura de compensaciones resulta muchas veces determinante para el éxito de la política salarial. En este sentido, desde el punto de vista de la administración de la compensación, generalmente se habla de prestaciones en efectivo y prestaciones en especie o beneficios. Desde otra perspectiva, por ejemplo la legal, se puede hablar de prestaciones de ley, u obligatorias, y prestaciones de empresa, o discrecionales. A diferencia de los sueldos y los incentivos que premian el desempeño, las prestaciones, aunque no cabe duda que influyen sobre el desempeño del personal, en realidad son de mayor eficacia para despertar la identificación del personal con la empresa y el sentido de pertenencia a la organización; características éstas que, sin lugar a dudas, tienen un efecto muy importante sobre el desempeño general de la empresa (Roig, 1996).

Por último, se tiene que cada sistema a través de los años se ha desarrollado con un objetivo, y está influenciado por una diferente etapa

administrativa, los sistemas de puntos, los sistemas de competencia actualmente, se enfocan sobre un contexto, por ello debemos comprender el contexto en que nos movemos y nuestros objetivos, dado que se necesita visión para encarar al futuro, ya que para cada latitud es diferente. Los sistemas de compensaciones, persiguen un objetivo final que es el mínimo común de la productividad, ya que la administración busca la maximización de los recursos (Roig, 1996). Por lo que, cuando la compensación está bien administrada, sus reflejos se ven en la mejora del desempeño, en el aumento de la motivación y por ende una mejora en la calidad de vida del colaborador.

4.2.2 Estructura salarial. La Estructura Salarial es un sistema que le permite a las organizaciones establecer una Política de Remuneración Global, que le facilita gestionar estratégicamente el desarrollo y reordenamiento de su estructura. Fortaleciendo así la motivación, retención y atracción del Talento y generando el retorno esperado por los accionistas.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que, para ser efectiva, la remuneración debe estar vinculada al desempeño. Mientras que los incentivos pueden producir el nexo más claro entre la remuneración y el desempeño, no son aptos para todos los trabajos. En este capítulo se determina la estructura salarial, o sea, de pagos basados en tiempo trabajado. Si bien su relación con el desempeño puede no ser tan evidente como la retribución por medio de incentivos, la remuneración salarial también puede motivar un incremento en el desempeño del trabajador, principalmente por medio del manejo de sus aumentos.

De acuerdo a Adam Smith, el salario debe ser el necesario para que el trabajador y su familia subsistan. Sustenta su teoría argumentando que si el salario es muy bajo la segunda generación de obreros desaparecería, por lo cual el patrón se quedaría sin la fuerza laboral necesaria para sus fines de enriquecimiento (González, 2006).

Igualmente considera que el factor principal para fijar los salarios es la influencia de la oferta y la demanda. De esta manera, la distribución de la mano de obra sería más y beneficiosa para el desarrollo económico de un país, debido a que los trabajadores se verían atraídos a emplearse en aquellas industrias donde fueran más necesarios porque éstas brindarían los salarios más altos.

David Ricardo, de acuerdo a su teoría en el estudio de salarios distingue diferentes tipos, tales como el nominal, real, de subsistencia, formación y aumento de salario. Su teoría interpreta el salario como una mercancía más que está expuesta a las leyes de oferta y demanda del mercado, sin embargo, aclara que el precio natural de la mano de obra es el precio necesario que permite al trabajador y su familia subsistir y perpetuar la raza (González, 2006).

John Stuart Mill, considera que los salarios dependen principalmente de la demanda y de la oferta de trabajo, o en otras palabras de la proporción entre el capital circulante, empleado para la compra del trabajo y la población integrada por la clase trabajadora. De acuerdo a esta teoría el salario crece en proporción directa al crecimiento del capital y en relación inversa con respecto al crecimiento de la población. Es decir de acuerdo a la siguiente ecuación (González, 2006):

Salario = Capital / Población.

Henry Ford, expone en forma sencilla su teoría: “si los salarios de los trabajadores son altos, se genera una mayor capacidad de consumo, y para satisfacerla es necesario producir más, como consecuencia las ventas aumentan, las utilidades aumentan, lo cual permite hacer nuevas inversiones en tecnología para incrementar la productividad (Rimsky, 2005).

Ahora bien, los salarios pueden asignarse teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Valoración del cargo, basados en los requisitos del cargo.
- Valoración del desempeño, basados en los desempeños extraordinarios del personal.
- Valoración de utilidades del período, basados en la capacidad de la empresa.
- Valoración de los salarios del mercado, basados en competencias.

Lo cierto, es que aún son pocas las empresas que contemplan una distribución equitativa de las remuneraciones que otorgan a sus colaboradores, pero aquellas que valoran a su personal obtienen rentabilidad o ganancias, que no es más que los esfuerzos del capital inteligente que integran estas organizaciones, por lo que reconocen estos resultados obtenidos y deciden establecer una adecuada y justa remuneración dentro de una empresa (Ayala, 2004).

Se tiene, además que existen “salarios de eficiencia” siempre que las empresas intentan lograr un desempeño más “eficiente” de sus trabajadores motivándolos con el pago de salarios por encima del valor de equilibrio del mercado. Las empresas que desarrollan esta política continúan siendo racionales, en términos de la maximización de beneficios, si es que así logran reclutar o mantener a los trabajadores más productivos. Dicha “racionalidad” se fundamenta de diferentes maneras. Un primer modelo aduce que se pagan mayores salarios intentando reducir los costos en los que la empresa incurre cuando renueva su personal. Si existen costos de despido, de selección y adiestramiento de nuevo personal, el pago de mayores salarios se justifica por la reducción en la frecuencia con la que se renueva el personal, dado el interés de parte de los trabajadores de conservar su trabajo (Fachola, 2003).

Una segunda propuesta se basa en que el diferencial salarial existe porque la empresa intenta motivar al trabajador a un mayor esfuerzo. El trabajador que

recibe como salario exactamente el costo de oportunidad de las horas que dedica al trabajo tiene pocos incentivos a un esfuerzo extraordinario. Tendrá aún menos incentivos cuando existen posibilidades de encontrar otro trabajo fuera de la empresa a un mismo nivel de esfuerzo y salario. Sin embargo un pago superior ligado a un esfuerzo extraordinario hará que sea costoso ser despedido generando así incentivos para incrementar su esfuerzo. Otro argumento en este sentido se basa en la idea de que la empresa que pretenda controlar la calidad del trabajador deberá destinar recursos económicos para la tarea de monitoreo del desempeño de sus operarios. En muchos casos el monitoreo es imposible o los recursos necesarios para pagarlo son mayores al diferencial salarial. La empresa entonces asignará sus recursos de manera racional pagando un salario incentivado para seleccionar así a los mejores operarios en cuanto a su disposición al esfuerzo. Además en un contexto en el cual algunas de las características del trabajo son parcialmente inobservables, pagando mayores salarios la empresa atrae y/o conserva a los mejores trabajadores (Fachola, 2003).

Ahora bien, para que la organización sea competitiva en estos tiempos de internacionalización general, es necesario plantearse políticas orientadas en diferentes dimensiones para lograr que sus productos y servicios resulten atractivos y necesarios para sus clientes. Una de las políticas que debe tenerse en cuenta es la de contar con un factor humano creativo y comprometido con la empresa (Chiavenato, 2000).

En cuanto a la Administración de personal, existen muchas variables que combinadas favorablemente contribuyen a alcanzar la visión de la organización. Entre las variables que se relacionan con el talento humano, se encuentra la remuneración, pero no una remuneración cualquiera, sino una asignación que técnicamente tenga en cuenta el cargo como objeto y la persona que ejerce sus funciones con diferentes grados de creatividad y compromiso (Chiavenato, 2000).

El Código Sustantivo del Trabajo en su artículo 127, define el salario como el pago asignado, en dinero o en especie, por el empleador como contraprestación directa del servicio personal prestado por el empleado.

4.2.3 Pasos para el Diseño de la Estructura Salarial. Durante la década de los años 20, han venido desarrollándose un gran número de éstas, con propósitos muy claros encaminados a asignar salarios que cumplan con dos principios fundamentales: ser atractivos, retener el personal calificado y mantener un clima favorable en las relaciones laborales (González, 2006).

El uso de éstas técnicas de valoración empezó en la década de los años 20 y a partir de esta época se han elaborado técnicas cualitativas y cuantitativas, a fin de que el salario asignado a un cargo sea compatible con las funciones inherentes a él. Básicamente las técnicas de asignación salarial se pueden clasificar en tres (González, 2006):

- Asignación con base en el valor relativo de los cargos.
- Asignación combinada: Salario básico más una porción variable. Esta asignación variable depende del tipo de trabajo: comisión, si son vendedores; incentivos, en el caso de producción por encima de los estándares estimados; méritos, en el caso de aportes que le generan productividad a la organización.
- Asignación por méritos: Es la remuneración que se da por logros obtenidos en el campo productivo o científico. Esta asignación especial se otorga por los resultados obtenidos y que trascienden por su importancia, bien sea para la organización donde se presten los servicios o para la sociedad, si es un trabajo independiente y que la favorece.

Para hacer asignaciones con base en el valor relativo de los cargos hay necesidad primero de encontrar este valor utilizando técnicas cualitativas o cuantitativas. Dentro de las primeras, las más usadas son: el sistema de jerarquización y el sistema de clasificación. El primero se puede definir como la ordenación que se hace de los cargos de una organización, tomando como criterio de posición el trabajo como un todo, es decir, sus funciones y requisitos del cargo confrontando a todos contra todos. Y en las técnicas cuantitativas, las más utilizadas, en Colombia, son el Sistema de asignación de puntos y el Sistema de matrices y perfiles de Hay (González, 2006).

El Sistema de Asignación de Puntos, es el más utilizado, tiene en cuenta en su diseño los pasos siguientes: análisis ocupacional, consistente en el trabajo de campo o recopilación de datos de fuentes primarias; la elaboración de un manual de funciones y requisitos que se deba cumplir en la ejecución del cargo. Este manual no debe ser una camisa de fuerza para el desarrollo de la persona que ocupe el cargo, sino una guía para la inducción, capacitación y, naturalmente, la materia prima para la elaboración de la estructura salarial. Los pasos que siguen al sistema de asignación de puntos son: selección de factores, definición, división y definición de grados y diseño de tabla maestra. Si se detalla un poco más estos últimos pasos, se puede afirmar que la selección de factores debe hacerse teniendo en cuenta aquellos elementos del trabajo como educación, experiencia, creatividad, responsabilidad por máquinas y/o equipos, responsabilidad por: producto, procesos, calidad, contactos personales y relaciones públicas, el esfuerzo y las condiciones de trabajo y riesgo. Los factores seleccionados se definen para que un comité comprenda el campo de aplicación de cada uno de ellos (González, 1995).

La tabla maestra contiene la información de los grados de intensidad o de cumplimiento de cada cargo en los factores seleccionados. A partir de la tabla maestra se efectúa una prueba estadística para verificar si lo que se ha hecho

hasta estos momentos es correcto. El paso que permite esta comprobación se llama «Análisis y corrección del manual de valorización». De los resultados de este análisis se obtienen los factores definitivos que van a utilizarse en la estimación del valor relativo de los cargos.

El Sistema de matrices y perfiles Hay, fue desarrollado en la década de los 50 en los Estados Unidos por un grupo de consultores, entre los que figuraban Edward N. Hay y Dale Purves. Este sistema es una combinación de la técnica de asignación de puntos y la técnica de comparación de factores. Actualmente se utiliza este sistema para cargos directivos, administrativos y técnicos en más de treinta países, siendo Estados Unidos y el Reino Unido los que más uso hacen de ella. En Colombia, es utilizado en un 10%. Este sistema está diseñado bajo la estructura de tres factores fundamentales, con sus respectivas dimensiones (González, 1995):

- Habilidad (Know How) o competencia que tiene que ver con los conocimientos adquiridos de cualquier modo, ya sea formalmente o a través de la experiencia. Tiene tres dimensiones: habilidad técnica, habilidad gerencial y la habilidad en las relaciones humanas. Cada dimensión tiene grados de intensidad: la habilidad técnica tiene ocho (8) grados, la habilidad gerencial tiene cuatro (4), y la habilidad en las relaciones humanas, tres (3).
- Solución conceptual de problemas (Problem solving). Este factor mide la intensidad del proceso mental con que se emplea la habilidad, primer factor, para analizar, evaluar, crear, razonar y formular conclusiones. «Se piensa con lo que se sabe».
- Responsabilidad por resultados (Accountability). Este factor tiene que ver con los resultados finales de la organización. Está compuesto por tres dimensiones: Libertad para actuar, la magnitud y el impacto del cargo en los resultados

finales. La libertad para actuar a su vez está dividido en siete (7) grados; magnitud, en cuatro (4), y el impacto en tres (3).

Ahora bien, los salarios pueden asignarse teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Valoración del cargo, basados en los requisitos del cargo.
- Valoración del desempeño, basados en los desempeños extraordinarios del personal.
- Valoración de utilidades del período, basados en la capacidad de la empresa.
- Valoración de los salarios del mercado, basados en competencias.

Lo cierto, es que aún son pocas las empresas que contemplan una distribución equitativa de las remuneraciones que otorgan a sus colaboradores, pero aquellas que valoran a su personal obtienen rentabilidad o ganancias, que no es más que los esfuerzos del capital inteligente que integran estas organizaciones, por lo que reconocen estos resultados obtenidos y deciden establecer una adecuada y justa remuneración dentro de una empresa.

Por lo que, cuando la compensación está bien administrada, sus reflejos se ven en la mejora del desempeño, en el aumento de la motivación y por ende una mejora en la calidad de vida del colaborador. No es la única herramienta que influye en aspectos tan importantes como éstos, pero su efecto es merecedor de atención, dado que un inadecuado manejo de la remuneración genera, sin lugar a dudas, insatisfacciones a todo nivel (conductas disfuncionales).

Para realizar una escala salarial realmente efectiva y analizar las coherencias e incoherencias internas y después de finalizar la descripción de cargos, se procede a una clasificación de puestos, con el fin de obtener un equilibrio en la distribución de la masa salarial. Para la estructuración de una escala salarial se siguen los

siguientes pasos: Análisis de los salarios vigentes y un análisis de los salarios según la clasificación de los cargos (Reyes, 2010).

Dentro de los principales factores que intervienen para el diseño de una estructura salarial, se tiene que para establecer un adecuado nivel de remuneraciones, debe tenerse en cuenta factores y criterios que no faltan a la hora de establecer una política salarial, siendo estos: la valoración del puesto, la capacidad económica de la empresa, la productividad, el costo de vida, la oferta y demanda de mano de obra, las remuneraciones mínimas vitales, etc. Veamos a continuación cada uno de estos factores (Reyes, 2010):

La Valoración del puesto, técnicamente es el factor más importante para asignar un valor salarial, por cuanto se debe asignar teniendo en cuenta el trabajo y responsabilidad que desarrollará el colaborador en dicho puesto o cargo; la técnica del análisis de puestos nos brindará saber más exactamente cuánto debe corresponderle económicamente por ese puesto de trabajo (Aguilar, 2008).

Por otro lado se tiene que la capacidad económica de las empresas, es un factor determinante, dado que su nivel de productividad y competitividad, junto con las utilidades juegan un papel importante, debido a que, conforme éstas aumenten, los colaboradores deben de recibir beneficios adicionales, indudablemente si la empresa está en buenas condiciones económicas establecerá remuneraciones dignas y decorosas y romperá la tradición que siguen muchas empresas de otorgar solamente sueldos mínimos (Ferraro, 2011).

La productividad, se constituye, también en un factor trascendental para establecer incentivos económicos por el logro de mayores niveles de producción, por cuanto más produce más debe ganar ya sea en forma individual y/o grupal. Al igual que el costo de vida, que indudablemente es un factor que siempre estará presente al contemplar remuneraciones, ya que la inflación económica siempre

influirá en este mundo globalizado. Por lo tanto servirá para otorgar incrementos teniendo en cuenta el salario vigente. Si bien es cierto que las remuneraciones deben asegurar a los trabajadores un nivel de vida razonable, éstos deben ser lo suficientemente adecuados, para que los trabajadores puedan satisfacer no sólo sus necesidades básicas, sino también las de educación, ahorro y esparcimiento (Ferraro, 2011).

La oferta y demanda de mano de obra, es otro de los factores, dado que muchas empresas toman este criterio, para establecer remuneraciones en donde la mano de obra es considerada una mercancía, ya que actualmente la oferta supera con exceso a la demanda de mano de obra.

Finalmente se tiene, que otro factor tenido en cuenta es la remuneración mínima vital, siendo el estado el que regula la remuneración mínima vital, para aquellos colaboradores no calificados pertenecientes a la actividad privada, por ello es importante que las empresas la tengan en cuenta para tener una base legal (Ferraro, 2011).

Un modelo usado actualmente, es el modelo retributivo por competencias que trae consigo los siguientes imperativos: flexibilizar la estructura salarial de la empresa para acomodarla a las exigencias de una estructura organizativa más dinámica, requerida por los cambios del entorno; compensar económicamente con criterios de equidad y competitividad el nivel de competencias y experiencia aportados por el empleado en función de las necesidades actuales y futuras de la organización; motivar a los empleados asegurando su alineamiento con los objetivos estratégicos; premiar a los empleados que obtienen un mayor rendimiento. Se trata de recompensar a las personas y no basarse solamente en el desempeño de un puesto de trabajo y retribuir a los empleados por la adquisición de nuevas competencias a lo largo de su trayectoria profesional y por la movilidad funcional efectiva (Rubio, 2013).

La metodología, utilizada para el diseño del modelo retributivo basado en competencias consta de las siguientes actividades: análisis del sistema retributivo actual; análisis de la estructura salarial que en el momento de decidir la implantación del modelo de gestión por competencias emplea la empresa, sus principales componentes y porcentajes de distribución; determinación de la composición óptima del paquete retributivo; definición de la estructura salarial y definición de los criterios para realizar los incrementos salariales (Rubio, 2013).

El paquete retributivo basado en la gestión por competencias se determina diferenciando entre varios conceptos (Rubio, 2013):

Lo que el empleado "es": según su perfil profesional y académico el empleado pertenece a un grupo profesional. El grupo profesional no conlleva una retribución concreta. Lo que hace es determinar la pertenencia a un colectivo con una carrera retributiva determinada. Dicha carrera retributiva se fija a partir de las bandas y los niveles que lo componen.

Lo que el empleado "hace": este concepto valora las funciones y tareas que éste realiza, de acuerdo con el valor del perfil de competencias del puesto de trabajo. Refleja la necesidad de recompensar de manera distinta los diferentes trabajos que se pueden asignar en cada momento a la plantilla. La banda de puesto de trabajo determina en un porcentaje concreto la retribución total que ha de percibir un empleado.

Lo que el empleado "consigue": este concepto permite recompensar de manera diferente a personas que se encuentran en un mismo puesto de trabajo al representar el componente variable, basado en la planificación y evaluación del cumplimiento de objetivos. Este componente personal permite, además de diferenciar aquellas personas que por diversas circunstancias aportan más a la empresa, promocionar económicamente a los empleados sin que éstos tengan

que cambiar necesariamente de puesto de trabajo. Por su propia naturaleza, este concepto no es consolidable, sino que fluctúa anualmente en función del grado de cumplimiento de objetivos.

Entonces, la estructura salarial parte del marco de clasificación donde encontramos todos los puestos de trabajo clasificados en un grupo y una banda determinada.

Esta tarea conlleva los siguientes pasos:

- Determinación del porcentaje del salario total que compondrá cada uno de los componentes del mismo; salario por puesto de trabajo (banda) y retribución variable.
- Determinación del número de niveles retributivos asociados a cada banda de puesto de trabajo.

Para determinar el número óptimo de niveles para cada banda hay que tener en cuenta varios aspectos, tales como la amplitud total que se le quiere dar a la banda retributiva; la distancia mínima que debe existir entre cada nivel para que el movimiento suponga un incremento significativo como para suponer una promoción motivadora; la asignación de cantidades económicas a cada banda y niveles asociados.

Para determinar esas cantidades hay que tener en cuenta aspectos, tales como la amplitud que se le quiere dar a cada banda retributiva; el porcentaje de solape que se quiera que exista entre cada una de dichas bandas retributivas; la distancia que se decide como óptima entre los puntos medios de cada banda (progresión interbandas); determinación de los criterios de asignación de cada uno de los empleados a las bandas y niveles que componen el paquete retributivo total; elaboración de los procedimientos de gestión salarial y tabla retributiva que

consiste en la formulación de los procedimientos de aplicación del modelo de retribución, incluyendo los criterios de incremento y promoción, así como la tabla retributiva definitiva.

5. METODOLOGÍA

El enfoque de la investigación es Mixto, dado que toma datos basados en atributos, cualidades y datos numéricos, incrementando con ello la posibilidad de ampliar las dimensiones del proyecto de investigación.

Es además, un tipo de investigación exploratoria, mediante las cuales se pretende analizar el sistema de compensación actual de la empresa Granandina Ltda., sucursal Cartagena.

Es a su vez, analítica, dado que aplicado el formulario de la encuesta, tabulada la información, esta será analizada, con el propósito de ser concluyente. Estos estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en analizar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Es, además descriptiva, porque se limita a describir determinadas características del grupo de elementos estudiados. Se circunscriben a examinar una población definida, describiéndola a través de la medición de diversas características.

El tipo de diseño de la investigación es documental, el cual consiste en un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrado por otros investigadores en fuentes documentales, estadísticas de la empresa, entre otros. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. Este se desarrollará bajo el criterio de contexto (fuentes documentales).

6. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE COMPENSACION ACTUAL DE LA EMPRESA GRANANDINA LTDA.

Para realizar el análisis del sistema de compensación actual de la empresa Granandina Ltda., se utilizó el Método de Puntos por Factor, el cual se basa en establecer un conjunto de factores compensables, capaces de descomponer y explicar el contenido organizacional de cada uno de los puestos de una estructura. Además de ello, cada uno de los factores compensables tiene varios grados, los cuales expresan el nivel de requerimiento o complejidad del factor en el puesto y a cada factor corresponde una ponderación, la cual indica la importancia que tiene dicho factor en el puesto. La ponderación de un factor puede ser igual para todos los puestos o se puede variar para enfatizar el factor en puestos específicos, para ello se presentará la elección de los cargos típicos, la elección, definición, ponderación y gradación de los factores de evaluación, la definición y asignación de puntos a los grados y finalmente la elaboración del manual de evaluación de cargos con sus puntajes y su respectiva evaluación y categorización (Carvajal, Rodríguez, Salazar, Solano, Ponce, 2011).

6.1 ELECCIÓN DE CARGOS TÍPICOS.

La población de cargos, se estratifica de acuerdo al nivel de complejidad, lo que permite seleccionar los cargos más representativos en la empresa.

Tabla 1. Estratos de la población de cargos en Granandina Ltda.

CARGOS DE MAYOR COMPLEJIDAD	CARGOS DE MEDIANA COMPLEJIDAD	CARGOS DE BAJA COMPLEJIDAD
Gerente	Coordinador de Cuenta	Auxiliar de Operaciones
Contador	Coordinador de Prevención	Auxiliar de facturación
Jefe de Cartera	Coordinador de Despacho	Auxiliar de importaciones
Encargada de SGCS	Coordinador de exportaciones	Auxiliar de Tesorería
Director Operativo		Auxiliar Contable
		Auxiliar de Despacho
		Mensajero
		Servicios Generales

Fuente: Diseño propio de las investigadoras basados en información suministrada por la empresa.

Tabla 2. Grupo de cargos típicos o representativos de la empresa.

Director Operativo
Encargada de SGCS
Coordinador de Despacho
Coordinador de exportaciones
Auxiliar de Operaciones
Auxiliar de facturación
Auxiliar de importaciones
Auxiliar de Despacho

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa.

6.1.1 Características de los Factores y definición de Grados. Se hace necesario establecer niveles de medición, debido a que las características que mide uno de los factores difieren de un cargo a otro, lo que permite que todos los cargos queden comprendidos en los factores aunque en diferentes niveles. Es así

como las actividades esenciales se establecen en base a cuatro factores importantes que contribuyen a determinar la importancia de cada actividad.

- Complejidad (C)
- Frecuencia (F)
- Consecuencia de errores (CE)
- Valor Agregado (VA)

Para determinar las cinco actividades más importantes de cada uno de los cargos, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Actividad Esencial} = ((C+F) + (CE*VA))$$

Y cada uno de los factores, se determina, con la siguiente puntuación:

Tabla 3. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales.

COMPLEJIDAD		FRECUENCIA		CONSECUENCIA DE ERRORES	
5	Muy complicado	5	Diario	5	Muy grave
4	Complicado	4	Semanal	4	Grave (proceso)
3	Moderado	3	Quincenal	3	Considerable (cliente)
2	Fácil	2	Mensual	2	Menor (puesto)
1	Muy fácil	1	Semestral o anual	1	Mínima

VALOR AGREGADO			VIGENCIA	
3	Agrega valor al producto	al	A	(+) de 2 años
2	Agrega valor al proceso	al	B	(+) de un año
1	No agrega valor		C	(-) de un año

Fuente: Rescalvo Santiago Fernando y De la Fuente Martín José Manuel. Concepción y diseño del puesto de trabajo.

Tabla 4. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales del Director Operativo

No.	Actividades Generales	F	C	CE	VA	Total
1	Tramitar los documentos aduaneros	5	3	5	3	16
2	Recepción de documentos originales(Factura Comercial, Lista de empaque)	4	3	4	3	14
3	Presentar documentos ya radicados al puerto para el retiro del contenedor en puerto.	4	3	4	2	13
4	Coordinar con el transporte para entregar los documentos pertinentes para el retiro de la mercancía del puerto.	5	4	5	2	16
5	Retirar los cheques de devolución de los depósitos o reintegro de los contenedores en las navieras	2	3	5	2	12
6	Seguimiento de arribo de las cargas	3	3	4	2	12
7	Presentación de los documentos de exportación y/o importación al operador de Zona Franca y funcionarios de la DIAN	5	4	5	3	17
8	Radicar los documentos de exportación e importación en los puertos para su ingreso.	4	4	5	3	16
9	Diligenciar el formulario de zona franca para productos vencidos, desperdicios y ajustes.	2	3	4	3	12
10	Elaboración trámite y aprobación pertinente de registros y licencias de importación en todas sus modalidades ante el MINCOMEX y a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior, VUCE.	5	5	5	3	18
	TOTAL					146

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa.

Tabla 5. Actividades Esenciales del cargo de Director Operativo

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	TOTAL	VIGENCIA
1	Elaboración trámite y aprobación pertinente de registros y licencias de importación en todas sus modalidades ante el MINCOMEX y a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior, VUCE.	18	A
2	Presentación de los documentos de exportación y/o importación al operador de Zona Franca y funcionarios de la DIAN	17	B
3	Tramitar los documentos aduaneros	16	B
4	Coordinar con el transporte para entregar los documentos pertinentes para el retiro de la mercancía del puerto	16	B
5	Radicar los documentos de exportación e importación en los puertos para su ingreso	16	B

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa.

Tabla 6. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales del Encargado de SGCS

No.	Actividades Generales	F	C	CE	VA	Total
1	Asesorar y colaborar en el diseño, implementación y evaluación de políticas, planes, programas y/o normas de mejora continua de calidad de servicios	5	5	4	3	17
2	Asesorar y colaborar con los directivos en el diseño, implementación y evaluación de políticas, planes, programas y/o normas de mejora continua de calidad de servicios	5	4	4	3	17
3	Asesorar y colaborar en la revisión, adecuación y/o instalación de las condiciones y/o estándares de calidad	4	3	3	2	12
4	Implementar modelos y metodologías de trabajo que permitan alcanzar máximos estándares de calidad en la ejecución de las actividades cotidianas acorde a la realidad particular de servicios	5	4	4	2	15
5	Promover el desarrollo de medidas preventivas efectivas que permitan disminuir riesgos	4	3	3	2	12
6	Monitorear el sistema de vigilancia, control y gestión de calidad	3	3	3	2	11
7	Generar y mantener los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el servicio resultante cumplen con los requisitos correspondientes.	5	4	3	2	14
8	Realizar los registros que sean necesarios para proporcionar confianza con la conformidad de los procesos	4	4	3	2	13
9	Describe la metodología a utilizar para hacer seguimiento de la información sobre la satisfacción y/o insatisfacción del cliente externo, como una de las medidas de las prestaciones del sistema de gestión de la calidad.	5	5	4	3	17
10	Realiza el seguimiento de la satisfacción del cliente a través de la evaluación continua del desempeño de los procesos	4	4	3	2	13
	TOTAL					141

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa.

Tabla 7. Actividades Esenciales del cargo de Encargado de SGCS

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	TOTAL	VIGENCIA
1	Asesorar y colaborar en el diseño, implementación y evaluación de políticas, planes, programas y/o normas de mejora continua de calidad de servicios.	17	A
2	Asesorar y colaborar con los directivos en el diseño, implementación y evaluación de políticas, planes, programas y/o normas de mejora continua de calidad de servicios	17	A
3	Describe la metodología a utilizar para hacer seguimiento de la información sobre la satisfacción y/o insatisfacción del cliente externo, como una de las medidas de las prestaciones del sistema de gestión de la calidad.	17	A
4	Implementar modelos y metodologías de trabajo que permitan alcanzar máximos estándares de calidad en la ejecución de las actividades cotidianas acorde a la realidad particular de servicios	15	B
5	Generar y mantener los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el servicio resultante cumplen con los requisitos correspondientes.	14	B

Tabla 8. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales del Coordinador de Despacho

No.	Actividades Generales	F	C	CE	VA	Total
1	Coordinar la emisión de la información y documentación necesaria para realizar el desaduanamiento de productos	4	4	3	2	13
2	Supervisar la elaboración de la documentación de aduanas y órdenes de pago por conceptos aduaneros para el levante aduanero de los productos	4	4	3	2	13
3	Supervisar la operación y mantenimiento del sistema especializado en Aduana	4	4	3	2	13
4	Elaborar hoja preliminar referida a la importación y exportación	4	3	3	2	12
5	Efectuar los cálculos preliminares de los derechos arancelarios e impuestos de aduana	3	3	3	2	11
6	Retornar los contenedores utilizados a los almacenes de donde fueron sacados, asumiendo los pagos que ello conlleve	3	3	3	2	11
7	Cumplir con las actividades correspondientes al Sistema de Gestión de Calidad	4	3	3	2	12
8	Realizar los trámites previos al retiro de la carga en las oficinas de las empresas navieras pagos por descarga, gastos administrativos, movilización de carga, seguros	5	4	4	2	15
9	Representar ante la Aduana para suscribir documentos propios de las operaciones por procesos de importación, exportación y otros regímenes	5	4	4	2	15
10	Elaborar informes sobre la recepción y despacho	4	3	3	2	12
	TOTAL					127

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa.

Tabla 9. Actividades Esenciales del cargo de Encargado de Coordinador de Despacho

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	TOTAL	VIGENCIA
1	Realizar los trámites previos al retiro de la carga en las oficinas de las empresas navieras pagos por descarga, gastos administrativos, movilización de carga, seguros	15	A
2	Representar ante la Aduana para suscribir documentos propios de las operaciones por procesos de importación, exportación y otros regímenes	15	B
3	Supervisar la elaboración de la documentación de aduanas y órdenes de pago por conceptos aduaneros para el levante aduanero de los productos	13	B
4	Coordinar la emisión de la información y documentación necesaria para realizar el desaduanamiento de productos	13	B
5	Supervisar la operación y mantenimiento del sistema especializado en Aduana	13	B

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa.

Tabla 10. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales del Coordinador de exportaciones

No.	Actividades Generales	F	C	CE	VA	Total
1	Recepción de documentos originales (Factura Comercial, Lista de empaque y BL)	5	4	4	2	15
2	Presentar a Zona Franca los documentos diligenciados para su respectiva aprobación	5	5	4	2	16
3	Coordinar con el transporte para entregar los documentos pertinentes para el retiro de la mercancía del puerto.	4	4	3	2	13
4	Presentación de los documentos de exportación al operador de Zona Franca y funcionarios de la DIAN	5	4	4	2	15
5	Radicar los documentos de exportación para el embarque del producto	5	4	4	2	15
6	Tramitar la inspección de antinarcóticos cuando las autoridades lo requieran.	5	5	5	2	17
7	Entregar manifiestos de carga para su presentación al funcionario de la DIAN y Operador de Zona Franca	4	4	4	2	14
8	Cuando la exportación es aérea radicar documentos de exportación ante los funcionarios de la DIAN y antinarcóticos para su inspección física y coordinar con la agencia que representa a la línea aérea y posterior cargue de la mercancía	5	4	4	2	15
9	Archivo de documento físico y en sistema	4	3	3	2	12
10	Seguimiento de arribo de las cargas	4	4	3	2	13
	TOTAL					145

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa.

Tabla 11. Actividades Esenciales del cargo de Encargado de Coordinador de Exportaciones

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	TOTAL	VIGENCIA
1	Tramitar la inspección de antinarcóticos cuando las autoridades lo requieran.	17	C
2	Presentar a Zona Franca los documentos diligenciados para su respectiva aprobación	16	B
3	Presentación de los documentos de exportación al operador de Zona Franca y funcionarios de la DIAN	15	B
4	Radicar los documentos de exportación para el embarque del producto	15	B
5	Cuando la exportación es aérea radicar documentos de exportación ante los funcionarios de la DIAN y antinarcóticos para su inspección física y coordinar con la agencia que representa a la línea aérea y posterior cargue de la mercancía	15	B

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa.

Tabla 12. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales del Auxiliar de Operaciones

No.	Actividades Generales	F	C	CE	VA	Total
1	Organizar, recepcionar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación del Jefe de Operaciones	3	3	3	2	11
2	Prever las necesidades de aspectos logísticos del Jefe de Operaciones	4	4	3	2	13
3	Redactar informes, oficios y otros documentos, de acuerdo a las instrucciones emanadas por el Jefe de Operaciones	4	3	3	2	12
4	Formular y registrar cargos de la correspondencia del Jefe de Operaciones	3	3	3	2	11
5	Organizar el sistema de clasificación y archivo del Jefe de Operaciones	3	3	3	2	11
6	Mantener permanentemente actualizado, debidamente clasificado y ordenado, el archivo permanente del Jefe de Operaciones	4	4	3	2	13
7	Digitar informes, documentos y cuadros estadísticos;	4	3	3	2	12
8	Contribuir y hacer acompañamiento en la formulación y desarrollo de los estudios y/o proyectos preliminares que presenta el Jefe de Operaciones	4	4	3	2	13
9	Contribuir con el control del sistema de monitoreo que centralice la información de los procesos y actividades de producción, operaciones	5	4	3	2	14
10	Supervisar la implantación de niveles de seguridad y acceso	4	4	3	2	13
	TOTAL					123

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa.

Tabla 13. Actividades Esenciales del cargo de Encargado de Auxiliar de Operaciones

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	TOTAL	VIGENCIA
1	Contribuir con el control del sistema de monitoreo que centralice la información de los procesos y actividades de producción, operaciones	14	C
2	Prever las necesidades de aspectos logísticos del Jefe de Operaciones	13	B
3	Mantener permanentemente actualizado, debidamente clasificado y ordenado, el archivo permanente del Jefe de Operaciones	13	B
4	Contribuir y hacer acompañamiento en la formulación y desarrollo de los estudios y/o proyectos preliminares que presenta el Jefe de Operaciones	13	B
5	Supervisar la implantación de niveles de seguridad y acceso	13	B

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa.

Tabla 14. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales del Auxiliar de Facturación

No.	Actividades Generales	F	C	CE	VA	Total
1	Verificar tarifas	4	4	3	2	13
2	Revisión de la documentación	4	4	3	2	13
3	Organizar los Documentos Operativos con soportes y verificación de lista de chequeo	5	4	3	2	14
4	Confrontación de documentos físicos Vs lista de chequeo	5	4	4	2	15
5	Imprime listado de "Remesas pendientes por facturar", verificado cumplimiento de planillas y remesas y verificando tarifas	4	4	3	2	13
6	Relación de horas operativas o toneladas movilizadas	5	4	3	2	14
7	Verificar valores facturados con relación a los soportes y tarifas	5	4	3	2	14
8	Realiza relación de envío de factura y documentos soportes con destino al cliente	5	4	3	2	14
9	Controlar la entrega y efectividad de los reportes de cartera emitidos por contabilidad.	4	3	3	2	12
10	Reparar y presentar los informes que le sean solicitados sobre las actividades desarrolladas.	4	4	3	2	12
	TOTAL					134

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa.

Tabla 15. Actividades Esenciales del cargo de Encargado de Auxiliar de Facturación

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	TOTAL	VIGENCIA
1	Confrontación de documentos físicos Vs lista de chequeo	15	C
2	Organizar los Documentos Operativos con soportes y verificación de lista de chequeo	14	B
3	Relación de horas operativas o toneladas movilizadas	14	B
4	Verificar valores facturados con relación a los soportes y tarifas	14	B
5	Realiza relación de envío de factura y documentos soportes con destino al cliente	14	B

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa.

Tabla 16. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales del Auxiliar de Importaciones

No.	Actividades Generales	F	C	CE	VA	Total
1	Informar sobre los pedidos en tránsito para que sean incluidos en los informes semanales.	4	3	3	3	13
2	Presentar las reclamaciones por mala calidad o despachos incorrectos de los pedidos puestos en firmes.	4	4	3	3	14
3	Identificar la mercancía en poder de los agentes de carga internacionales y analizar la viabilidad de embarque	5	4	4	2	15
4	Elaborar el registro de importación	5	4	3	2	14
5	Recopilar y enviar documentos originales necesarios para el proceso de nacionalización	5	4	4	2	15
6	Coordinar todos los procesos logísticos entorno a los pedidos	4	3	3	2	12
7	Vigilar y controlar la contabilización de las facturas de pedidos stock de proveedores del exterior, agentes de carga internacional y transportistas nacionales	5	4	4	2	15
8	Hacer pre liquidación de la mercancía para calcular el costo aproximado de la importación y el porcentaje de ganancia.	4	3	3	3	13
9	Realizar la liquidación de la mercancía para poder ingresarla al inventario por medio de la entrada por importación y así finalmente podérsela facturar al cliente.	5	4	3	2	14
10	Coordinar todos los procesos logísticos de los pedidos stock que se pongan en firme	4	3	3	2	12
	TOTAL					137

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa.

Tabla 17. Actividades Esenciales del cargo de Encargado de Auxiliar de Importaciones

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	TOTAL	VIGENCIA
1	Identificar la mercancía en poder de los agentes de carga internacionales y analizar la viabilidad de embarque	15	C
2	Recopilar y enviar documentos originales necesarios para el proceso de nacionalización	15	B
3	Vigilar y controlar la contabilización de las facturas de pedidos stock de proveedores del exterior, agentes de carga internacional y transportistas nacionales	15	B
4	Presentar las reclamaciones por mala calidad o despachos incorrectos de los pedidos puestos en firmes.	14	B
5	Realizar la liquidación de la mercancía para poder ingresarla al inventario por medio de la entrada por importación y así finalmente podérsela facturar al cliente.	14	B

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa.

Tabla 18. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales del Auxiliar de Despacho

No.	Actividades Generales	F	C	CE	VA	Total
1	Digitar la información del Manifiesto General de Carga	4	3	3	2	12
2	Aplicar validación de los datos transmitidos del manifiesto de carga	4	4	3	2	13
3	Registra y firma la autorización de la transmisión de datos del manifiesto de carga	5	4	5	3	17
4	Ingresa a la aduana el medio de transporte con la mercancía	4	3	3	3	13
5	Aplica criterios de riesgos para establecer si corresponde realizar visita de inspección	5	4	4	2	15
6	Dar aviso sobre el arribo del transporte	4	3	3	2	12
7	Verifica la carga o descarga conforme lo consignado en el manifiesto de aduana	5	4	5	2	16
8	Consigna en el manifiesto de carga el resultado de la operación	4	4	3	2	13
9	Presenta las justificaciones necesarias, en caso de faltantes o sobrantes	5	4	4	2	15
10	Responsabilizarse de los retiros, aforos. Analizar y sugerir en la optimización del procedimiento de retiros	5	5	4	2	16
	TOTAL					142

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa.

Tabla 19. Actividades Esenciales del cargo de Encargado de Auxiliar de Despacho

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	TOTAL	VIGENCIA
1	Registra y firma la autorización de la transmisión de datos del manifiesto de carga	17	C
2	Verifica la carga o descarga conforme lo consignado en el manifiesto de aduana	16	B
3	Responsabilizarse de los retiros, aforos. Analizar y sugerir en la optimización del procedimiento de retiros	16	B
4	Aplica criterios de riesgos para establecer si corresponde realizar visita de inspección	15	B
5	Presenta las justificaciones necesarias, en caso de faltantes o sobrantes	15	B

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa.

6.1.2 Características de los Factores y Destrezas Generales. Debido a que las características que mide uno de los factores y destrezas generales, difieren de un cargo a otro, se hace necesario establecer niveles de medición con el fin de que todos los cargos queden comprendidos en los factores aunque en diferentes niveles.

Las destrezas generales, se establecen en base al Grado de Importancia (GI) de cada una de las destrezas requeridas y al Puntaje de Actividad (PA) de cada uno de los cargos, dicha importancia se encuentra ponderada así:

3 = Alto

2 = Medio

1 = Bajo

La fórmula utilizada para determinar las destrezas más importantes, que requiere cada cargo es la siguiente:

Destreza General = (GI * PA).

Tabla 20. Determinación de las destrezas generales Director Operativo

No	ACTIVIDADES ESENCIALES	DESTREZAS GENERALES	GRADO IMPORTANCIA
1	Elaboración trámite y aprobación pertinente de registros y licencias de importación en todas sus modalidades ante el MINCOMEX y a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior, VUCE.	Recopilación de información	3
2	Presentación de los documentos de exportación y/o importación al operador de Zona Franca y funcionarios de la DIAN	Aprendizaje activo	3
3	Tramitar los documentos aduaneros	Generación de ideas	2
4	Coordinar con el transporte para entregar los documentos pertinentes para el retiro de la mercancía del puerto	Monitoreo y control	2
5	Radicar los documentos de exportación e importación en los puertos para su ingreso	Organización de la información Escritura	2 3

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa y el modelo de Carlos Eduardo Aguilar Guevara.

Tabla 21. Determinación de las destrezas generales Encargado de SGCS

No	ACTIVIDADES ESENCIALES	DESTREZAS GENERALES	GRADO IMPORTANCIA
1	Asesorar y colaborar en el diseño, implementación y evaluación de políticas, planes, programas y/o normas de mejora continua de calidad de servicios.	Generación de ideas Estrategias de aprendizaje	3 2
2	Asesorar y colaborar con los directivos en el diseño, implementación y evaluación de políticas, planes, programas y/o normas de mejora continua de calidad de servicios	Pensamiento crítico Recopilación de información	3 2
3	Describe la metodología a utilizar para hacer seguimiento de la información sobre la satisfacción y/o insatisfacción del cliente externo, como una de las medidas de las prestaciones del sistema de gestión de la calidad.	Comprensión lectora Persuasión Orientación de servicio	3 3 3
4	Implementar modelos y metodologías de trabajo que permitan alcanzar máximos estándares de calidad en la ejecución de las actividades cotidianas acorde a la realidad particular de servicios	Planificación Monitoreo Toma de decisiones Monitoreo y control	3 2 2 3
5	Generar y mantener los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos si y el servicio resultante cumplen con los requisitos correspondientes.	Facilidad de expresión Toma de decisiones	2 2

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa y el modelo de Carlos Eduardo Aguilar Guevara.

Tabla 22. Determinación de las destrezas generales Encargado de Coordinador de Despacho

No	ACTIVIDADES ESENCIALES	DESTREZAS GENERALES	GRADO IMPORTANCIA
1	Realizar los trámites previos al retiro de la carga en las oficinas de las empresas navieras pagos por descarga, gastos administrativos, movilización de carga, seguros	Habilidad Técnica	3
		Destrezas matemáticas	2
		Recopilación de información	2
2	Representar ante la Aduana para suscribir documentos propios de las operaciones por procesos de importación, exportación y otros regímenes	Habilidad gerencial	3
		Habilidad Técnica	3
		Pensamiento crítico	2
3	Supervisar la elaboración de la documentación de aduanas y órdenes de pago por conceptos aduaneros para el levante aduanero de los productos	Recopilación de información	2
		Comprensión lectora	3
		Persuasión	3
4	Coordinar la emisión de la información y documentación necesaria para realizar el desaduanamiento de productos	Orientación de servicio	3
		Planificación	3
		Monitoreo	2
5	Supervisar la operación y mantenimiento del sistema especializado en Aduana	Toma de decisiones	2
		Monitoreo y control	2
		Facilidad de expresión	3
		Toma de decisiones	2
			2

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa y el modelo de Carlos Eduardo Aguilar Guevara.

Tabla 23. Determinación de las destrezas generales Encargado de Coordinador de Exportaciones

No	ACTIVIDADES ESENCIALES	DESTREZAS GENERALES	GRADO IMPORTANCIA
1	Tramitar la inspección de antinarcóticos cuando las autoridades lo requieran.	Habilidad Técnica	3
		Destrezas matemáticas	2
		Recopilación de información	2
2	Presentar a Zona Franca los documentos diligenciados para su respectiva aprobación	Habilidad Técnica	3
		Pensamiento crítico	2
		Recopilación de información	2
3	Presentación de los documentos de exportación al operador de Zona Franca y funcionarios de la DIAN	Habilidad Técnica	3
		Comprensión lectora	3
4	Radicar los documentos de exportación para el embarque del producto	Planificación	3
		Monitoreo	2
		Toma de decisiones	2
		Monitoreo y control	2
5	Cuando la exportación es aérea radicar documentos de exportación ante los funcionarios de la DIAN y antinarcóticos para su inspección física y coordinar con la agencia que representa a la línea aérea y posterior cargue de la mercancía	Planificación	3
		Facilidad de expresión	2
		Toma de decisiones	2
			3

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa y el modelo de Carlos Eduardo Aguilar Guevara.

Tabla 24. Determinación de las destrezas generales Encargado de Auxiliar de Operaciones

No	ACTIVIDADES ESENCIALES	DESTREZAS GENERALES	GRADO IMPORTANCIA
1	Contribuir con el control del sistema de monitoreo que centralice la información de los procesos y actividades de producción, operaciones	Habilidad Técnica Monitoreo Pensamiento crítico	3 3 2
2	Prever las necesidades de aspectos logísticos del Jefe de Operaciones	Pensamiento crítico Recopilación de información Planificación	3 2 3
3	Mantener permanentemente actualizado, debidamente clasificado y ordenado, el archivo permanente del Jefe de Operaciones	Habilidad Técnica Comprensión lectora Organización	3 3 3
4	Contribuir y hacer acompañamiento en la formulación y desarrollo de los estudios y/o proyectos preliminares que presenta el Jefe de Operaciones	Planificación Monitoreo Toma de decisiones Monitoreo y control	3 3 2 3
5	Supervisar la implantación de niveles de seguridad y acceso	Habilidad Técnica Toma de decisiones Planificación Monitoreo y control	3 3 3 3

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa y el modelo de Carlos Eduardo Aguilar Guevara.

Tabla 25. Determinación de las destrezas generales Encargado de Auxiliar de Facturación

No	ACTIVIDADES ESENCIALES	DESTREZAS GENERALES	GRADO IMPORTANCIA
1	Confrontación de documentos físicos Vs lista de chequeo	Habilidad Técnica	3
		Compresión lectora	2
		Agilidad	3
		Pensamiento crítico	3
2	Organizar los Documentos Operativos con soportes y verificación de lista de chequeo	Pensamiento crítico	3
		Recopilación de información	2
		Planificación	3
3	Relación de horas operativas o toneladas movilizadas	Habilidad Técnica	3
		Compresión lectora	3
		Organización	3
4	Verificar valores facturados con relación a los soportes y tarifas	Planificación	3
		Monitoreo	3
		Toma de decisiones	2
		Monitoreo y control	3
5	Realiza relación de envío de factura y documentos soportes con destino al cliente	Habilidad Técnica	3
		Toma de decisiones	3
		Planificación	3
		Monitoreo y control	3

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa y el modelo de Carlos Eduardo Aguilar Guevara.

Tabla 26. Determinación de las destrezas generales Encargado de Auxiliar de Importaciones

No	ACTIVIDADES ESENCIALES	DESTREZAS GENERALES	GRADO IMPORTANCIA
1	Identificar la mercancía en poder de los agentes de carga internacionales y analizar la viabilidad de embarque	Habilidad Técnica Comprensión lectora Agilidad Pensamiento crítico	3 3 3 3
2	Recopilar y enviar documentos originales necesarios para el proceso de nacionalización	Pensamiento crítico Recopilación de información Planificación	3 3 3
3	Vigilar y controlar la contabilización de las facturas de pedidos stock de proveedores del exterior, agentes de carga internacional y transportistas nacionales	Habilidad Técnica Comprensión lectora Organización Control y monitoreo	3 2 3 3
4	Presentar las reclamaciones por mala calidad o despachos incorrectos de los pedidos puestos en firmes.	Planificación Toma de decisiones Monitoreo y control Redacción	3 3 2 2
5	Realizar la liquidación de la mercancía para poder ingresarla al inventario por medio de la entrada por importación y así finalmente poderse la facturar al cliente.	Habilidad Técnica Toma de decisiones Planificación Monitoreo y control	3 3 2 2

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa y el modelo de Carlos Eduardo Aguilar Guevara.

Tabla 27. Determinación de las destrezas generales Encargado de Auxiliar de Despacho

No	ACTIVIDADES ESENCIALES	DESTREZAS GENERALES	GRADO IMPORTANCIA
1	Registra y firma la autorización de la transmisión de datos del manifiesto de carga	Habilidad Técnica Agilidad Recopilación de información	3 2 3
2	Verifica la carga o descarga conforme lo consignado en el manifiesto de aduana	Monitoreo y control Recopilación de información Habilidad Técnica	3 3 3
3	Responsabilizarse de los retiros, aforos. Analizar y sugerir en la optimización del procedimiento de retiros	Habilidad Técnica Organización Control y monitoreo	3 2 2
4	Aplica criterios de riesgos para establecer si corresponde realizar visita de inspección	Planificación Toma de decisiones Monitoreo y control	3 3 3
5	Presenta las justificaciones necesarias, en caso de faltantes o sobrantes	Habilidad Técnica Toma de decisiones Planificación Monitoreo y control Redacción	3 3 2 2 2

Fuente: Autoras del proyecto basados en información suministrada por la empresa y el modelo de Carlos Eduardo Aguilar Guevara.

6.1.3 Elección de los Factores de Evaluación. La elección de los factores de evaluación, se llevó a cabo, teniendo en cuenta que tuvieran características sustanciales y representativas de los cargos, características que se encuentren presentes en todos los puestos, que la intensidad del factor que requiera cada cargo en evaluación defiriera de uno a otro cargo y finalmente que factores diferentes no condujeran a evaluar la misma característica de los cargos, para ello se tuvo en cuenta, las siguientes Factores:

Tabla 28. Clasificación de Factores.

NÚMERO	GRUPO DE FACTORES	FACTORES
1	Actividades Esenciales	Trámite
		Documentación
		Supervisión
2	Destrezas Generales	Habilidades Técnicas
		Habilidades Gerenciales
		Habilidades Operativas
3	Conocimientos	Educación
		Experiencia
4	Habilidades	Técnicas
		Gerenciales
5	Esfuerzo	Físico
		Visual
		Mental
6	Responsabilidades	Máquina y/o equipos
		Informes
		Documentos y papeles
		Valores
		Supervisión

Fuente: Autoras del proyecto basadas en información suministrada por la empresa.

6.1.4 Características de los Factores y definición de Grados. Debido a que las características que mide uno de los factores difieren de un cargo a otro, se hace necesario establecer niveles de medición con el fin de que todos los cargos queden comprendidos en los factores aunque en diferentes niveles. Es así como se encontrará que el Grado I, es el de Menor intensidad, mientras que el grado III, es el de máxima intensidad.

Tabla 29. Asignación de grados a los factores

GRADOS	I	II	III
FACTORES			
Actividades Esenciales	120 -130	131 – 140	141 - 150
Destrezas Generales	1	2	3
Educación	Secundaria	Técnica	Universitaria y especialización
Experiencia	Hasta un año	Hasta dos años	Más de dos años
Habilidad Técnica	Poca	Mediana	Mucha
Habilidad Gerencial	Poca	Mediana	Mucha
Esfuerzo Físico	Poco	Mediano	Mucho
Esfuerzo Visual	Poco	Mediano	Mucho
Esfuerzo Mental	Poco	Mediano	Mucho
Responsabilidad de Máquinas y/o equipos	Poca	Mediana	Mucha
Responsabilidad por informes	Poca	Mediana	Mucha
Responsabilidad por documentos y papeles	Poca	Mediana	Mucha
Responsabilidad por valores	Poca	Mediana	Mucha
Responsabilidad por Supervisión	Poca	Mediana	Mucha

Fuente: Autoras del proyecto

6.1.5 Ponderación de Factores. Es este el proceso, donde se le asigna un peso porcentual a cada uno de los factores, para posteriormente establecer el peso total de cada factor en relación con el contenido del cargo. Luego de seleccionar los grados para los cargos típicos se hallarán las diferentes ponderaciones, entre las cuales se encuentran:

- Ponderación intrínseca: ponderación interna del factor, equivale a su desviación estándar
- Ponderación Óptima: es el inverso de la ponderación intrínseca de dicho factor
- Ponderación Estimada: es la propuesta de acuerdo a la importancia que ésta tiene para los factores de los diferentes cargos
- Ponderación Combinada: consiste en multiplicar la ponderación óptima de cada factor por su ponderación estimada, el peso porcentual de cada factor de

la ponderación combinada se obtiene al dividir la ponderación combinada de cada factor entre la sumatoria de ponderaciones combinadas

- Ponderación Real: es el peso para que un factor influya en la evaluación de cargos, esta ponderación, la cual se obtiene del producto entre la ponderación intrínseca y combinada.

Inicialmente se seleccionan los grados para los cargos típicos.

Tabla 30. Selección de grados para los cargos típicos

CARGO	HAB. ES.			DEST. GR.			EDUC.			EXP.			HAB. TÉC.			HAB. GER.			ESF. FIS.			ESF VIS.			ESF MEN.			RES MAQ.			RES INF.			RES DOC.			RESP VAL.			RESP SUP.					
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III						
Coordinador de Exportaciones			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			
Auxiliar de Facturación			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X
Auxiliar de operaciones		X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X	
Director de Operaciones		X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X	
Auxiliar de Despacho	X			X				X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X	
Coordinador de Despacho	X			X				X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X	
Encargada de SGCS	X			X				X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X	
Auxiliar de Importaciones	X			X				X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X			X	
TOTAL	4	2	2	4	1	3	4	2	2	0	4	4	0	2	4	3	1	4	5	3	0	0	1	7	0	4	4	0	8	0	0	1	7	0	4	4	4	0	4	4	0	4			

Fuente: Autoras del proyecto

6.1.6 Cálculo de las Ponderaciones

Ponderación Intrínseca o Propias del Factor.

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum f(x - \bar{x})^2}{n}}$$

Dónde:

n = Número total de cargos típicos

σ_x = Desviación estándar del factor

X = Grados del factor

\bar{X} = Media real del factor

f = Cargos típicos que requieren el grado del factor

$$\bar{X} = \frac{\sum fx}{n}$$

Dónde:

X = grado del factor

f = Cargos típicos que requieren el grado del factor x

n = Número total de cargos típicos

Se procede, entonces a hallar el valor de medias reales y las desviaciones estándar para cada factor. Este cálculo es igual para cada uno de los factores. Se realiza el cálculo para el factor Actividades Esenciales, paso a paso, para que se entienda cuál fue el procedimiento y este procedimiento es igual para los otros siete factores.

ACTIVIDADES ESENCIALES

$$\bar{X} = (4*1+2*2+2*3)/8 = 14/8 = 1,75$$

$$\bar{X} = 1,75$$

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{4*(1-1,75)^2 + 2*(2-1,75)^2 + 2*(3-1,75)^2}{8}} =$$

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{4*(0,56) + 2*(0,6) + 2*(3,12)}{8}} =$$

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{6,56}{8}} = 0,82$$

La Ponderación Intrínseca es equivalente a la desviación estándar calculada y la Ponderación Óptima, resulta de invertir la Ponderación Intrínseca ($1/\sigma_x$)

Es decir que al calcular la Ponderación Intrínseca y Ponderación Óptima de cada uno de los factores se tiene:

Tabla 31. Cálculo de la Ponderación Intrínseca y Óptima de los Factores.

FACTORES	PONDERACIÓN INTRINSECA	PONDERACIÓN OPTIMA
HABILIDADES ESENCIALES	0,69	1,45
DESTREZAS GENERALES	0,86	1,16
EDUCACIÓN	0,69	1,45
EXPERIENCIA	0,25	4,00
HABILIDAD TÉCNICA	0,5	2,00
HABILIDAD GERENCIAL	2,23	0,45
ESFUERZO FISICO	0,23	4,35
ESFUERZO VISUAL	1,19	0,84
ESFUERZO MENTAL	1,25	0,80
RESP. POR MÁQ. Y EQUIPOS	0,63	1,59
RESP. POR INFORMES	1,19	0,84
RESP, POR DOCUMENTOS	1,25	0,80
RESP. POR VALORES	2,5	0,40
RESP. POR SUPERVISIÓN	2,5	0,40

Fuente: Autoras del proyecto

6.2.7 Cálculo de la Ponderación Estimada. El cálculo de la Ponderación Estimada, se realiza basado en la propuesta de evaluación de cargos, de acuerdo a la importancia que esta tiene para los factores de los diferentes cargos. Esta se decidió realizarla por el método de jerarquización de factores, dado su sencillez, el cual consiste en jerarquizar por columnas los factores respecto al cargo determinando cuál factor es más importante para éste. Aquel factor que tenga mayor importancia para el cargo, será el de mayor valor (10), en la jerarquía y en la serie numérica. Para cada cargo se busca el valor que le sigue en importancia y se le asigna el número siguiente de la serie en orden descendente y así sucesivamente. Una vez jerarquizados los factores respecto a cada cargo se suman los resultados obtenidos para cada factor y la suma se ubica en la columna de x. Al total se calcula el valor medio y el resultado se ubica en la columna \bar{X} , como se muestra en la tabla 32.

Tabla 32. Jerarquización para ponderar los factores de cada cargo.

FACTORES	Dir. Oper.	Coord. Oper.	Aux. Oper.	Aux. Fact.	Aux. Imp.	Encargada SGCS	Coor. Desp.	Aux. Desp.	ΣX	\bar{X}	%
HABILIDADES ESENCIALES	10	9	8	8	7	7	7	7	63	7,88	7,69
DESTREZAS GENERALES	10	9	8	8	7	7	7	7	63	7,88	7,69
EDUCACIÓN	10	9	8	8	7	7	7	7	63	7,88	7,69
EXPERIENCIA	10	9	8	8	7	7	7	7	63	7,88	7,69
HABILIDAD TÉCNICA	8	8	9	8	6	7	7	7	60	7,50	7,33
HABILIDAD GERENCIAL	10	8	7	7	6	6	6	6	56	7,00	6,84
ESFUERZO FISICO	7	7	8	7	8	7	6	6	56	7,00	6,84
ESFUERZO VISUAL	8	7	7	7	8	8	6	6	57	7,13	6,96
ESFUERZO MENTAL	8	7	7	7	6	8	6	6	55	6,88	6,72
RESP. POR MÁQ. Y EQUIPOS	6	6	7	7	6	6	6	6	50	6,25	6,11
RESP. POR INFORMES	10	8	8	7	6	7	8	6	60	7,50	7,33
RESP. POR DOCUMENTOS	10	8	8	7	6	8	8	6	61	7,63	7,45
RESP. POR VALORES	10	7	6	7	6	8	7	6	57	7,13	6,96
RESP. POR SUPERVISIÓN	10	7	6	7	6	6	7	6	55	6,88	6,72
									ΣX	102,38	100,00

Fuente: Autoras del proyecto

Como se puede observar en la tabla 32, después de asignado el número o valor a cada factor, con respecto a cada cargo, en una escala de 1 a 10, se obtiene la sumatoria de los números factor con relación a los cargos, luego esta sumatoria se divide entre los cargos típicos. Para la empresa en estudio son 8, con el fin de obtener la \bar{X} , la división de cada X sobre la sumatoria \bar{X} , da como resultado el porcentaje (%), el cual corresponde a la ponderación final. A través de este método se logra hallar el valor relativo de los factores utilizados para determinar la estructura salarial en la empresa Granandina Ltda.

6.2.8 Ponderación Combinada. Esta Ponderación, resulta de multiplicar la Ponderación Óptima por la Ponderación Estimada. La Ponderación Combinada, en porcentaje resulta de dividir la Ponderación Combinada de cada factor entre el total de la columna de la Ponderación Combinada, como se muestra en la tabla 8.

Tabla 33. Ponderación Combinada de factores.

FACTORES	PONDER INTRINS	PONDER OPTIMA	PONDER ESTIMADA	PONDER COMBINADA	PONDER COMBIN %
HABILIDADES ESENCIALES	0,69	1,45	7,69	11,14	7,53
DESTREZAS GENERALES	0,86	1,16	7,69	8,94	6,05
EDUCACIÓN	0,69	1,45	7,69	11,15	7,54
EXPERIENCIA	0,25	4,00	7,69	30,77	20,80
HABILIDAD TÉCNICA	0,5	2,00	7,33	14,65	9,90
HABILIDAD GERENCIAL	2,23	0,45	6,84	3,07	2,07
ESFUERZO FISICO	0,23	4,35	6,84	29,73	20,09
ESFUERZO VISUAL	1,19	0,84	6,96	5,85	3,95
ESFUERZO MENTAL	1,25	0,80	6,72	5,37	3,63
RESP. POR MÁQ. Y EQUIPOS	0,63	1,59	6,11	9,69	6,55
RESP. POR INFORMES	1,19	0,84	7,33	6,16	4,16
RESP, POR DOCUMENTOS	1,25	0,80	7,45	5,96	4,03
RESP. POR VALORES	2,5	0,40	6,96	2,78	1,88
RESP. POR SUPERVISIÓN	2,5	0,40	6,72	2,69	1,82
				147,95	100,00

Fuente: Autoras del proyecto

6.2.9 Ponderación Real. El peso para que un factor influya en la evaluación de cargos, lo da la Ponderación Real, el cual es el resultado del Peso Intrínseco y de la serie de pesos que le hayan asignado a través de las Ponderaciones Óptima y estimada.

La Ponderación Real, es el resultado de multiplicar la Ponderación Intrínseca por la Ponderación Combinada. Igualmente, se tiene que ésta es igual a la Ponderación Estimada, como se muestra en la tabla 34.

Tabla 34. Ponderación Real

FACTORES	PONDER INTRINSECA	PONDER COMBINADA	PONDER REAL	PONDER ESTIMADA
HABILIDADES ESENCIALES	0,69	11,14	7,69	7,69
DESTREZAS GENERALES	0,86	8,94	7,69	7,69
EDUCACIÓN	0,69	11,15	7,69	7,69
EXPERIENCIA	0,25	30,77	7,69	7,69
HABILIDAD TÉCNICA	0,5	14,65	7,33	7,33
HABILIDAD GERENCIAL	2,23	3,07	6,84	6,84
ESFUERZO FISICO	0,23	29,73	6,84	6,84
ESFUERZO VISUAL	1,19	5,85	6,96	6,96
ESFUERZO MENTAL	1,25	5,37	6,72	6,72
RESP. POR MÁQ. Y EQUIPOS	0,63	9,69	6,11	6,11
RESP. POR INFORMES	1,19	6,16	7,33	7,33
RESP, POR DOCUMENTOS	1,25	5,96	7,45	7,45
RESP. POR VALORES	2,5	2,78	6,96	6,96
RESP. POR SUPERVISIÓN	2,5	2,69	6,72	6,72
		147,95		

Fuente: Autoras del proyecto

Calculadas todas las Ponderaciones, se resume:

Tabla 35. Resumen de las Ponderaciones

FACTORES	PONDER INTRINSECA	PONDER OPTIMA	PONDER ESTIMADA	PONDER REAL	PONDER COMBINADA	PONDER COMBINADA %
HABILIDADES ESENCIALES	0,69	1,45	7,69	7,69	11,14	7,53
DESTREZAS GENERALES	0,86	1,16	7,69	7,69	8,94	6,05
EDUCACIÓN	0,69	1,45	7,69	7,69	11,15	7,54
EXPERIENCIA	0,25	4,00	7,69	7,69	30,77	20,80
HABILIDAD TÉCNICA	0,5	2,00	7,33	7,33	14,65	9,90
HABILIDAD GERENCIAL	2,23	0,45	6,84	6,84	3,07	2,07
ESFUERZO FISICO	0,23	4,35	6,84	6,84	29,73	20,09
ESFUERZO VISUAL	1,19	0,84	6,96	6,96	5,85	3,95
ESFUERZO MENTAL	1,25	0,80	6,72	6,72	5,37	3,63
RESP. POR MÁQ. Y EQUIPOS	0,63	1,59	6,11	6,11	9,69	6,55
RESP. POR INFORMES	1,19	0,84	7,33	7,33	6,16	4,16
RESP. POR DOCUMENTOS	1,25	0,80	7,45	7,45	5,96	4,03
RESP. POR VALORES	2,5	0,40	6,96	6,96	2,78	1,88
RESP. POR SUPERVISIÓN	2,5	0,40	6,72	6,72	2,69	1,82
					147,95	100,00

Fuente: Autoras del proyecto

6.2.10 Asignación de Puntos (Procedimientos). Se tomó una escala de puntos en base a 1000 puntos, con el fin de tener un alto grado de precisión al momento de realizar la evaluación de cargos, dado que a más puntos, mayor precisión.

6.2.11 Asignación de Puntos a los Factores Seleccionados. A cada factor le corresponde una fracción de punto de la escala, de acuerdo a la importancia del factor calculado en la Ponderación Combinada en porcentaje, así:

$$Pf = Pe * I$$

Dónde:

Pf = Puntos del Factor

Pe = Puntos de Escala

I = Importancia Relativa del Factor o Ponderación

Se tiene, entonces:

Tabla 36. Asignación de puntos a los factores

FACTORES	PUNTOS
HABILIDADES ESENCIALES	80
DESTREZAS GENERALES	70
EDUCACIÓN	90
EXPERIENCIA	110
HABILIDAD TÉCNICA	100
HABILIDAD GERENCIAL	55
ESFUERZO FISICO	105
ESFUERZO VISUAL	55
ESFUERZO MENTAL	50
RESP. POR MÁQ. Y EQUIPOS	75
RESP. POR INFORMES	65
RESP, POR DOCUMENTOS	60
RESP. POR VALORES	45
RESP. POR SUPERVISIÓN	40
	1000

Fuente: Autoras del proyecto

6.2.12 Asignación de Puntos a los Grados Seleccionados. Se hace necesario asignarle puntos a los grados de los factores, dado que no se considera suficiente haber calculado los puntos de los factores. La asignación de puntos a los grados de todos los factores se hace en progresión aritmética, dado que la diferencia entre los grados es casi constante, es decir la diferencia existente en intensidad de grados I y II es media y baja lo que es similar a la diferencia entre los grados II y III, que es media y alta.

$$R\sigma = \sqrt{\frac{Pf - 10\%Pf}{n-1}}$$

Dónde:

$R\sigma$ = Progresión Aritmética

Pf = Puntos del Factor

10% Pf = 10% de los puntos del factor

n = Total de grados del factor

Se tiene, entonces que:

Educación:

$$R\sigma = \frac{80-8}{3-1} = \frac{72}{2} = 36$$

Tabla 37. Asignación de puntos a los grados seleccionados

FACTORES	PUNTOS	$R\sigma = \sqrt{\frac{Pf - 10\% Pf}{n - 1}}$
HABILIDADES ESENCIALES	80	36
DESTREZAS GENERALES	70	31,5
EDUCACIÓN	90	40,5
EXPERIENCIA	110	49,5
HABILIDAD TÉCNICA	100	45
HABILIDAD GERENCIAL	55	24,75
ESFUERZO FISICO	105	47,25
ESFUERZO VISUAL	55	24,75
ESFUERZO MENTAL	50	22,5
RESP. POR MÁQ. Y EQUIPOS	75	33,75
RESP. POR INFORMES	65	29,25
RESP. POR DOCUMENTOS	60	27
RESP. POR VALORES	45	20,25
RESP. POR SUPERVISIÓN	40	18

Fuente: Autoras del proyecto

Se tiene, entonces, que:

Grado I: Equivale a la Ponderación Combinada.

Grado II: Se obtiene a través de la progresión aritmética

Grado III: Asignación de puntos realizados

Ejemplo: A Educación en Grado I, le corresponde la Ponderación combinada, es decir 10.41 puntos, al Grado II le corresponden 10.41 puntos + 46.85 = 57.26. Al grado III le corresponden 57.26 puntos + 46.85 = 104.11 y así sucesivamente para cada uno de los factores.

Tabla 38. Asignación de Puntos a los Grados

FACTORES	PONDER. COMBINADA	R α	GRADO II POND. COMB. + R α	GRADO III GRADO II + R α
HABILIDADES ESENCIALES	7,53	36	43,53	79,53
DESTREZAS GENERALES	6,05	31,5	37,55	69,05
EDUCACIÓN	7,54	40,5	48,04	88,54
EXPERIENCIA	20,80	49,5	70,30	119,80
HABILIDAD TÉCNICA	9,90	45	54,90	99,90
HABILIDAD GERENCIAL	2,07	24,75	26,82	51,57
ESFUERZO FISICO	20,09	47,25	67,34	114,59
ESFUERZO VISUAL	3,95	24,75	28,70	53,45
ESFUERZO MENTAL	3,63	22,5	26,13	48,63
RESP. POR MÁQ. Y EQUIPOS	6,55	33,75	40,30	74,05
RESP. POR INFORMES	4,16	29,25	33,41	62,66
RESP. POR DOCUMENTOS	4,03	27	31,03	58,03
RESP. POR VALORES	1,88	20,25	22,13	42,38
RESP. POR SUPERVISIÓN	1,82	18	19,82	37,82

Fuente: Autoras del proyecto

6.2.13 Manual de Evaluación de Cargos con sus Puntajes. Una vez desarrollados los pasos anteriores se toma la siguiente información: definición de los factores, definición de los grados del factor, puntos del factor y puntos de los cargos, lo que permite ilustrar el manual de la siguiente forma:

Tabla 39. Definición del factor Habilidades Esenciales y sus grados con sus respectivos puntos

HABILIDADES ESENCIALES		
DEFINICIÓN: Son las habilidades o conocimientos ligados a los valores deseados por la empresa, a sus principios declarados, aquéllas que desearía encontrar en los comportamientos de todos los que trabajen en ella.		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	120 – 130	7,53
II	131 – 140	43,53
III	141 - 150	79,53

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 40. Definición del factor Destrezas Generales y sus grados con sus respectivos puntos

DESTREZAS GENERALES		
DEFINICIÓN: Son las habilidades propias de la persona para desarrollar las actividades propias del cargo.		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	1	6,05
II	2	37,55
III	3	69,05

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 41. Definición del factor Educación y sus grados con sus respectivos puntos

EDUCACIÓN		
DEFINICIÓN: Preparación académica básica, técnica o profesional mínima exigida para cumplir con las funciones del puesto		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	Secundaria	7,54
II	Técnica o tecnológica	48,04
III	Profesional o Especialización	88,54

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 42. Definición del factor Experiencia y sus grados con sus respectivos puntos

EXPERIENCIA		
DEFINICIÓN: Cantidad mínima de tiempo de desempeño eficaz de tarea que permite inferir el dominio del puesto de trabajo		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	Hasta un año	20,80
II	Hasta dos años	70,30
III	Más de dos años	119,80

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 43. Definición del factor Habilidad Técnica y sus grados con sus respectivos puntos

HABILIDAD TÉCNICA		
DEFINICIÓN: Es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, proceso y procedimiento.		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	Poca	9,90
II	Mediana	54,90
III	Mucha	99,90

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 44. Definición del factor Habilidad Gerencial y sus grados con sus respectivos puntos

HABILIDAD GERENCIAL		
DEFINICIÓN: son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en una organización.		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	Poca	2,07
II	Mediana	26,82
III	Mucha	51,57

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 45. Definición del factor Esfuerzo Físico y sus grados con sus respectivos puntos

ESFUERZO FÍSICO		
DEFINICIÓN: Intensidad Física requerida para desempeñar la labor que determina el cargo		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	Poco	20,09
II	Mediano	67,34
III	Mucho	114,59

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 46. Definición del factor Esfuerzo Visual y sus grados con sus respectivos puntos

ESFUERZO VISUAL		
DEFINICIÓN: Intensidad Visual requerida para desempeñar la labor que determina el cargo		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	Poco	3,95
II	Mediano	28,70
III	Mucho	53,45

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 47. Definición del factor Esfuerzo Mental y sus grados con sus respectivos puntos

ESFUERZO MENTAL		
DEFINICIÓN: Intensidad Mental requerida para desempeñar la labor que determina el cargo		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	Poco	3,63
II	Mediano	26,13
III	Mucho	48,63

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 48. Definición del factor Responsabilidad Por maquinarias y equipos y sus grados con sus respectivos puntos

RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIAS Y EQUIPOS		
DEFINICIÓN: Factor que asume la responsabilidad para el mantenimiento, buen manejo y conservación de equipos		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	Poco	6,55
II	Mediano	40,30
III	Mucho	74,05

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 49. Definición del factor Responsabilidad por Informe y sus grados con sus respectivos puntos

RESPONSABILIDAD POR INFORME		
DEFINICIÓN: Es aquella que está determinada por el rendimiento de información, comportamiento, variación de algunos procesos dentro de la organización		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	Poca	4,16
II	Mediana	33,41
III	Mucha	62,66

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 50. Definición del factor Responsabilidad por Documentos y sus grados con sus respectivos puntos

RESPONSABILIDAD POR DOCUMENTOS		
DEFINICIÓN: Es aquella que está determinada por el rendimiento para salvaguarda la documentación, comportamiento, variación de algunos procesos dentro de la organización		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	Poca	4,03
II	Mediana	31,03
III	Mucha	58,03

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 51. Definición del factor Responsabilidad por Valores y sus grados con sus respectivos puntos

RESPONSABILIDAD POR VALORES		
DEFINICIÓN: Es aquella que está determinada por el rendimiento para salvaguardar los activos de la empresa, comportamiento, variación de algunos procesos dentro de la organización		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	Poca	1,88
II	Mediana	22,13
III	Mucha	42,38

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 52. Definición del factor Responsabilidad por Supervisión y sus grados con sus respectivos puntos

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		
DEFINICIÓN: Factor que incluye la capacitación y esfuerzo para organizar, integrar, estrenar, dirigir, y controlar las acciones de los subalternos.		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	PUNTOS DEL GRADO
I	Poca	1,82
II	Mediana	19,82
III	Mucha	37,82

Fuente: Autoras del proyecto

6.2.14 Evaluación de Cargos. La evaluación de cargos se realiza tomando información del Manual de Cargos comparando los cargos típicos seleccionados en los factores y sus respectivos grados. Se fusiona información del manual de cargos con la ponderación de los factores.

Nota: estos valores se aproximan en la tabla a números enteros

Tabla 53. Evaluación de Cargos

FACTOR CARGO	HAB. ES.			DEST. GR.			EDUC.			EXP.			HAB. TÉC			HAB. GER			ESF. FIS			ESF VIS			ESF MEN			RES MAQ			RES INF			RES DOC					
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III						
Coord. Exportaciones			8			69,1			89			120			55			52			67			53			49			40			63			58			
Aux. Facturación			8			69,1			89			120			55			52	20					53			49			40			63			58			
Aux. de Operaciones		44			38			48				120			99,9			52			67			29			49			40			63			58			
Director de Operaciones		44			69,1			48				120			99,9			52			67			53			49			40			63			58			
Aux. De Despacho	8				6			8				70					27				20						53			26			40			33			31
Coord. De Despacho	8				6			8				70					2				20						53			26			40			63			31
Encargada de SGCS	8				6			8				70			99,9	2					20						53			26			40			63			31
Aux. de Importaciones	8				6			8				70			99,9	2					20						53			26			40			63			31
TOTAL	30	87	15	24	38	207	30	96	177	0	281	479	0	110	400	6	27	206	100	202	0	0	29	374	0	105	195	0	322	0	0	33	439	0	124	232			

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 54. Organización de los cargos en orden ascendente de acuerdo a sus puntos

CARGOS	PUNTOS
Auxiliar de Despacho	323
Coordinador de Despacho	327
Encargada de SGCS	427
Auxiliar de Importaciones	427
Auxiliar de Facturación	675
Auxiliar de Operaciones	706
Coordinador de exportaciones	722
Director Operativo	762

Fuente: Autores del proyecto

6.2.15 Categorización de Cargos. Para la categorización de cargos, se utiliza el método de categorías predeterminadas, predestinando en ella categorías y clasificando cada cargo según la categoría a que pertenezca. Esta predestinación depende de los puntos que se han registrado por cada cargo y ordenados los cargos de menor a mayor, se procede a categorizarlos por puntajes parecidos, contemplándose tantas categorías como sean necesarias, con el fin de cubrir todos los rangos de puntos de los cargos.

Tabla 55. Categorización de cargos.

CATEGORÍA	CARGOS	PUNTOS (x)
1	Auxiliar de despacho	323
	Coordinador de despacho	327
2	Encargada de SGCS	427
	Auxiliar de importaciones	427
3	Auxiliar de Facturación	675
4	Auxiliar de Operaciones	706
	Coordinador de Exportaciones	722
	Director Operativo	762

Fuente: Autores del proyecto

6.3 ESTIMACIÓN SALARIAL DE GRANANDINA LTDA.

Para la Estimación Salarial, se hace el análisis de los salarios actuales, de los cargos típicos de la empresa en estudio, su gráfico de dispersión y la línea de tendencia. Mediante el formulario de análisis de cargos se realiza la consecución de la información, presentándose los salarios básicos de la competencia, su gráfico de dispersión, línea de tendencia y la comparación de ésta con la de la empresa en estudio. Posteriormente, se muestra la línea de tendencia ajustada de la empresa GRANANDINA LTDA. Y finalmente el cálculo de las líneas de tendencia límite superior e inferior que componen la estructura definitiva.

6.3.1 Conocimiento de los salarios básicos de la empresa. El primer paso en el desarrollo de la estructura salarial es el listado de los salarios de los empleados en cada cargo (Anexo A) y con base a los salarios registrados, se realiza el resumen de la evaluación de los cargos típicos (Tabla 56).

Tabla 56. Relación de Puntos y salarios de GRANANDINA LTDA.

CARGOS	PUNTOS (X)	SALARIOS (Y)	X*Y	X^2
Auxiliar de Despacho	323	770.000	248.710.000	104.329
Coordinador de Despacho	327	770.000	251.790.000	106.929
Encargada de SGCS	427	1.000.000	427.000.000	182.329
Auxiliar de Importaciones	427	1.100.000	469.700.000	182.329
Auxiliar de Facturación	675	1.200.000	810.000.000	455.625
Auxiliar de Operaciones	706	1.365.000	963.690.000	498.436
Coordinador de Exportaciones	722	1.365.000	985.530.000	521.284
Director Operativo	762	2.100.000	1.600.200.000	580.644
TOTAL	4.369	9.670.000	5.756.620.000	2.631.905

Fuente: Autoras del proyecto

A continuación se calculan los valores de las variables a y b para elaborar el diagrama de dispersión y determinar la nube de puntos, puesto que se tienen calculados los valores $(X \cdot Y)$ y (X^2) en la tabla 56, además con el fin de encontrar la línea de tendencia, se aplica la siguiente fórmula:

$$Y = a + bX$$

Dónde:

Y = datos de las variables dependientes (salarios)

X = datos de las variables independientes (puntos de cada cargo)

a = corte de la línea de tendencia con el eje

b = pendiente de la línea

Para encontrar los valores a y b, se utilizan las siguientes ecuaciones:

$$\sum y = na + b \sum x \quad \text{Ecuación 1}$$

$$\sum xy = a \sum x + b \sum x^2 \quad \text{Ecuación 2}$$

Dónde:

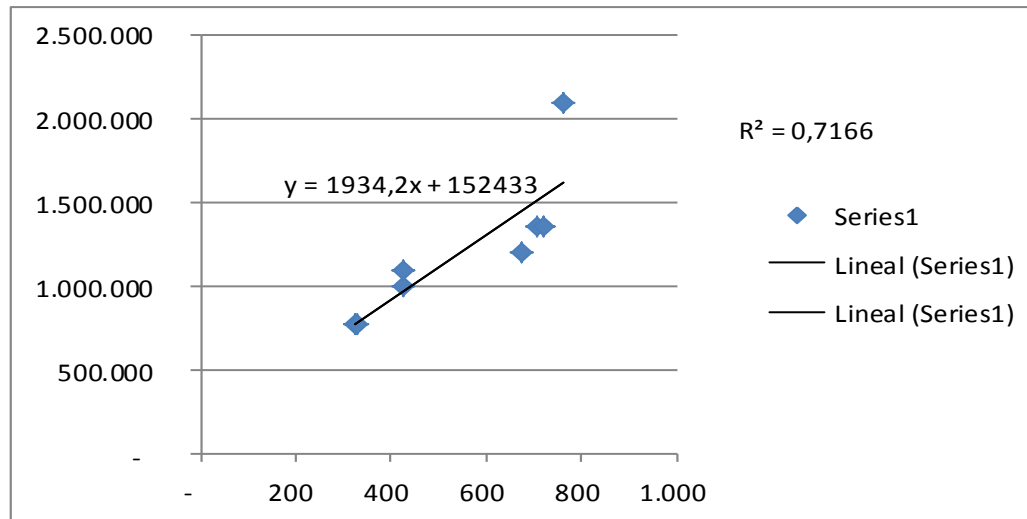
n = número total de cargos típicos

Reemplazando, se tiene que el nivel de confiabilidad es de 0,71, y los valores (Gráfica 1), para:

$$a = 152.433$$

$$b = 1.934,2(X)$$

Gráfica 1. Gráfica de Línea de Tendencia de Granadina Ltda.



Fuente: Autoras del proyecto

Como resultado de reemplazar los valores a y b se tiene la ecuación de la línea de tendencia:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 152.433 + 1.934,2 (X)$$

Al sustituir los puntos de los cargos típicos en la ecuación anterior, se obtienen los valores de Y en la tabla 57.

Tabla 57. Resumen de la Relación de Puntos y Salarios

CARGOS	PUNTOS (X)	SALARIOS (Y)
Auxiliar de Despacho	323	777.180
Coordinador de Despacho	327	476.004
Encargada de SGCS	427	669.104
Auxiliar de Importaciones	427	669.104
Auxiliar de Facturación	675	1.147.992
Auxiliar de Operaciones	706	1.207.853
Coordinador de Exportaciones	722	1.238.749
Director Operativo	762	1.315.989

Fuente: Autoras del proyecto

6.3.2 Conocimiento de los Salarios Básicos de la Competencia

Con el fin de determinar una estructura salarial para la empresa GRANANDINA LTDA., acorde a las necesidades del mercado y que además este equilibrado con la competencia, se procederá a estudiar los cargos y salarios de la empresa de la competencia, escogiéndose para el estudio la empresa Hubemar, la cual posee más de treinta (30) años en el mercado y al igual que Granandina se encuentra ubicada en el barrio de Manga en Cartagena de Indias.

6.3.2.1 Salarios Básicos de la Competencia. Para el análisis de los salarios de Hubemar (la competencia), se tomaron los cargos típicos, con el fin de realizar la comparación entre Granandina Ltda. y Hubemar.

Tabla 58. Cargos y Salarios de La Competencia

CARGOS	SALARIOS
AUXILIAR DE OPERACIONES	1.500.000
AUXILIAR DE FACTURACIÓN	1.600.000
AUXILIAR DE IMPORTACIONES	1.400.000
AUXILIAR DE DESPACHO	1.250.000
ENCARGADA DE SGCS	1.500.000
COORD. DE DESPACHOS	1.200.000
DIRECTOR OPERATIVO	3.500.000
COORD. DE EXPORTACIONES	2.200.000

Fuente: Autoras del proyecto, basados en información suministrada por la empresa Hubemar.

Tabla 59. Comparativo de salarios de Granandina Ltda. con Hubemar (Competencia)

CARGO	PUNTOS (X)	(X) SALARIOS EMPRESA	(Y) SALARIOS DE LA COMPETENCIA
Auxiliar de Operaciones	323	777.180	1.500.000
Auxiliar de Facturación	327	476.004	1.600.000
Auxiliar de Importaciones	427	669.104	1.400.000
Auxiliar de Despacho	427	669.104	1.250.000
Encargada de SGCS	675	1.147.992	1.500.000
Coordinador de Despachos	706	1.207.853	1.200.000
Coordinador de Importaciones	722	1.238.749	3.500.000
Director Operativo	762	1.315.989	2.200.000

Fuente: Autoras del proyecto

La comparación realizada con los salarios de Granandina Ltda., con Hubemar (la competencia), indica que los salarios de la competencia son superiores a los de la empresa en estudio, lo que puede generar pérdidas del talento humano, dado que existe un riesgo latente de que en cualquier momento se de una deserción hacia la empresa de la competencia, lo que generaría pérdidas del talento humano y económicas, por lo que se hace necesario implementar una política salarial, consistente en aplicar la ecuación de los salarios básicos de la competencia, como guía de ajuste y fundamento de la estructura salarial.

7. ESTRUCTURA SALARIAL

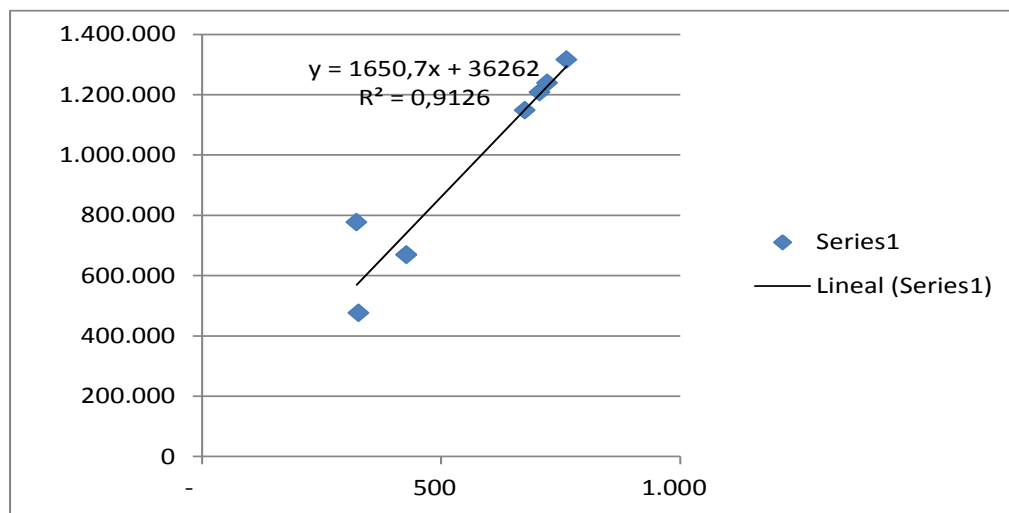
La Estructura Salarial es un sistema que le permite a las organizaciones establecer una Política de Remuneración Global, que le facilita gestionar estratégicamente el desarrollo y reordenamiento de su estructura.

Tabla 60. Relación por puntos y salarios ajustados

CARGOS	PUNTOS (X)	SALARIOS (Y)
Auxiliar de Operaciones	323	777.180
Auxiliar de Facturación	327	476.004
Auxiliar de Importaciones	427	669.104
Auxiliar de Despacho	427	669.104
Encargada de SGCS	675	1.147.992
Coordinador de Despachos	706	1.207.853
Coordinador de Importaciones	722	1.238.749
Director Operativo	762	1.315.989

Fuente: Autoras del proyecto

Gráfica 2. Gráfica de la Línea Ajustada de Granandina Ltda.



Fuente: Autoras del proyecto

7.1 DETERMINACION DE LA NUEVA ESTRUCTURA SALARIAL DE GRANANDINA LTDA

Para realizar la determinación de la estructura salarial de la empresa Granandina Ltda., se utiliza la información obtenida en los puntos anteriores y por medio del método de regresión lineal calcular los límites dentro de los cuales deben estar los nuevos salarios de la estructura.

7.1.1 Calculo de las líneas de tendencia límites para la nueva estructura salarial de Granandina Ltda. Obtenida la línea de tendencia definitiva, se procede a obtener las líneas de tendencia límites superior e inferior, lo cual se hace mediante el *método constante en pesos*, determinándose el incremento de una cantidad constante de \$300.000, para los márgenes superior e inferior, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$Y_1 = Y + K/2$$

Dónde:

Y_1 = Punto donde la línea de tendencia superior corta el eje Y del plano cartesiano.

K = Margen en pesos

$$Y = 36262 + 1650,7X$$

$$Y_1 = 36262 + 1650,7 \cdot (323) + (300000/2)$$

$$Y_1 = 719.438$$

Como el comportamiento es lineal se calcula el punto B, con el fin de trazar entre A y B la línea de tendencia límite superior.

Entonces:

$$Y_2 = Y + K/2$$

Dónde:

Y_2 = es el punto donde la línea de tendencia límite superior está marcada por el puntaje del cargo mejor calificado:

$$y = 36262 + 1650,7X$$

$$Y_2 = 36262 + 1650,7*(762)+(300000/2)$$

$$Y_2 = 1.444.095$$

Para calcular el límite de tendencia inferior se determina un punto C de esa línea por la siguiente ecuación:

$$Y_3 = Y - K/2$$

Dónde:

Y_3 = es el punto donde la línea de tendencia límite inferior corta al eje Y del plano cartesiano.

$$Y_3 = 36262 + 1650,7X$$

$$Y_3 = 36262 + 1650,7*(323)-(300000/2)$$

$$Y_3 = 419.438$$

Como el comportamiento es lineal se calcula otro punto D de la línea de tendencia límite inferior, para trazar entre C y D dicha línea.

$$Y_4 = Y - K/2$$

Dónde:

$$Y = 36262 + 1650,7X$$

Y_4 = es el punto donde la línea de tendencia límite inferior está marcada por el puntaje del cargo mejor calificado.

$$Y_4 = 36262 + 1650,7X$$

$$Y_4 = 36262 + 1650,7*(762)-(300000/2)$$

$$Y_4 = 1.144.095$$

Calculados los puntos A, B, C y D, se obtienen las líneas de tendencia límite superior e inferior, las cuales son respectivamente.

$$Y = 719.438 + 1650,7 (X) \text{ línea de tendencia límite superior}$$

$$Y = 419.438 + 1.650,7 (X) \text{ Línea de tendencia límite inferior.}$$

Con el fin de que las categorías queden con intervalos iguales, se aplica la siguiente fórmula:

$$(\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}) / \text{Número de categoría}$$

$$(762 - 323)/4 = 110$$

A este valor que resulta (110), se le suma el valor mínimo de los cargos calificados (323), obteniéndose el primer intervalo, y determinándose los valores máximos y mínimos de cada uno de los mismos.

Al tener las ecuaciones de los límites de tendencia superior e inferior, se realiza la tabla de los intervalos, necesitándose las marcas de clase de cada categoría, el número de cargos típicos y definir el número de cargos que se requiere para cada categoría.

El límite superior se obtiene por el puntaje del cargo menor calificado $(323) + 110$, es decir: $323 + 110 = 433$

La marca de clase es la suma del límite inferior más el límite superior entre 2:
 $(323+433)/2 = 378$

El salario mínimo se obtiene mediante la ecuación de la línea de tendencia límite inferior, reemplazando (X), por el valor de la marca de clase.

Y el salario máximo mediante la ecuación de la línea de tendencia límite superior, reemplazando (X), por el valor de la marca de clase.

Procediendo a reemplazar los valores de las marcas de clase en las ecuaciones de las líneas de tendencia superior e inferior para hallar los salarios mínimos y máximos por categoría, se obtienen los intervalos salariales de la empresa Granadina Ltda.

Tabla 61. Categoría de Cargos

CATEGORÍA	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	MARCA DE CLASE	SALARIO MINIMO	SALARIO MAXIMO
1	323	433	378	1.043.196	1.343.196
2	434	544	489	1.226.011	1.526.011
3	545	654	599	1.408.826	1.708.826
4	655	765	710	1.591.641	1.891.641

Fuente: Autoras del proyecto

$Y = 719.438 + 1650,7 (X)$ línea de tendencia límite superior

Categoría 1 = $719438 + 1650,7 * (378) = 1.343.403$

Categoría 2 = $719438 + 1650,7 * (489) = 1.526.630$

Categoría 3 = $719438 + 1650,7 * (599) = 1.708.207$

Categoría 4 = $719438 + 1650,7 * (710) = 1.891.435$

$Y = -146.768 + 6.738,8 (X)$ Línea de tendencia límite inferior.

Categoría 1 = $419438 + 1650,7 (378) = 1.043.403$

Categoría 2 = $419438 + 1650,7 (489) = 1.226.630$

Categoría 3 = $419438 + 1650,7 (599) = 1.408.207$

Categoría 4 = $419438 + 1650,7 (710) = 1.591.435$

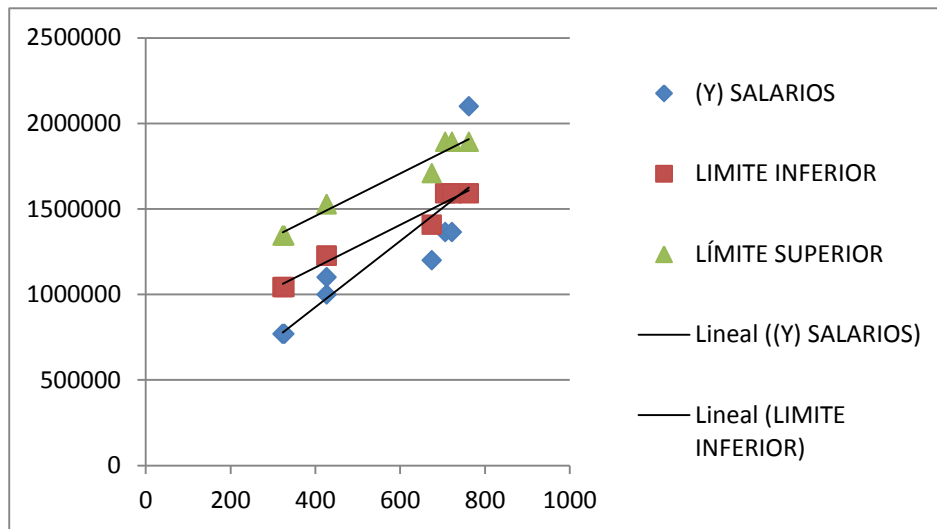
Tabla 62. Líneas límites para la nueva estructura salarial de Granandina Ltda.

CAT.	CARGOS	(X) PUNTOS	(Y) SALARIOS	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR
1	Auxiliar de Operaciones	323	770.000	1.043.403	1.343.403
	Auxiliar de Facturación	327	770.000	1.043.403	1.343.403
2	Auxiliar de Importaciones	427	1.000.000	1.226.630	1.526.630
	Auxiliar de Despacho	427	1.100.000	1.226.630	1.526.630
3	Encargada de SGCS	675	1.200.000	1.408.207	1.708.207
4	Coordinador de Despachos	706	1.365.000	1.591.435	1.891.435
	Coordinador de Exportaciones	722	1.365.000	1.591.435	1.891.435
	Director Operativo	762	2.100.000	1.591.435	1.891.435
		TOTAL	9.670.000	10.722.578	13.122.578

Fuente: Autoras del proyecto

Obtenidos los cálculos de las líneas de tendencia límite, se procede entonces a elaborar la estructura definitiva.

Gráfica 3. Líneas de tendencia límite para la estructura definitiva.



Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 63. Escala Salarial Detallada de Granandina Ltda.

BANDAS SALARIALES			
CATEGORIAS	CARGOS	INFERIOR	SUPERIOR
1	Auxiliar de Operaciones	1.043.403	1.343.403
	Auxiliar de Facturación		
2	Auxiliar de Importaciones	1.226.630	1.526.630
	Auxiliar de Despacho		
3	Encargada de SGCS	1.408.207	1.708.207
4	Coordinador de Despachos	1.591.435	1.891.435
	Coordinador de Exportaciones		
	Director Operativo		

Fuente: Autoras del proyecto

7.1.2 Calculo de las Diferencias Absolutas y Porcentuales para la Nueva Estructura Salarial de Granandina Ltda.

Tabla 64. Comparativo de salarios actuales ajustados con sus diferencias absolutas y porcentuales.

CAT.	CARGOS	(Y) SALARIOS	LIMITE INFERIOR	DIFERENCIA ABSOLUTA	DIFERENCIA PORCENTUAL
1	Auxiliar de Operaciones	770.000	1.043.403	273.403	0,36
	Auxiliar de Facturación	770.000	1.043.403	273.403	0,36
2	Auxiliar de Importaciones	1.000.000	1.226.630	226.630	0,23
	Auxiliar de Despacho	1.100.000	1.226.630	126.630	0,12
3	Encargada de SGCS	1.200.000	1.408.207	208.207	0,17
4	Coordinador de Despachos	1.365.000	1.591.435	226.435	0,17
	Coordinador de Exportaciones	1.365.000	1.591.435	226.435	0,17
	Director Operativo	2.100.000	1.591.435	- 508.565	- 0,24
		9.670.000	10.722.578	1.052.578	1,31

Fuente: Autoras del proyecto

Al realizar el comparativo entre los salarios de los cargos actuales y el de la estructura propuesta, ésta tiene una diferencia absoluta de \$1.052.57, como se puede observar en la tabla 64 y la diferencia porcentual de cada uno de los cargos, dado que la diferencia porcentual es de 1,31%, en total, lo que refleja que a pesar de encontrarse los salarios por debajo de lo que realmente deben devengar, su diferencia no es muy representativa.

La categoría 4, fue la que presentó la diferencia porcentual más alta, en el cargo Director Operativo, dado que se posee un salario por encima de lo que se debe pagar, aunque se ha de considerar que el éste cargo no posee el mismo rango que los otros cargos.

CONCLUSIONES

Mediante el Método de Puntos por Factor, en el presente trabajo investigativo, se realizó el sistema de compensación salarial actual de la empresa Granandina Ltda., basado en establecer un conjunto de factores de compensación, capaces de descomponer y explicar el contenido organizacional de cada uno de los puestos de su estructura.

Cada uno de los factores posee varios grados que expresan el nivel de requerimiento o complejidad del factor en el puesto y de acuerdo a éste se estratifica la población de cargos, para posteriormente tomar los cargos más representativos en la empresa.

Con lo anterior se pudo identificar, la ausencia de equidad interna en la empresa Granandina Ltda., dado que existe un desequilibrio en relación a los salarios y los cargos que ocupan, es así como se observa, por ejemplo, que en los cargos de auxiliares no se posee el mismo salario e igual sucede con los Coordinadores, quienes en nivel jerárquico deben estar en la misma línea, sin embargo no lo están en salarios.

Se ha de tener en cuenta que cuando se dan estos desequilibrios y cuanto mayor sea la disparidad percibida, los empleados, se sienten desmotivados, afectando con ello el clima laboral en la empresa. En algunos casos el trabajador busca nuevas oportunidades laborales, donde sopesa el incremento de sus ingresos y otras variables, tales como estabilidad y beneficios laborales, perdiéndose con ellos, en muchos casos, talento humano valioso dentro de la empresa.

Son estas las razones por las cuales en la empresa se debe dar una equidad interna de las retribuciones, estableciendo y manteniendo una estructura salarial

justa y coherente, acorde con la importancia relativa de los puestos, de manera tal que a mayor nivel de responsabilidad y/o complejidad se tendrá como referencia un mayor nivel de retribución fija, siendo ésta la principal razón de ser del presente trabajo investigativo, donde después de formular un diagnóstico donde se pudo identificar la falta de equidad interna de la empresa, se propone una estructura salarial, en la cual se tuvo en cuenta, los principios de equidad interna y externa, proporcionalidad, cualificación técnica y profesional, dado que como lo manifestaba Adam Smith (1965), “si no hay coherencia entre lo aportado y lo recibido las personas desarrollaran acciones en busca de equilibrar esa desigualdad”

En relación con la equidad externa, esta se pudo identificar, al analizar lo justo de los salarios en comparación con los salarios de la empresa de la competencia, observándose diferencias representativas, cuando al relacionar los cargos se identifica que los salarios son casi el doble de los de la empresa, lo que afecta su capacidad de atraer y mantener su mejor talento.

Teniendo en cuenta que el mismo proceso de benchmarking de puestos asume que no existen coincidencias al 100%, sino que se trata de comparaciones aproximadas, con base a descripciones convencionales que sirven para encontrar indicaciones del valor de los puestos, en el presente trabajo investigativo se siguieron criterios internos dándose sistemas de valoración de puestos y de mercado, haciéndolas complementarias.

Basadas en el diagnóstico, estudio y análisis, se realizó la propuesta de la nueva escala salarial, con salarios mínimos y máximos, por lo que se recomienda a la empresa Granandina Ltda. Realizar incrementos salariales graduales o compensar a los trabajadores con bonos o incentivos logrando alcanzar los límites propuestos.

En el comparativo entre los salarios de los cargos actuales y el de la estructura propuesta, se da una diferencia absoluta de \$1.052.578, lo que no implicaría mayor costo a la empresa. Sin embargo este debe hacerse teniendo en cuenta la importancia de la retención del talento humano y la diferencia porcentual de cada uno de los cargos.

La categoría 4, fue la que presentó la diferencia porcentual más alta, en el cargo de Directivo Operativo, sin embargo se ha de tener en cuenta el rol y la importancia del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

ANZOLA, Rojas. Administración de Pequeñas Empresas. México. Ed. Mc.Graw-Hill. 1999.

AYALA, Villegas Sabino. La administración de Recursos Humanos: Escala salarial. http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-escala_salarial/15947-70

BRAVO, Anguiano Ricardo. Metodología de la investigación económica. México D. F. Logman de México Editores, 1997. 141 P.

CHIAVENATO, Administración de personal y recursos humanos. Santafé de Bogotá: mc Graw-Hill Interamericana, S. A. 1994.

GONZÁLEZ, Ariza Ángel León. Métodos de compensación basados en competencias. Universidad del Norte. http://groups.google.com.co/group/materia-gestion-del-talento-humano/browse_thread/thread/6fd5f79ca5b9bf5a

JUÁREZ, Hernández Othón. Compensación - Sistema de Administración de la Compensación. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/compensaciondefinicion/

Amaya Galeano M. Administración de salarios e incentivos. Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.2004.

MORALES ARRIETA, Juan Antonio. Salarios: Estrategia y sistema salarial y de compensaciones. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999.

R. A. Varela. Administración de la Compensación; sueldos, salarios y prestaciones. Editorial Prentice may. México, 2006.

ROCK, Milton. Manual de administración de sueldos y salarios. Mc Graw Hill, 1990. Tomo I y II.

CARVAJAL, RODRÍGUEZ, SALAZAR, SOLANO, PONCE (2011). Método de Evaluación de puestos. Disponible en <http://www.slideshare.net/velezmoro123/metodos-de-evaluacin-de-puestos>

ROIG, Ibáñez José. El estudio de los puestos de trabajo. Madrid: Díaz de Santos, 1996, 468 p.

TAMAYO, Mario. El proceso de la investigación científica. México, D. F. Lumusa, 1995. 231 p.

VARGAS MUÑOZ, Nelson Rafael. Administración de sueldos y salarios: Un enfoque práctico. Bogotá: Mc Graw Hill, 1994

VIGUER, J. M. Salarios. Estrategia y sistema salarial de compensaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. 1999.

ROIG, Ibáñez José. El estudio de los puestos de trabajo. Madrid: Díaz de Santos, 1996, 468 p.