

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA LA
EMPRESA PLEXPOR S.A, COMO ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DEL
TALENTO HUMANO.**

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA LA
EMPRESA PLEXPOR S.A, COMO ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DEL
TALENTO HUMANO.**

ANDREA DE JESÚS OTERO PADILLA

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2014

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA LA
EMPRESA PLEXPOR S.A, COMO ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DEL
TALENTO HUMANO.**

ANDREA DE JESÚS OTERO PADILLA

Trabajo de Grado para optar al título de Administrador Industrial

ASESOR:

Harold Lora Guzmán

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2014

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena, 23 de Abril de 2014.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	11
0. ANTEPROYECTO.....	13
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
0.1.1 Descripción del Problema.....	13
0.1.2 Formulación del Problema.....	15
0.2 JUSTIFICACIÓN.....	16
0.3 OBJETIVOS	18
0.3.1 Objetivo General	18
0.3.2 Objetivos Específicos	18
0.4 MARCO REFERENCIAL	19
0.4.1 Antecedentes.....	19
0.4.2 Marco Teórico.....	21
0.4.3 Marco Conceptual	38
0.4.4 Marco Legal.....	39
0.5 DISEÑO METODOLÓGICO	41
0.5.1 Delimitación.....	41
0.5.2 Tipo de Investigación.....	41
0.5.3 Método de Investigación.....	42
0.5.4 Técnicas de Recolección de la Información	42
0.5.5 Instrumentos y Fuentes	43
0.5.6 Análisis y Procesamiento de la Información	43
0.5.7 Población y Muestra	45
0.5.8 Operacionalización de Variables	46
0.6 ESTRUCTURA OPERATIVA Y ECONÓMICA DEL PROYECTO	48
0.6.1 Cronograma de Actividades	48
0.6.2 Presupuesto	49
0.6.3 Recursos	49

1	RESUMEN EJECUTIVO PLEXPOR S.A.....	50
1.1	GENERALIDADES	50
2	DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA CARGA LABORAL DE PLEXPOR S.A.....	53
3	CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN CUANTITATIVA DE CARGOS SEGÚN LA METODOLOGÍA DE PERFILES Y ESCALAS DE GUÍA DE HAY GROUP.	63
3.1	VALORACIÓN DE CARGOS.....	63
3.2	CATEGORIZACIÓN DE CARGOS	68
4	ESTIMACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL	71
4.1	AJUSTE SALARIAL DE LOS CARGOS DE PLEXPOR S.A.	71
4.2	DISEÑO ESTRUCTURA SALARIAL	76
4.2.1	Conceptos Claves	76
4.2.2	Estructura Salarial Propuesta	78
5.	POLITICAS DE COMPENSACION SALARIAL	85
	CONCLUSIÓN	89
	RECOMENDACIÓN.....	92
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98

TABLAS

Pág.

Tabla 1. Guía para valorar cargos en el factor Habilidad según Método HAY.....	29
Tabla 2. Guía para valorar cargos en el factor Solución de Problemas según Método HAY.....	32
Tabla 3. Guía para valorar cargos en el factor Responsabilidad según Método HAY.	36
Tabla 4. Diagnóstico Carga laboral de Plexport S.A	56
Tabla 5. Valoración Cuantitativa de cargos según la Metodología de perfiles y escalas de guía de Hay Group.....	66
Tabla 6. Relación categoría - cargo - puntuación	69
Tabla 7. Puntos Máximos y Mínimos de cada categoría.....	70
Tabla 8. Relación Valoración Cuantitativa de cada cargo y su respectivo salario .	72
Tabla 9. Relación Cargo – Salario Ajustado	76
Tabla 10. Salarios Mínimos y Máximos por categoría.	81
Tabla 11. Estructura Salarial propuesta	81
Tabla 12. Traslape o Superposición	
Tabla 13. Relación antigüedad – número de días de salario	87
Tabla 14. Nivelación de los cargos de Plexport S.A	95
Tabla 15. Salarios propuestos para ingreso de personal a cargos existentes	96

GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Gráfico de Dispersión	72
Gráfico 2. Valoración Vs. Salario Ajustado.	75
Gráfico 3. Línea de Tendencia Central y Límites.	80
Gráfico 4. Comportamiento gráfico de la Escala Salarial propuesta.	83
Gráfico 5. Comportamiento gráfico de la Escala Salarial propuesta con base a los salarios actuales.	84

CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Principales actividades de la Administración de Sueldos y Salarios.	22
Cuadro 2. Organigrama actual de Plexport S.A	53
Cuadro 3. Organigrama propuesto de Plexport S.A.....	54

FIGURAS

Pág.

Figura 1. Conceptos de la Metodología de perfiles y escalas de guía de HAY Group.....	25
--	----

INTRODUCCIÓN

Las necesidades actuales del entorno interno y externo de las organizaciones han generado cierto impacto sobre el equilibrio interno de las mismas, como lo es la carga laboral que se sobrepone frente a la remuneración recibida, con el fin de lograr la satisfacción deseable de esas insuficiencias; sin embargo, para muchas empresas este hecho provoca alteración en el comportamiento normal del clima organizacional, debido a que surge descontento y falta de motivación en los empleados porque la remuneración salarial no compensa el trabajo exigido.

Lo anterior podría ser consecuencia de la baja gestión y administración del talento humano y de los salarios, ya que la organización debe ser consciente de la carga laboral que desempeña y responde cada persona encargada al igual que la compensación que ésta recibe por el servicio brindado.

Es por ello que hoy día las empresas se preocupan por regular científicamente sus procesos y procedimientos en cuanto a responsabilidades y funciones de cada cargo bajo estándares o políticas salariales internas que dicten la compensación salarial inherente a cada uno de aquellos.

Para ello, existen métodos cualitativos y cuantitativos de valoración de cargos que brindan herramientas que permiten evaluar y analizar las especificaciones exigidas por cada empresa para el desempeño de las responsabilidades y funciones de cada cargo: habilidades y competencias técnicas, organizacionales y en relaciones humanas, impacto en los resultados finales y capacidad en la toma de decisiones y solución de problemas, que debe representar cualquier individuo que pretenda ocupar un lugar dentro de una organización. Esta valoración obtenida es prerrequisito fundamental para el diseño de las estructuras de compensación salarial.

En Plexport S.A el diseño de una estructura de compensación salarial ha surgido como necesidad para la retención de su personal, ya que hoy día esta situación ha sido una de las causas que ha generado fuga de talentos; este hecho quizás esté en correlación con la no existencia de escalas y políticas de compensación salarial que soporten la remuneración que recibe el empleado por el desarrollo de las responsabilidades y funciones asignadas en cada uno de los procesos, como se pretende demostrar en este documento, lo que genera a su vez, el interés de los empleados de la organización en encontrar oportunidades laborales que ofrezcan incentivos salariales más atractivos.

0. ANTEPROYECTO

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.1.1 Descripción del Problema

La empresa Plexport S.A es considerada monopolio a nivel regional y nacional por la actividad económica que desempeña: transporte terrestre de hidrocarburos y gas licuado de petróleo para grandes empresas del sector, Ecopetrol y Propilco. Lo anterior ha causado que desde sus inicios, haya venido experimentando una gama de acontecimientos, contingencias y cambios que han causado un crecimiento significativo de la entidad, hecho que ha provocado la integración de nuevo personal a nuevos cargos y la asignación de nuevas funciones a los cargos ya existentes, conllevando al aumento de las cargas laborales para cada cargo, manteniéndose la remuneración salarial establecida para cada uno de ellos.

Sin embargo, según la información suministrada por el proceso de Gestión Humana a cargo de la Auxiliar de esta dependencia, en un informe enviado al subgerente del holding Service Plexa S.A, Juan Carlos Montoya, la insatisfacción salarial presentada por los empleados provocó en el año pasado una rotación de personal del 25%, considerada como una de las estrategias de atención para con el cliente interno, que según lo expone el proceso en el informe referenciado, esta carencia de alternativas de valoración de los empleados es lo que apunta realmente a la fuga de talentos, es decir, la empresa no ha diseñado planes que motiven al personal, como incentivos para participar en capacitaciones y entrenamientos externos, aumentos por antigüedad, mérito individual y colectivo, etc.; a esta causa se le suma el hecho de que los incentivos salariales que reciben los empleados por el cumplimiento de sus objetivos han sido variables porque se encuentran directamente influenciado por la operación y ésta, en el segundo semestre del año pasado, fue inestable por causa de factores externos. Lo anterior

es motivo para darse fuga de talento hacia empresas del sector donde quizás las políticas salariales sean atractivas.

Sin lugar a dudas, el contemplar estructuras de compensación salarial en las organizaciones es quizás una estrategia de competitividad frente a las empresas del mercado, ya que puede facilitar la atracción y retención de recurso humano.

Es por ello que se presenta la necesidad de realizar un estudio en el que se logre argumentar y sustentar científicamente, si la remuneración recibida actualmente por las personas encargadas de los diferentes cargos se les compensa el esfuerzo y carga laboral correspondiente a lo pactado una vez iniciada la relación contractual entre las partes, de lo contrario, proponer algunas recomendaciones basadas en reajustes salariales acordes a las actividades desempeñadas o incorporación de nuevo personal a nuevos cargos, con el fin de equilibrar la carga laboral.

Adicional a lo anterior, la empresa no tiene establecidas políticas de compensación salarial que proporcionen un escenario atractivo para los empleados; es por ello que la definición de políticas de las mismas deberían permitirle a las organizaciones soportarse sobre patrones flexibles al momento de determinar el valor relativo del salario, siendo este último un factor influyente en el poder adquisitivo de los empleados.

Así las cosas, muchas empresas deberían diseñar y establecer sus políticas salariales valorando y evaluando variables externas e internas: incremento porcentual de salario mínimo mensual legal vigente otorgado por el Estado anualmente, asignación de puntos otorgados subjetivamente a cada cargo, ya sea por el desempeño obtenido durante el año, por las nuevas responsabilidades asignadas, etc.; todo ello dependiendo de su capacidad financiera.

En razón de lo anterior, el presente estudio pretende contribuir en la satisfacción a esta necesidad mediante la proposición de una herramienta de gran soporte al proceso de gestión humana y a la organización en general, como lo es una estructura de compensación salarial, acompañado de políticas salariales que actúen como patrón en la determinación del salario correspondiente a cada cargo.

0.1.2 Formulación del Problema

¿Cuál sería el diseño de la estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, bajo los criterios de valoración cuantitativa de cargos según la metodología de perfiles y escalas de guía de Hay Group, que se implementaría como estrategia de retención del talento humano?

0.2 JUSTIFICACIÓN

Diseñar escalas o franjas salariales justas, bajo la implementación de métodos de valoración cuantitativos, permite a las organizaciones fortalecer la administración del talento humano y la administración de salarios, debido a que el comportamiento, rotación y cambios de cargos y personal no generarían movimientos en los que la equidad interna resulte afectada, es decir, del monto de la remuneración otorgada para cargo y las políticas salariales a las que el primero se encuentra sometido depende el buen desarrollo y trazabilidad del clima laboral, provocando un “gana, gana” entre la organización y su cliente interno y por ende, para los proveedores, los clientes externos y la sociedad en general, ya que el empleado se siente motivado y satisfecho a producir bienestar y a contribuir en la materialización satisfactoria de los objetivos misionales de la compañía, la organización aumenta su productividad en el mercado y por ende, sus intereses financieros, los proveedores seguirán sosteniendo relaciones de negocio con la empresa, el cliente final logrará satisfacer sus infinitas necesidades individuales y la sociedad aumentaría su progreso y crecimiento económico.

Es por ello que recompensar a los empleados de acuerdo a las funciones que desempeñan, atraer y retener a los mejores candidatos para ocupar los puestos, lograr objetividad en la escala salarial decidida por la organización, conservar la competitividad salarial dentro de la institución, mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y las relaciones con los empleados, satisfacción de los empleados individual y organizacionalmente, fortalecimiento de las relaciones de los grupos de interés (cliente interno – cliente externo – proveedor – empresa), clima organizacional deseable, entre otros, son los objetivos de la Administración de Salarios y los objetivos misionales que se pretenden ofrecer a la empresa objeto de estudio.

En fin, la realización de este proyecto de investigación surge a partir de la necesidad que genera la empresa de no soportar sus procesos de administración de su cliente interno y la administración de sus salarios sobre procedimientos científicos que justifiquen la equidad que debe existir entre la carga laboral que tolera el empleado frente a la remuneración obtenida.

Adicional a ello, este proyecto actúa como requisito académico del estudiante investigador para optar al título de Administrador Industrial y a su vez, enriquecer sus conocimientos en esta área siendo de su interés. Además, le genera gran satisfacción contribuir al mejoramiento de una debilidad gran relevancia y trascendencia de esta empresa.

Y finalmente, este estudio aporta una fuente de referencia bajo soportes reales para la comunidad estudiantil del programa académico del que hace parte el estudiante investigador, que pretenda enmarcan futuros proyectos bajo este mismo perfil.

0.3 OBJETIVOS

0.3.1 Objetivo General

Diseñar una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, a partir del análisis de las cargas laborales de los niveles organizacionales y los criterios de valoración cuantitativa de cargos, según la Metodología de Perfiles y Escalas de Guía de HAY Group, como estrategia de retención del talento humano.

0.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la carga laboral de la empresa Plexport S.A, en el que se logre analizar la información contemplada en la descripción de cargos y manual de funciones establecido frente a las responsabilidades y funciones que actualmente se encuentran desempeñando los empleados.
- Efectuar la valoración cuantitativa de cada cargo del organigrama de la empresa, mediante la implementación de la filosofía planteada por la Metodología de Perfiles y Escalas de Guía de HAY Group y clasificarlos de acuerdo a la evaluación resultante.
- Diseñar una estructura de compensación salarial, de acuerdo a los resultados obtenidos en la valoración de los cargos y los salarios actuales de cada uno de ellos.
- Proponer políticas de compensación salarial que mejoren el equilibrio entre los beneficios económicos y organizacionales de la empresa y la satisfacción de sus empleados.

0.4 MARCO REFERENCIAL

0.4.1 Antecedentes

0.4.1.1 Salario

El salario es entendido como la contraprestación económica de unos servicios efectuados por un trabajador (Kahale, 2005), el cual, con los cambios en las economías de los países y la participación y comportamiento de factores macroeconómicos y microeconómicos y variables exógenas y endógenas de la organización, ha sido influenciado, atacado y afectado directa e inversamente por la conducta de estas variables: sucesivos eventos de crisis económicas, la mundialización de la económica, competitividad empresarial, aumento de la producción, el desempleo, la inflación, el crecimiento de la población, los tratados económicos entre países, el surgimiento de nuevos avances tecnológicos, etc.

Entonces, la forma cómo las organizaciones controlen este impacto producido, así mismo se determinará el salario a los cargos. (Se relacionará específicamente el salario con algunas de esas variables o factores):

- **Salario vs. Crisis económicas de un país.** El surgimiento de crisis económicas provocan un desequilibrio en las remuneraciones y empleo de las personas, ya que las entidades no cuentan con recursos que solventen dicha amenaza y por ende la rotación de personal aumentaría, presenciándose el fenómeno de desempleo en la sociedad.
- **Salario vs. Inflación.** El poder adquisitivo y por ende el costo de vida de las personas depende en gran medida de la conducta de la inflación en una sociedad, por lo que las organizaciones al momento de ajustar sus salarios deben medir el comportamiento actual de esta variable exógena.
- **Salario vs. Competitividad empresarial.** En la medida en que las empresas satisfacen las necesidades de sus trabajadores y contribuyen a la materialización de sus objetivos personales, así mismo, la competitividad

empresarial se fortalece, ya que el desempeño de su cliente interno jalona cada uno de los procesos corporativos con mayor motivación. También ocurre un efecto inverso, en la medida en que la competitividad empresarial aumenta por el impacto que ha generado los bienes y servicios ofrecidos y brindados por una compañía, así mismo, los salarios de los empleados se incrementarían, ya que la empresa puede solventar esta inversión a partir de las utilidades producidas.

0.4.1.2 Teoría del Salario

Muchas son las teorías que han planteado autores acerca del salario según lo expuesto por González (2006), en el que los autores a estas teorías coinciden en que la determinación del salario de los trabajadores se encuentra influenciado directamente por el comportamiento inversamente proporcional de la oferta y la demanda de productos de un país, es decir, si la demanda de bienes y servicios es alta, las empresas tienen la oportunidad de aumentar sus volúmenes de producción y por ende, las utilidades aumentan, y de haber un aumento en esta variable, los salarios de los empleados tienden a aumentar, de lo contrario, estos disminuirían.

0.4.1.3 Proyectos relacionados

A continuación se puntualizan trabajos de investigación relacionados con la finalidad de este proyecto:

- *Diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros*, presentado por José Corzo. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. 2005.
- *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, presentado por María González y Alexander Padilla. Universidad de Cartagena. Cartagena. 2007.

- *Diseño de una escala salarial para los puestos de trabajo de las oficinas administrativas del colegio de economistas, contadores públicos y auditores y administradores de empresas*, presentado por Reyna Aguirre Chacón. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. 2008.
- *Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la empresa Finamérica S.A*, presentado por Claudia Sandoval. Universidad de la Salle. Bogotá. 2009.
- *Diseño de un sistema de compensación y plan de promoción para la Clínica Chicamocha S.A.*, presentado por Oscar Gómez y Johana Oviedo. Universidad Pontificia Bolivariana. Piedecuesta. 2009.
- *Propuesta de compensación salarial para la empresa Hidrocarburos Colombia S.A., perteneciente al Sector Petrolero*, presentado por Hugo Arévalo, Roger Aguirre y Ronald Róbaló. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá. 2010.
- *Propuesta de una estructura de Compensación Salarial para el Fondo de la Universidad de Cartagena- FONDUCAR perteneciente al sector solidario en la ciudad de Cartagena*, presentado por Harold Lora, Andrea Otero y Katty Oyaga. 2013.

0.4.2 Marco Teórico

0.4.2.1 Administración de Sueldos y Salarios

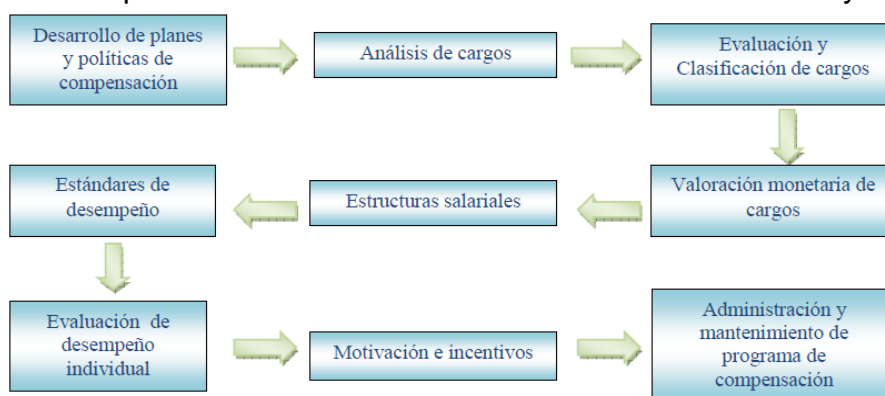
Para las organizaciones, la determinación de los salarios de los cargos se convierte en una estrategia competitiva, ya que actúa como un rubro sobresaliente en los costos y además es uno de los factores que afectan positiva o negativamente el desarrollo satisfactorio de los objetivos de su recurso humano.

Una adecuada gestión y administración de los salarios puede convertir muchas de las debilidades de una empresa en fortalezas, atrayendo beneficios como la satisfacción y retención de sus empleados, desarrollo deseable del clima organizacional, aumento en la competitividad a causa del mejoramiento en la productividad, diseño de estrategias que permitan responder ante las amenazas y contingencias del mercado y aprovechamiento eficiente de las oportunidades detectadas.

Entonces, Administración de salarios se define como el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Como la organización es un conjunto integrado de cargos de diferentes niveles jerárquicos en diferentes sectores de actividades, la administración salarial es un tema que implica la organización en conjunto y repercute en todos sus niveles y sectores. (Aguirre, 2008); lo anterior con el fin de recompensar adecuadamente a los empleados de acuerdo a las funciones que desempeñan, atraer y retener a los mejores candidatos para ocupar los puestos, lograr objetividad en la escala salarial decidida por la organización, conservar la competitividad salarial en el mercado laboral y dentro de la institución y mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y las relaciones con los empleados.

El procedimiento diseñado por la administración de sueldos y salarios para el logro eficaz y efectivo de su proceso es el que Amaya (2006) ilustra:

Cuadro 1. Principales actividades de la Administración de Sueldos y Salarios.



0.4.2.2 Valoración y Clasificación de Cargos

Existen diferentes métodos que la administración de sueldos y salarios emplea con el fin de determinar lo más objetivo posible el salario correspondiente a cada cargo de acuerdo a la complejidad de cada uno de ellos. Entre estas técnicas se halla la valoración y clasificación de cargos, el cual se define como el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos. (Chiavenato, 2005). Y la clasificación de cargos es el proceso de comparación del valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura salarial. (Chiavenato, 2005).

En el proceso de valoración de cargos se miden y analizan las diversas especificaciones exigidas en cada uno de ellos (responsabilidades, funciones, condiciones de trabajo, requisitos intelectuales, etc), con el fin de asignar objetivamente el salario o remuneración, independientemente del individuo que ocupa el cargo, la forma como lo desempeña o de las competencias y habilidades de las personas que pretendan ocuparlo.

0.4.2.3 Métodos de Valoración de Cargos

Existen diversos métodos que permiten llevar a cabo la valoración de los cargos y la elección del método a emplear depende del comité evaluador, quien se encuentra en la facultad de comprender e interpretar la distinción existente en la clasificación de estos métodos, para luego hacer lo más objetiva posible dicha selección.

Los métodos de valoración se clasifican de la siguiente manera:

Los métodos cualitativos son aquellos en los que la ordenación jerárquica de los cargos está sujeta a la valoración considerada por el equipo evaluador, luego de un análisis realizado de las especificaciones y requisitos exigidos para el desarrollo del cargo; este hecho conduce a que se sostenga subjetivismo dentro de este proceso. A esta clasificación pertenecen: Método de Jerarquización y Categorías Predeterminadas.

A diferencia de los métodos cualitativos, los clasificados como cuantitativos se fundamentan en tres aspectos: dividir el cargo en factores, intensidad con la que se presentan éstos y la posición de un cargo frente a los demás. Las alternativas de valoración que proporciona son: Método de comparación de factores, método de valoración por puntos y la metodología de perfiles y escalas de guía de HAY Group.

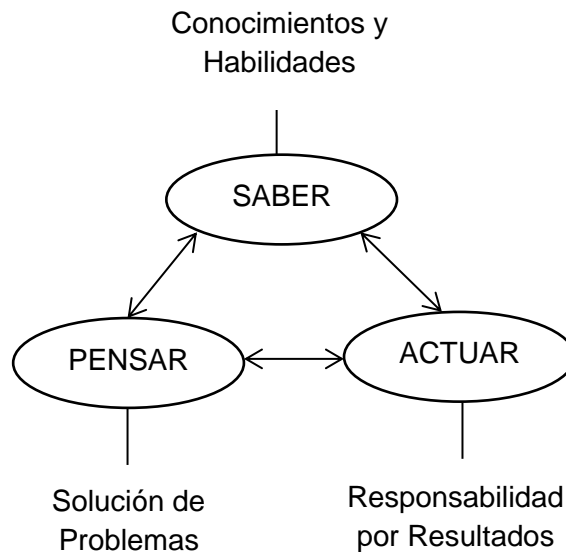
A continuación se hace énfasis en el método de valoración seleccionado por el grupo encargado para realizar la respectiva valoración.

0.4.2.4 Metodología de perfiles y escalas de guía de HAY Group.

El sistema HAY es una filosofía de Administración del Recurso Humano que busca implementar, mantener e incrementar la efectividad organizacional en la consecución de los resultados propios de la empresa, logrando el balance óptimo entre el éxito económico y el humanismo; para ello, cuenta con conceptos, instrumentos y procesos que se enmarcan dentro de los valores y principios de cada organización. El proceso de Asesoría se orienta al logro de: Mayor efectividad en la selección, utilización óptima de las habilidades personales y compensación al personal, teniendo siempre como marco de referencia y guía la misión de la organización, su desarrollo y crecimiento humano, conforme a sus Políticas de Administración de Personal. (CONSULGEI).

La filosofía de este método se compone de tres conceptos generales:

Figura 1. Conceptos de la Metodología de perfiles y escalas de guía de HAY Group.



Fuente: Elaboración propia

Cada concepto general o factor se compone de subfactores:

- **FACTOR HABILIDAD**

Es el conjunto de conocimientos o experiencia que requiere el cargo.

- ✓ **Habilidad Técnica:** comprende el conocimiento específico de normas, procesos y procedimientos.

Los elementos que son partícipes en este subfactor se expresan en letras mayúsculas de la A a la H:

- A. Básica: Educación elemental básica, equivalente a una instrucción secundaria más conocimientos esenciales de introducción al cargo. Fundamental para cargos en los que se desempeñan tareas simples y repetitivas.
- B. Oficio o Especialidad elemental: Familiaridad con trabajo rutinario, normalizado y/o uso de equipo o maquinaria sencilla. Dentro del contexto administrativo los cargos están orientados a la rutina de oficina y/o habilidades para operar equipo común (copiadora, equipo de limpieza). (González y Padilla, 2007).
- C. Oficio o Especialidad: conocimiento para el manejo de los procedimientos y sistemas generales de la organización; manejo de equipos especializados.
- D. Oficio o Especialidad Avanzada: habilidades adquiridas por la experiencia y/o entrenamiento técnico o tecnológico relacionado con las funciones del cargo.
- E. Especialización o Técnica: habilidades que permitan la aplicación de principios teóricos o científicos adquiridos mediante una preparación universitaria.
- F. Especialización o Técnica Madurada: conocimiento que se ha complementado o reforzado a través de una considerable experiencia de trabajo o de una especialización académica adicional en un área particular con el fin de cubrir las necesidades del puesto. (González y Padilla, 2007).
- G. La más Alta Especialización o Técnica: Maestría en técnicas, prácticas y teorías adquiridas por extensa experiencia y/o desarrollo especial. Se incluye en estas posiciones a los expertos cuya considerable experiencia y profundidad de conocimiento los autoriza

a determinar las políticas y prácticas empresariales. (González y Padilla, 2007).

H. Maestría Profesional: Competencia excepcional y maestría única en un campo profesional. Los titulares de estos puestos normalmente son valorados por su liderazgo reconocido en un campo científico, fuera del marco de la organización. (González y Padilla, 2007).

- ✓ **Habilidad Gerencial:** Capacidad para integrar diferentes procesos en las empresas; destreza para planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los resultados finales que impacten el desarrollo y sostenimiento de la organización.

Los subfactores pertenecientes a esta familia de habilidades se expresan en números Romanos:

- I. Mínima: habilidad para el desarrollo de las actividades y tareas cotidianas esenciales para el logro de objetivos a corto plazo.
- II. Homogénea: competencia para el desempeño de funciones homogéneas en el mismo proceso, división o área.
- III. Heterogénea: destreza para el manejo de diferentes procesos, divisiones o áreas.
- IV. Total: Habilidad gerencial total que implica la dirección de las responsabilidades y funciones que conducen a la materialización de los objetivos estratégicos corporativos.

- ✓ **Habilidad en Relaciones Humanas:** Competencia para la interacción, relacionamiento y servicio de atención directa que tiene el cargo con el cliente externo e interno de la organización.

Los subfactores se expresan en números arábigos:

1. Básica: habilidad para el manejo de un comportamiento cortés con las personas.
2. Importante: competencia para interactuar con los demás acerca temas específicos, planteamientos de problemas y soluciones.
3. Crítica: destreza para influir, motivar, persuadir y cambiar comportamientos.

A continuación se muestra la guía para la valoración de cargos según la metodología de perfiles y escalas de guía de Hay Group.

Tabla 1. Guía para valorar cargos en el factor Habilidad según Método HAY.

Habilidad en Relaciones Humanas		Habilidad Gerencial											
		I. MINIMA			II. HOMOGENEA			III. HETEROGENEA			IV. TOTAL		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Habilidad Técnica	A. BASICA Educación elemental básica, equivalente a instrucción primaria y secundaria más conocimientos esenciales de introducción al puesto.	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
	B. OFICIO O ESPECIALIDAD ELEMENTAL Familiaridad con trabajo rutinario normalizado y/o uso de equipo o máquinas sencillas.	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	C. OFICIO O ESPECIALIDAD Pericia en procedimientos o sistemas, que puede incluir destreza en el uso de equipo especializado.	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	D. OFICIO O ESPECIALIDAD AVANZADA Algunas especializaciones (destrezas no generalmente técnicas), adquiridas en o fuera del puesto, que dé mayor amplitud o profundidad a una función generalmente única.	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	E. ESPECIALIZACION O TECNICA Suficiencia en una actividad o técnica, que involucra comprensión de sus prácticas o precedentes o una teoría científica y sus principios.	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
		200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
	F. ESPECIALIZACION O TECNICA MADURADA Competencia en una actividad especializada o técnica, combinando una basta comprensión de sus prácticas y precedentes o una teoría científica y sus principios.	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
		230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
		264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
	G. LA MAS ALTA ESPECIALIZACION O TECNICA Maestría en técnicas, prácticas y teorías adquiridas por vasta experiencia y/o desarrollo especial.	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
		304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
		350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
	H. MAESTRIA PROFESIONAL Competencia excepcional y maestría única en un campo profesional.	350	400	460	460	528	608						
		400	460	528	528	608	700						
		460	528	608	608	700	800						

- **Factor Solución de Problemas**

Es la concepción original e iniciativa que el cargo requiere para identificar y resolver problemas. (González y Padilla, 2007).

Este factor se analiza en dos dimensiones:

- ✓ **Marco de Referencia:** parámetros y patrones con que cuenta cada cargo para resolver los problemas.

Los subfactores constituidos en este factor se expresan en letras mayúsculas de la A a la G.

A. Rutina Estricta: los procedimientos se encuentran especificados en tiempo y forma de ejecución, lo que impide que el empleado tenga alternativas adicionales.

B. Rutina: Las instrucciones normalmente dan libertad para considerar otras alternativas con base en hechos encontrados en el entorno de trabajo. Existen actividades que permiten variar el orden de ejecución sin alterar los resultados finales.

C. Semi-rutina: Los procedimientos dan flexibilidad para considerar opciones de soluciones.

D. Estandarizado: las soluciones optadas por el empleado deben estar basadas en procedimientos sustancialmente diversificados y estándares especializados.

E. Claramente Definido: Razonamiento dentro de políticas y principios claramente definidos. (González y Padilla, 2007).

F. Ampliamente Definido: Razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales. Para cargos que definen y

determinan procesos y procedimientos necesarios para lograr los objetivos.

G. Genéricamente Definido: Razonamiento dentro de políticas amplias y misión de la empresa. Estas posiciones determinan las directrices del funcionamiento de la organización. (González y Padilla, 2007).

- ✓ **Complejidad de Pensamiento:** Capacidad requerida en el cargo para la detección, identificación, análisis, evaluación y solución de dificultades.

Los subfactores se expresan en números arábigos:

1. Sencillo: solución de problemas simples, a partir de cosas sencillas aprendidas en el cargo.
2. Modelos: soluciones de problemas a partir de situaciones conocidas y previamente establecidas.
3. Interpretación: Elección de soluciones ante situaciones que presentan material nuevo, pero que en lo general se ajustan a patrones o modos establecidos.
4. Analítico: capacidad analítica, interpretativa y/o constructiva en situaciones variables.
5. Sin Guías o Creativo: competencia conceptual y creativa en situaciones que requieren ser investigadas, en las cuales tanto el método, proceso y procedimiento son inciertos.

Tabla 2. Guía para valorar cargos en el factor Solución de Problemas según Método HAY.

		** COMPLEJIDAD				
		1. SENCILLA	2. CON MODELOS	3. INTERPRETACION	4. ADAPTACIÓN	5. SIN GUIAS
* MARCO DE REFERENCIA	A. RUTINA ESTRICTA	10%	14%	19%	25%	33%
	Razonamiento limitado por reglas detalladas, e instrucciones específicas.					
		12%	16%	22%	29%	36%
	B. RUTINA	12%	16%	22%	29%	36%
	Razonamiento dentro de instrucciones establecidas.					
		14%	19%	25%	33%	43%
	C. SEMI-RUTINA	14%	19%	25%	33%	43%
	Razonamiento dentro de procedimientos y precedentes bien definidos, algo diversificados.					
		16%	22%	29%	36%	50%
	D. ESTÁNDARIZADO	16%	22%	29%	36%	50%
	Razonamiento dentro de procedimientos sustancialmente diversificados y estándares especializados.					
		19%	25%	33%	43%	57%
	E. CLARAMENTE DEFINIDO	19%	25%	33%	43%	57%
	Razonamiento dentro de políticas principios claramente definidos.					
	22%	29%	36%	50%	64%	
F. AMPLIAMENTE DEFINIDO	22%	29%	36%	50%	64%	
Razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales.						
	25%	33%	43%	57%	76%	
G. GENERICAMENTE DEFINIDO	25%	33%	43%	57%	76%	
Razonamiento dentro de políticas amplias y misión de la empresa.						
	29%	36%	50%	64%	87%	

Fuente: Tomado del método de valoración de cargos: Metodología de perfiles y escalas de guía de Hay Group. www.HAYGROUP.COM

- **Factor Responsabilidad**

Este factor mide y analiza el impacto que genera el comportamiento de las responsabilidades y funciones del cargo en los resultados finales de la organización. Se descompone en tres subfactores:

- ✓ **Libertad de Actuación:** Es el grado de orientación y control del proceso y sus procedimientos respectivos. El principio de autonomía prima para la toma de decisiones, sosteniendo el hecho de que las decisiones tomadas deben estar sujetas a fundamentos corporativos y legales.

Los subfactores o elementos sujetos de este factor se expresan de la A a la G.

- A. Prescrito: Estos cargos están sujetos a órdenes e instrucciones directas y detalladas así como a una supervisión y control del jefe inmediato.
- B. Controlado: Aunque estos cargos están sujetos a instrucciones y rutinas de trabajo establecidas, tienen la libertad para reorganizar y modificar la secuencia señalada para llevar a cabo las diversas tareas y obligaciones.
- C. Estandarizado: Están sujetos a prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones generales de trabajo y supervisión sobre el avance. El titular no está autorizado a desviarse de las prácticas y procedimientos marcados, pero se le puede permitir establecer sus propias prioridades, bajo el visto bueno de su supervisor. (González y Padilla, 2007).
- D. Reglamento en General: el desarrollo, las aplicaciones, los procesos y procedimientos se encuentran sujetos a las normas y políticas establecidas por la empresa.

E. Dirigido: Por su naturaleza o dimensión están sujetos a prácticas amplias y procedimientos respaldados por precedentes y políticas específicas y dirección general. A estos cargos se les permite determinar sus propias prioridades y pueden desviarse de los procedimientos y prácticas establecidas, siempre y cuando los resultados finales cumplan los niveles de aceptabilidad. (González y Padilla, 2007).

F. Dirección General: estos cargos por su naturaleza o dimensión están holgadamente sujetos a políticas funcionales y metas. Estas posiciones, que son generalmente gerentes de áreas funcionales o contribuyentes individuales de algún nivel, gozan de grado de independencia necesaria para lograr los objetivos operacionales, asumiendo que las actividades sean consistentes con los planes y objetivos y/o consecución de resultados operacionales concretos y/o dirección general. (González y Padilla, 2007).

G. Orientación: Estos cargos están sujetos solo a amplias políticas y orientación general. Estas posiciones normalmente reportan a las cabezas de las principales áreas operacionales de la organización y se les permite un amplio margen discrecional. Las acciones que puedan afectar otras áreas operacionales o funcionales, requieren aprobación para implementarse. (González y Padilla, 2007).

- ✓ **Magnitud:** Es el tipo de cifras en pesos que nos ayudan a comprender la operación y el tamaño de la empresa. (CONSULGEI). Tiene cuatro niveles que incluyen: Ingresos, egresos, presupuesto a cargo, inventarios, cartera, equipos, materia prima, etc.

Las cifras referentes correspondientes a cada subfactor son consideradas y planteadas por los Consultores Gerenciales Integrados en su seminario Método HAY para la Valoración de Cargos:

1. Muy Pequeña: de\$0 a 90 millones
2. Pequeña: + de \$90 a 900 millones
3. Mediana: + de \$900 a 9.000 millones
4. Grande: + de \$9.000 millones en adelante

- ✓ **Impacto:** el grado de incidencia del desarrollo y funcionalidad del cargo frente a los resultados finales.

En este factor participan cuatro niveles representados con las letras R, C, S y P.

R. Remoto: El impacto que pueda ocasionar el desarrollo de las funciones del cargo es pequeño.

C. Contributivo: Este tipo de impacto corresponde a las posiciones que pueden aportar asesoría, consultoría e información para la toma de decisiones.

S. Compartido: Participar con otros, dentro o fuera de la unidad de organización, para tomar medidas. Los impactos compartidos pueden existir entre cargos y/o funciones que están al mismo nivel. (González y Padilla, 2007).

P. Primario: Existe control y supervisión del impacto que se pueda generar en los resultados finales de la organización en general. La responsabilidad no está compartida con otros.

Tabla 3. Guía para valorar cargos en el factor Responsabilidad según Método HAY.

		*** MAGNITUD →				2. PEQUEÑA				3. MEDIANA				4. GRANDE							
		** IMPACTO →				R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P
* LIBERTAD PARA ACTUAR	A. PRESCRITO	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
	Estos puestos están sujetos a órdenes o instrucciones directas y detalladas, así como a estrecha supervisión.	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
		14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
	B. CONTROLADO	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
	Estos puestos están sujetos a instrucciones y rutinas de trabajo establecidas así como a estrecha supervisión.	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
		22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
	C. ESTANDARIZADO	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
	Estos puestos están sujetos parcial o totalmente a prácticas y procedimientos estandarizados.	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
	Instrucciones generales de trabajo. Supervisión	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
	D. REGLAMENTADO EN GENERAL	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
	Estos puestos están sujetos total o parcialmente a prácticas y procedimientos respaldados en precedentes o políticas muy específicas.	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
	Supervisión general	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350
	E. DIRIGIDO	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
	Estos puestos, por su naturaleza o dimensión, están sujetos a prácticas amplias y procedimientos respaldados.	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
		76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
	F. DIRECCION GENERAL	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608
	Razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales.	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700
		115	152	200	264	150	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800
	G. ORIENTACION	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920
	Razonamiento dentro de políticas amplias y misión de la empresa.	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1040
		175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216

Fuente: Tomado del método de valoración de cargos: Metodología de perfiles y escalas de guía de Hay Group. www.HAYGROUP.COM

0.4.2.5 Categorización de cargos

Una vez se realiza la valoración de los cargos, se procede a determinar el número de categorías, grados o clases que deben constituir el manual de escala de clasificación.

Para ello se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Elaborar un conjunto de reglas de clasificación para cada clase, ya sea, cargos que guarden relación en sus funciones, por los puntos obtenidos en la valoración de los cargos, por antigüedad, méritos, etc. Actualmente el factor que mejor categoriza los cargos es por el puntaje arrojado en la valoración, ya que se compone de múltiples elementos como lo son: las habilidades técnicas, administrativas y relaciones humanas; la capacidad de solución de problemas que exige el cargo y las responsabilidades que abarca el cargo.
- Definir una cantidad suficiente de categorías, de modo que los límites entre éstas estén diferenciados con precisión y sentido discriminativo, sin dejar por fuera alguna. (Morales y Velandia, 1999). La determinación de la amplitud dependerá de los puntajes mínimo y máximo obtenidos entre el número de categoría o clases.

0.4.2.6 Escala de Compensación Salarial

Es definida por Lanham (1982) como las relaciones salariales entre los diferentes cargos de una organización, las cuales se fundamentan en la equidad entre el salario y la carga laboral, por lo que su diseño busca ajustar los salarios actuales de los cargos, tomando como punto de partida el salario base, el cual se obtiene eliminando de él elementos como horas extras, bonificaciones por antigüedad, desempeño, experiencia,

méritos o cualquier otro parámetro adicional al cumplimiento de las funciones y responsabilidades exigidas en el cargo.

0.4.3 Marco Conceptual

Muchas de las definiciones de los términos claves tratados en este proyecto han sido compartidas en el contenido del marco teórico y en los antecedentes; sin embargo a continuación se puntualizan algunos adicionales:

- **Análisis de cargos:** es estudiar la complejidad el cargo, parte por parte y conocer las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. (Morales y Velandia, 1999).
- **Cargo:** es una posición o peso que requiere una organización para desarrollar actividades necesarias que contribuyan a su funcionalidad.
- **Compensación:** La administración de recursos humanos lo reconoce como el proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales. (Chiavenato, 2005).
- **Competencia:** es la característica individual que se puede demostrar y que diferencia a una persona de las demás.
- **Equidad interna:** pago a los empleados de acuerdo con los valores relativos de sus cargos dentro de una misma organización. (Wayne y Noe, 2005).
- **Estructura:** es la distribución y orden de varios elementos que constituyen un todo.
- **Política:** conjunto de normas, orientaciones, principios, reglas y guías relevantes y determinantes en la funcionalidad de un sistema.
- **Remuneración:** pago que recibe un individuo por una labor encomendada.

- **Retención de personal:** conservación y fidelización de aquellos empleados que son identificados por la organización como elementos que constituyen un sistema.
- **Sueldo:** pago constante con que carga el empleador por los servicios o mano de obra de un empleado. El sistema fija una cantidad determinada de dinero, a cambio de llevar a cabo un trabajo dentro del marco de un espacio temporal igualmente fijo. (Guisarre, 2010).
- **Talento Humano:** capacidad individual que hace que las personas pueden entender y comprender la forma de resolver cualquier situación o la forma como materializar sus objetivos auténticamente.

0.4.4 Marco Legal

La fijación y determinación del salario es acción autónoma de las organizaciones; sin embargo, éste debe estar sujeto a ciertas disposiciones impuestas por la legislación colombiana, por lo que a continuación se pronunciarán varios artículos plasmados en el Código Sustantivo del Trabajo:

Según el Código Sustantivo del Trabajo, en su título V, capítulo I:

Artículo 127. ELEMENTOS INTEGRANTES. *<Artículo modificado por el artículo 14 de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:> Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.*

Artículo 128. PAGOS QUE NO CONSTITUYEN SALARIOS. *<Artículo modificado por el artículo 15 de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:> No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del*

empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes.

Artículo 129. SALARIO EN ESPECIE. <Artículo modificado por el artículo 16 de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:>

1. *Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador como contraprestación directa del servicio, tales como alimentación, habitación o vestuario que el {empleador} suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista en el artículo 15<128> de esta ley.*

2. *El salario en especie debe valorarse expresamente en todo contrato de trabajo. A falta de estipulación o de acuerdo sobre su valor real se estimará pericialmente, sin que pueda llegar a constituir y conformar más del cincuenta por ciento (50%) de la totalidad del salario.*

3. *No obstante, cuando un trabajador devengue el salario mínimo legal, el valor por el concepto de salario en especie no podrá exceder del treinta por ciento (30%).*

Artículo 143. A TRABAJO DE IGUAL VALOR, SALARIO IGUAL. <Artículo modificado por el artículo 7 de la Ley 1496 de 2011. El nuevo texto es el siguiente:>

1. *A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual, comprendiendo en este todos los elementos a que se refiere el artículo 127.*

2. *No pueden establecerse diferencias en el salario por razones de edad, género, sexo, nacionalidad, raza, religión, opinión política o actividades sindicales.*

3. *Todo trato diferenciado en materia salarial o de remuneración, se presumirá injustificado hasta tanto el empleador demuestre factores objetivos de diferenciación.*

0.5 DISEÑO METODOLÓGICO

0.5.1 Delimitación

0.5.1.1 Espacio

Con el fin de materializar los objetivos planteados, la información será levantada del proceso de gestión humana de la empresa objeto de estudio y de la interacción con cada uno de los individuos que representan cada cargo.

0.5.1.2 Tiempo

A partir de la condición en que se encuentran los cargos de la empresa Plexport S.A., este proyecto tiene como término de ejecución 2 meses, partiendo del mes de febrero de 2014.

0.5.2 Tipo de Investigación

Debido a los objetivos que se pretenden alcanzar, esta investigación es de naturaleza descriptiva y analítica; descriptiva porque persigue, como su nombre la indica, describir lo que está ocurriendo en un momento dado¹ y en este proyecto se persigue describir las actuales competencias, funciones y responsabilidades de los dolientes de los cargos, lo cual se hallará mediante una interacción directa con cada uno de ellos (entrevista) a fin de levantar y obtener información relevante acerca de cada posición. También se plantea que esta investigación será analítica, entendida como aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos² y en este proyecto una vez que se detalla lo que están ejerciendo y ofreciendo los colaboradores,

¹ Merino, M; Pintado, T; Sánchez, J; Grande, I y Estévez, M. Introducción a la Investigación de Mercados. ESIC, Editorial. Madrid.

² Ruíz, R. Historia y Evolución del Pensamiento Científico. <http://www.eumed.net/>. Enciclopedia Virtual.

se procede a analizar cada uno de esos factores que permiten detectar si hay equilibrio interno de cada cargo dentro de la organización. Adicionalmente se tomó como base, información ya existente en la descripción y perfiles de cargos establecidos actualmente, con la intención de realizar un análisis de las especificaciones contempladas en la relación contractual entre empleador y empleado y las que se encuentran efectuando los individuos, para así proceder a la valoración objetivo de cada posición y por ende, al diseño de la estructura de compensación salarial.

0.5.3 Método de Investigación

El método de investigación contemplado para este proyecto es el método deductivo, ya que a partir de situaciones generales se busca identificar situaciones particulares contenidas en las mismas³.

0.5.4 Técnicas de Recolección de la Información

El enfoque de la investigación, su propósito y sentido, el tipo de información que se requiera recolectar o generar, las características del escenario y de los actores y el tiempo y recursos asignados a la investigación, son criterios que guían la selección de técnicas de recolección, registro, sistematización y el análisis de información.⁴ Existen diferentes técnicas de recolección de información: entrevista, cuestionarios, observación directa, experimental, registros documentales; la técnica empleada para el levantamiento de la información para el desarrollo y ejecución del proyecto será la entrevista directa con cada individuo responsable de cada cargo; adicional a ello se adquirirá información a partir de datos secundarios compartidos por la empresa (soportes documentales).

³ Méndez, C. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Mac Graw Hill. 1997.

⁴ Galeano, M. Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa. Universidad EAFIT. 2004

0.5.5 Instrumentos y Fuentes

El instrumento empleado para la recolección de la información es el diseño de un cuestionario que será diligenciado en la entrevista que se programará con cada individuo.

Las fuentes primarias que se emplearán serán: interacción directa con cada empleado y los soportes documentales suministrados por la empresa. Y como fuentes secundarias, se ha recurrido a libros, memorias de seminarios, proyectos con similar finalidad, asesorías con personas expertas en las temáticas y demás ayudas que contengan información pertinente con la problemática.

0.5.6 Análisis y Procesamiento de la Información

A continuación se mencionan cada una de las fases correspondientes de este proceso de investigación:

1. Levantamiento de la información sobre Plexport S.A (misión, visión, políticas, organigrama, número de cargos, perfiles de cargos, manual de procesos y procedimientos, etc.), con el fin de conocer el funcionamiento y objetivos estratégicos corporativos.
2. Preparación de la entrevista a los empleados representativos de los cargos objeto de estudio.
3. Recopilación de la información por medio de la entrevista.
4. Contraste y análisis de la información entre lo obtenido en la entrevista y los perfiles ya existentes de Plexport S.A, ya que puede existir la posibilidad de que un cargo sea redundante dentro de un nivel, es decir, se pueden estar ejecutando ciertas actividades correspondientes al perfil de otro cargo y que fácilmente pueden ser desempeñadas por la persona a cargo. De ser así, se puede hacer omisión o desaparición del mismo, sin

necesidad de despedir personal, solo que se daría una rotación del mismo en la sobre-carga laboral de otro.

5. Selección y aplicación del Método de Valoración de Cargos.

El grupo encargado analizará cada uno de los métodos existentes en la valoración de cargos (Método de Jerarquización, Método de Clasificación, Método de Comparación de Factores, Método de Puntuación de Factores y Sistema HAY de Valoración de Cargos) y se elegirá el que mejor se adapte al estudio en cuestión.

Una vez seleccionado el método a emplear, se procede a realizar la respectiva valoración de cargos para comprobar si realmente los empleados están recibiendo el pago adecuado con relación a las funciones desempeñadas en la empresa teniendo en cuenta su carga laboral y su aporte a la organización.

6. Estructura de compensación salarial.

Con los valores relativos de cada cargo y los salarios actuales establecidos por Plexport se procede al diseño de la estructura de compensación salarial.

7. Diseño de políticas de compensación salarial.

Teniendo la escala salarial y los salarios base propuestos para cada posición, se plantean políticas de compensación salarial que actúen como patrones al momento de determinar la remuneración mensual que recibirá cada individuo doliente de cada cargo.

8. Revisión e Inspección de resultados finales.

Culminado el estudio se hará una revisión e inspección final de los resultados, con el objeto de detectar y corregir errores o asegurar lo correctamente realizado.

9. Entrega de resultados y recomendaciones.

Finalizado el estudio se hará la entrega oficial a la Universidad de Cartagena y a la empresa Plexport S.A de un documento que representará

el informe final de este proyecto, el cual soportará el análisis y estudio realizado, una estructura salarial que puntualice lo que se considere que se le debe otorgar de salario a cada empleado por las funciones ejercidas y las políticas salariales propuestas, con el propósito de ser evaluado y validado.

0.5.7 Población y Muestra

Para el presente estudio se tomará una población de 23 cargos que corresponden al total de cargos en nómina de Plexport; sin embargo, la muestra corresponderá a 22 cargos, excluyendo el cargo de Gerente debido a que éste tiene un salario integral, lo que representa un monto alejado de la mayoría de los cargos en la organización.

Existen cargos como Conductor, Mecánico, Asistente Administrativo, Auxiliar Administrativo, Despachador, Supervisor de Planta, Llantero, Operador, Servicios Generales, Coordinador de Mantenimiento y Auxiliar de Mantenimiento representados por varias personas debido a las exigencias y necesidades de la compañía, por lo cual se tomará a un individuo de cada cargo para realizar la respectiva entrevista.

0.5.8 Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA	FUENTE
Carga Laboral	Competencias y habilidades para desempeñar las funciones y responsabilidades del cargo	Nivel de conocimientos, competencias (educación, experiencia y formación) y habilidades técnicas, administrativas y en relaciones humanas exigidas por la empresa para la apropiación de las funciones y responsabilidades que conducen al cumplimiento del objetivo misional del cargo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios • Entrevistas • Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados. • Documentos soporte suministrados por la empresa.
	Valoración Cuantitativa de cada cargo	Número de cargos valorados cuantitativamente y que pertenecen a una misma categoría por la complejidad de sus responsabilidades y funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados. • Documentos soporte suministrados por la empresa. • Documentos guía del método de valoración seleccionado.
Estructura de	Remuneración	Nivel de equilibrio interno entre el esfuerzo, dedicación	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos soporte suministrados por la

Compensación Salarial		al trabajo, cumplimiento efectivo de los objetivos y el sistema de retribución actual de la empresa.		empresa. <ul style="list-style-type: none"> • Documentos guía del método de valoración seleccionado.
	Políticas de compensación salarial	Políticas, normas, orientaciones y parámetros que actúen como patrones en el establecimiento de salarios de los cargos.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos soporte suministrados por la empresa. • Documentos guía de políticas de compensación salarial

0.6 ESTRUCTURA OPERATIVA Y ECONÓMICA DEL PROYECTO

0.6.1 Cronograma de Actividades

PERIODO ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS							
	FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	5	6	7	8
Levantamiento de la información sobre Plexport S.A (misión, visión, políticas, organigrama, número de cargos, perfiles de cargos, manual de procesos y procedimientos, etc.).								
Preparación de la entrevista a los empleados representativos de los cargos objeto de estudio.								
Recopilación de la información por medio de la entrevista.								
Contraste y análisis de la información entre lo obtenido en la entrevista y los perfiles ya existentes de Plexport S.A.								
Selección y aplicación del Método de Valoración de Cargos.								
Estructura de compensación salarial.								
Diseño de políticas de compensación salarial.								
Revisión e Inspección de resultados finales.								
Entrega de resultados y recomendaciones.								

0.6.2 Presupuesto

RECURSO	COSTO
Material fotocopiado, impresiones y anillados	\$ 100.000
Equipo de cómputo e Internet	\$ 1'200.000
Transporte (Visitas a Plexport S.A y reuniones con el asesor del proyecto)	\$ 200.000
Alimentación (refrigerios)	\$ 100.000
Total Presupuesto	\$ 1'600.000

0.6.3 Recursos

- **Recursos Humanos**

El proyecto estará direccionado por un equipo de investigación conformado por 2 personas: un estudiante del Programa de Administración Industrial de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena, Andrea de Jesús Otero Padilla y un docente especialista de la Universidad de Cartagena, experto en el tema en cuestión, quien actúa en calidad de asesor, Harold Lora Guzmán. Adicional a ellos, el proyecto se encuentra respaldado por el Comité de Graduación del Programa de Administración Industrial de la Universidad de Cartagena, quien valida inicialmente la propuesta de investigación y posteriormente estima la programación para la entrega de los resultados finales.

- **Recursos Materiales**

Se empleará información de los empleados de Plexport, soportes documentales de la misma entidad, libros, memorias de seminarios con temas referentes, material fotocopiado, impresiones, anillados, impresora, equipo de cómputo, internet, etc.

- **Recursos Tecnológicos**

Se requerirá de un equipo cómputo con herramientas de Microsoft e internet.

- **Recursos Financieros**

Según lo discriminado en el presupuesto, se asumirán costos estimados de 1'600.000 mil pesos colombianos.

1 RESUMEN EJECUTIVO PLEXPOR S.A

1.1 GENERALIDADES

PLEXPOR S.A es una organización prestadora de servicios de transporte especializado de hidrocarburos y sus derivados en estado líquido o gaseoso, así como de su almacenamiento y trasiego, mediante una efectiva operación logística, con alto grado de seguridad, confiabilidad y calidad en toda la cadena de atención del servicio que garantice la satisfacción y generación de valor para sus clientes, al contar con una apropiada infraestructura, personal competente y comprometido, que asegure el logro de los objetivos de la organización con una clara vocación de respeto por el medio ambiente y el desarrollo sostenible del País. Hace parte del grupo de empresas controladas por el holding, Service Plexa S.A, ubicada en la ciudad de Bogotá.

Plexport S.A actualmente se encuentra constituida por un equipo de trabajo de aproximadamente 120 empleados, los cuales, en su mayoría, son contratados por firmas temporales.

La cultura organizacional de Plexport se ha sostenido bajo principios y valores que han hecho de esta entidad un sistema en el que la relación de sus elementos ha sido construida armónicamente y persiguiendo el mismo objetivo misional. A continuación se enuncian los principios y valores adoptados por la empresa:

Servicio: Desarrollamos relaciones duraderas, escuchando con interés y respeto a nuestros clientes, proveedores, compañeros de trabajo y a cada persona que ingrese a nuestra compañía.

Cordialidad: Brindamos a cada persona un trato cortés, amable y considerado.

Puntualidad: Cumplimos los acuerdos establecidos con esmero y exactitud.

Colaboración: Actuamos con espíritu de servicio generando un ambiente de armonía, apoyo y solidaridad; observando y buscando el momento oportuno para ayudar a los demás.

Responsabilidad compartida: Buscamos lograr el engranaje de los procesos, trabajando de manera conjunta, asumiendo roles y responsabilidades que generan valor agregado reflejado en la satisfacción del cliente.

Lealtad: Estamos comprometidos para hablar y actuar en términos que honren las personas, la empresa, los clientes y proveedores.

Respeto: Reconocemos, apreciamos y valoramos las personas en el entorno, aceptando y comprendiendo tal y como son los demás, dando reconocimiento del valor inherente y de los derechos innatos de los individuos y de la sociedad.

Honestidad: Actuamos con rectitud, transparencia y coherencia con lo que pensamos, expresamos y hacemos. Nos esforzamos por producir claridad y coherencia a partir de entender que pensamos diferente, para que no existan contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones. Ser siempre sinceros, en comportamientos, palabras y afectos.

Por otro lado, uno de los grandes logros obtenidos por esta compañía ha sido la implementación de su sistema de gestión de calidad, mediante los parámetros y directrices de la norma ISO, serie 9001, con el fin de mejorar la capacidad para el cumplimiento en las entregas y confiabilidad en el servicio, incrementar la seguridad en la cadena de procesos para la prestación del servicio, mejorar la oportunidad y eficacia en la comunicación, mantener un servicio amable brindando respuestas oportunas, mejorar la eficiencia en las actividades operativas del proceso, fortalecer la capacidad de respuesta de la organización que permita la atención a las necesidades y expectativas de los clientes, asegurar el apropiado mantenimiento de los equipos de

planta y de transporte, vincular y mantener personal competente y motivado y mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad.

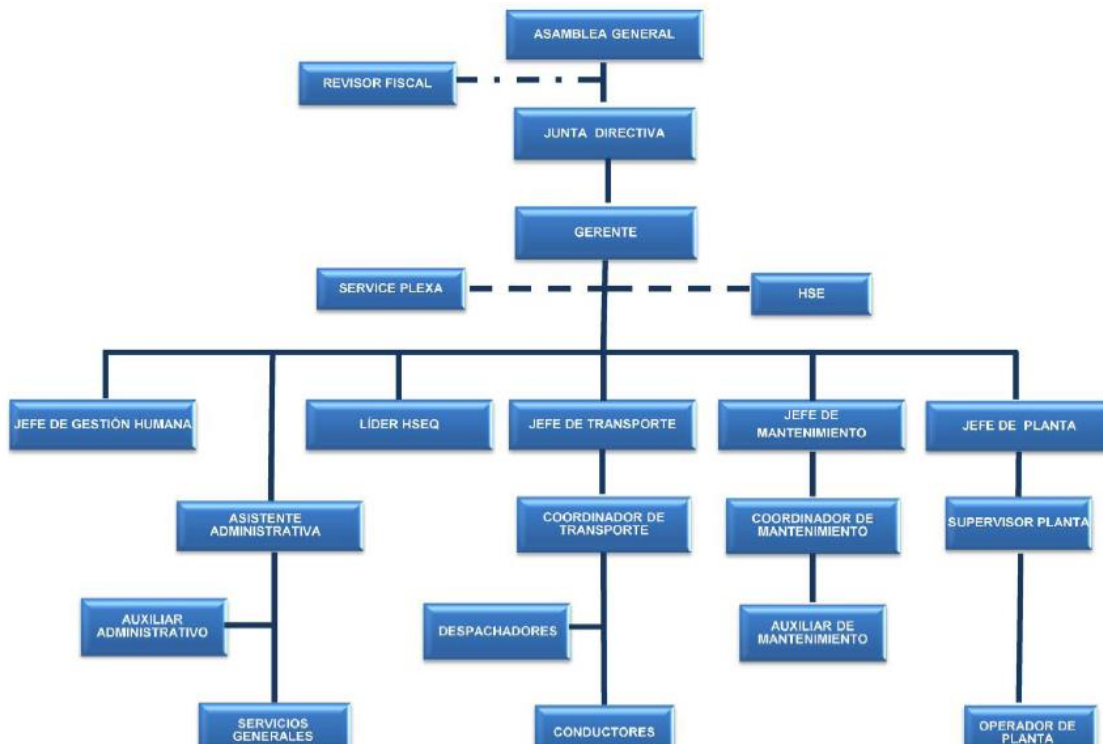
Entre los aspectos más importantes a resaltar de la organización y que guarda significativa relevancia en esta investigación es que los aumentos salariales que realiza la organización anualmente se sujetan al aumento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) y al aumento que realiza el gobierno sobre el Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV), es decir, Plexport no tiene un alineamiento o patrón planteado por ellos que contribuya en la determinación del salarial anual de cada cargo. Además, no existen parámetros salariales ni estructuras salariales para nuevos cargos, sino que se determinan bajo cierta informalidad que puede provocar desequilibrio interno, sobrevalorando o subvalorando ciertos cargos; es por ello que uno de los objetivos que se busca materializar con este estudio es la proposición de políticas o patrones de compensación salarial que subsanen esta debilidad.

Con referencia a la estructura organizacional y a la definición de la carga laboral de la empresa, en el siguiente apartado se realizará un análisis riguroso al respecto.

2 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA CARGA LABORAL DE PLEXPORT S.A

Previo a los resultados hallados en la entrevista con cada cargo de la empresa, se ilustrará el organigrama con el propósito de ambientar al lector de la estructura organizacional que hoy día se sigue en esta entidad y así, asegurar la comprensión de las dependencias que posteriormente se puntualizarán.

Cuadro 2. Organigrama actual de Plexport S.A

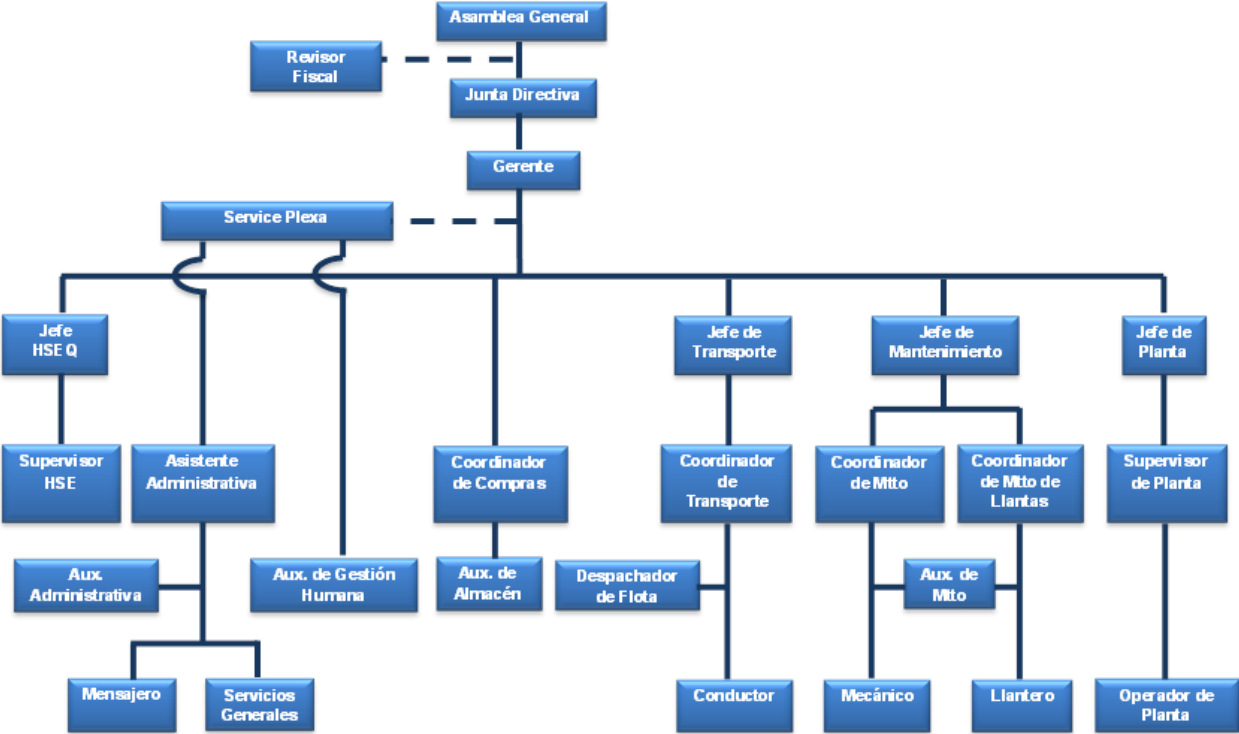


Fuente: Organigrama de Plexport S.A.

Cabe destacar que Plexport no ha actualizado su organigrama con referencia a los movimientos que se han hecho recientemente; sin embargo, con el análisis realizado en este apartado del proyecto, se logra levantar la estructura organizacional actual, la cual será validada con la Dirección de Gestión Humana de la empresa y la Gerencia. Lo que

se reformó fue la participación de los cargos: Supervisor HSE, Mensajero, Auxiliar de Gestión Humana, Coordinador de Compras, Auxiliar de Compras, Coordinador de Mantenimiento de Llantas, Mecánico y Llantero. Los cargos: Asistente Administrativa y Auxiliar de Gestión Humana no reportan directamente al gerente de la empresa sino al holding Service Plexa, quienes sus representantes, Directora Administrativa y Financiera y Directora de Gestión Humana, respectivamente, se encuentran direccionando estos dos procesos, guardando interacción con el gerente en la toma de decisiones.

Cuadro 3. Organigrama propuesto de Plexport S.A



Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

Una vez analizada la información suministrada por la empresa acerca de los perfiles de cargos, se procedió a realizar la interacción directa con cada uno de los empleados

representativos de cada posición; lo anterior se llevó a cabo por medio de una entrevista, con el fin de validar la información contemplada en la documentación compartida. El análisis tiene la siguiente estructura:

- 1. Identificación del cargo.** Se describe el nombre del cargo, proceso, cargo del jefe inmediato y cargos que le reportan.
- 2. Estructura organizacional.** Se ilustra la posición en la que se encuentra el cargo en el organigrama, relacionándolo con la posición de su jefe inmediato y los cargos que le reportan.
- 3. Objetivo del cargo.** Se puntualiza el objetivo, finalidad o misión del cargo.
- 4. Competencias para el cargo.** Se enuncian la educación, formación y experiencia laboral que se plasma en el perfil actual, la adoptada por el empleado y la recomendada por el equipo investigador. Adicional a ello, se manifiestan las habilidades corporativas, técnicas, administrativas y en recursos humanos exigidas para el desarrollo satisfactorio del cargo.
- 5. Funciones.** En esta apartado, se realiza un paralelo en lo está establecido en Plexport en su perfil de cargo y las que se encuentran realizando los empleados, marcando al lado de cada función establecida si es aplicada o no por el empleado y debajo se mencionan las que se están ejerciendo pero que no se encuentran contempladas en la documentación pertinente.
- 6. Responsabilidades.** Se clasifican dependiendo el impacto que estas tengan en los resultados finales, SSOA, información, dinero y/o valores, personas, máquinas y equipos.
- 7. Recursos y ayudas para el cargo.** Recurso humano, tecnológico, material documental y otros que actúan como apoyo para el desarrollo eficaz y efectivo del cargo.
- 8. Esfuerzo.** El esfuerzo físico, mental y visual que exige el cargo.

9. Condiciones de Trabajo. Las condiciones ambientales a las que está expuesto el empleado y si estas son consideradas actualmente como buenas, regulares o malas.

A continuación se mostrará una síntesis de los hallazgos de cada cargo y los detalles de cada uno se visualizan en los anexos del 1 al 20.

Tabla 4. Diagnóstico Carga laboral de Plexport S.A

Cargo	Diagnóstico
Servicios Generales	<p>De la dependencia de Gestión Administración y Tesorería, bajo las directrices de la Asistente administrativa y sin personal a cargo.</p> <p>El cargo anteriormente se encontraba ejerciendo actividades propias del cargo de mensajería, el cual no existía en la empresa. Actualmente estas funciones y responsabilidades ya dejan de ser desempeñadas por el cargo en estudio debido a que la empresa optó por crear el cargo de mensajero. Además, funciones que no están en el actual perfil del cargo, el empleado las está soportando, como lo es la limpieza y aseo del hotel de la organización y las zonas verdes. Las responsabilidades y funciones de esta posición son solventadas por tres personas. <i>Ver Anexo 1.</i></p>
Mensajero	<p>De la dependencia de Gestión Administración y Tesorería, bajo las directrices de la Asistente administrativa y sin personal a cargo.</p> <p>No existe perfil para este cargo, por lo que la información levantada con esta investigación, contribuyó al diseño de éste, destacando la identificación del cargo, su posición en el organigrama, su objetivo misional, las competencias exigidas para representarlo, las habilidades corporativas, técnicas, administrativas y de recursos humanos exigidas para ocuparlo, las funciones, responsabilidades que recaen sobre el cargo en cuanto a los resultados finales que persigue la organización, con valores, dinero, SSOA, información, personas, máquinas y equipos, los recursos y ayudas disponibles para cumplir efectivamente con los requisitos dispuestos, el esfuerzo y las condiciones ambientales a las que se encuentra sometido. <i>Ver Anexo 2.</i></p>
Llantero	<p>De la dependencia de Mantenimiento y Control de Equipos de Transporte, bajo las directrices del Coordinador de Mantenimiento de Llantas y sin personal a</p>

	<p>cargo. Este cargo no existe en el organigrama actual de Plexport, por lo que se incluyó en el propuesto por el equipo investigador.</p> <p>El empleado que fue tomado como muestra representativa del cargo cumple con las competencias exigidas, las funciones y responsabilidades establecidas son las desempeñadas actualmente, no ejerce funciones no propias a las pedidas. Sin embargo, el empleado no tiene definido el conducto regular, porque por la determinación del cargo, éste debe ser direccionado por el Coordinador de Mantenimiento de Llantas, lo cual es afirmado por este último, pero el empleado expone que su jefe inmediato es el Coordinador de Mantenimiento. <i>Ver Anexo 3.</i></p>
Mecánico	<p>De la dependencia de Mantenimiento y Control de Equipos de Transporte, bajo las directrices del Coordinador de Mantenimiento y sin personal a cargo. Este cargo no existe en el organigrama actual de Plexport, por lo que se incluyó en el propuesto por el equipo investigador.</p> <p>El empleado que fue tomado como muestra representativa del cargo cumple con las competencias exigidas, la mayoría de las funciones y responsabilidades establecidas son las desempeñadas actualmente y no ejerce funciones no propias a las pedidas. <i>Ver Anexo 4.</i></p>
Conductor	<p>De la dependencia de Gestión de Transporte, bajo las directrices del Coordinador de Transporte y sin personal a cargo.</p> <p>El empleado que fue tomado como muestra representativa del cargo cumple con las competencias exigidas, las funciones y responsabilidades establecidas son las desempeñadas actualmente y no ejerce funciones no propias a las pedidas. <i>Ver Anexo 5.</i></p>
Operador de Planta	<p>De la dependencia de Gestión Operativa, bajo las directrices del Supervisor de Planta y sin personal a cargo.</p> <p>El empleado que fue tomado como muestra representativa del cargo cumple con las competencias exigidas; sin embargo, varias de las funciones descritas en el perfil del cargo no son desempeñadas actualmente y no ejerce funciones no propias a las pedidas. <i>Ver Anexo 6.</i></p>
Auxiliar de Mantenimiento	<p>De la dependencia de Mantenimiento y Control de Equipos de Transporte, bajo las directrices del Coordinador de Mantenimiento y Coordinador de Mantenimiento de Llantas y sin personal a cargo. Recibe órdenes de los coordinadores debido a que las funciones que desempeña están sujetas a las disposiciones, necesidades y responsabilidades de los primeros.</p>

	<p>El empleado que fue tomado como muestra representativa del cargo no cumple con el requisito educación exigido por la empresa para ocupar el cargo. Hay funciones establecidas en el perfil del cargo que no son ejercidas por el empleado y funciones que son ejercidas pero no están establecidas. Además, por las funciones asignadas, este cargo debe reportar a los coordinadores, mantenimiento y mantenimiento de llantas, sin embargo, el trabajador afirma estar sujeto a las directrices del jefe del proceso, no siguiendo el conducto regular. <i>Ver Anexo 7.</i></p>
<p>Auxiliar de Almacén</p>	<p>De la dependencia de Compras, bajo las directrices del Coordinador de Compras y sin personal a cargo. Este cargo no existe en el organigrama actual de Plexport, por lo que se incluyó en el propuesto por el equipo investigador.</p> <p>El empleado cumple con las competencias exigidas, la mayoría de las funciones y responsabilidades establecidas son las desempeñadas actualmente y no ejerce funciones no propias a las pedidas. <i>Ver Anexo 8.</i></p>
<p>Auxiliar Administrativa</p>	<p>De la dependencia de Gestión Administración y Tesorería, bajo las directrices de la Asistente administrativa y sin personal a cargo.</p> <p>El empleado que fue tomado como muestra representativa del cargo cumple con las competencias exigidas, las funciones y responsabilidades establecidas son las desempeñadas actualmente y no ejerce funciones no propias a las pedidas. <i>Ver Anexo 9.</i></p>
<p>Despachador de Flota</p>	<p>De la dependencia de Gestión de Transporte, bajo las directrices del Coordinador de Transporte y sin personal a cargo.</p> <p>El empleado que fue tomado como muestra representativa del cargo cumple con las competencias exigidas. Hay funciones establecidas en el perfil del cargo que no son ejercidas por el empleado y funciones que son ejercidas pero no están establecidas. <i>Ver Anexo 10.</i></p>
<p>Coordinador de Mantenimiento de Llantas</p>	<p>De la dependencia de Mantenimiento y Control de Equipos de Transporte, bajo las directrices del Jefe de Mantenimiento y tiene a cargo el auxiliar de mantenimiento y el llantero. Este cargo no existe en el organigrama actual de Plexport, por lo que se incluyó en el propuesto por el equipo investigador.</p> <p>No existe perfil para este cargo, por lo que la información levantada con esta investigación, contribuyó al diseño de éste, destacando la identificación del cargo, su posición en el organigrama, su objetivo misional, las competencias exigidas para representarlo, las habilidades corporativas, técnicas,</p>

	<p>administrativas y de recursos humanos exigidas para ocuparlo, las funciones, responsabilidades que recaen sobre el cargo en cuanto a los resultados finales que persigue la organización, con valores, dinero, SSOA, información, personas, máquinas y equipos, los recursos y ayudas disponibles para cumplir efectivamente con los requisitos dispuestos, el esfuerzo y las condiciones ambientales a las que se encuentra sometido.</p> <p>Cabe anotar que el empleado expresó funciones similares a las desempeñadas por el Coordinador de Mantenimiento, por lo que se corroboró dicha información con este último afirmando que el empleado en cuestión carga lo referente al mantenimiento de llantas. <i>Ver Anexo 11.</i></p>
Supervisor de Planta	<p>De la dependencia de Gestión Operativa, bajo las directrices del Jefe de Planta y tiene a cargo el operador de planta.</p> <p>El empleado que fue tomado como muestra representativa del cargo cumple con las competencias exigidas, puntualizando que éste fue ascendido por la empresa hace 4 meses a este cargo, ocupando anteriormente el cargo de operador de planta, hecho que validó la experiencia en esta nueva ocupación, siendo la exigida mínimo 1 año. La mayoría de las funciones y responsabilidades establecidas en el perfil del cargo son soportadas por el empleado y no ejerce funciones no propias a las pedidas. <i>Ver Anexo 12.</i></p>
Auxiliar en Gestión Humana	<p>De la dependencia de Gestión Humana, bajo las directrices de la Directora Gestión Humana de Service Plexa y no tiene personal a cargo. Este cargo no existe en el organigrama actual de Plexport, por lo que se incluyó en el propuesto por el equipo investigador.</p> <p>El empleado no cumple con el requisito educación exigido por la empresa para ocupar el cargo, ya que tiene un grado superior al exigido. Hay funciones que son ejercidas pero no están establecidas en el perfil del cargo y que corresponden al cargo de Jefe de Gestión Humana, el cual ya no existe en la organización, hecho que permite sugerir que el cargo de Auxiliar de Gestión Humana debe tomar una nueva denominación, recomendándose ser renombrado como Asistente de Gestión Humana. Por lo anterior se sustenta que existe una sobrecarga laboral en este empleado y por ende la compensación salarial no solventa las responsabilidades y funciones asignadas. <i>Ver Anexo 13.</i></p>
Coordinador de Mantenimiento	<p>De la dependencia de Mantenimiento y Control de Equipos de Transporte, bajo las directrices del Jefe de Mantenimiento y tiene a cargo el auxiliar de</p>

	<p>mantenimiento y mecánico.</p> <p>El empleado cumple con las competencias exigidas. Las funciones y responsabilidades establecidas en el perfil del cargo son las desempeñadas por el empleado; sin embargo, existen funciones desempeñadas por el empleado que no están establecidas en el perfil. <i>Ver Anexo 14.</i></p>
Asistente Administrativa	<p>De la dependencia de Gestión Administración y Tesorería, bajo las directrices de la Directora Administrativa y Financiera de Service Plexa y tiene a cargo auxiliar administrativa, mensajero y servicios generales.</p> <p>El empleado cumple con las competencias exigidas, la mayoría de las funciones y responsabilidades establecidas son las desempeñadas actualmente; sin embargo, ejerce funciones no contempladas en los soportes documentales. <i>Ver Anexo 15.</i></p>
Coordinador de Compras	<p>De la dependencia de Compras, bajo las directrices del Gerente y tiene a cargo el auxiliar de almacén. Este cargo no existe en el organigrama actual de Plexport, por lo que se incluyó en el propuesto por el equipo investigador.</p> <p>El empleado no cumple con el requisito experiencia exigido por la empresa para ocupar el cargo, ya que tiene 1.3 años y el exigido es mínimo 2 años. Este cargo es reciente en la organización, sin embargo, todas las funciones y responsabilidades que en él se soportan estaban asignadas a un auxiliar de compras, el cual ya no existe dentro de la organización. La mayoría de las funciones y responsabilidades establecidas en el perfil del cargo son las desempeñadas por el empleado; sin embargo, las responsabilidades concernientes a la seguridad, protección e integridad de sus subalternos, al igual que la divulgación de eventos ocurridos no se encuentran planteadas en el perfil actual del cargo. No ejerce funciones no propias a las pedidas. <i>Ver Anexo 16.</i></p>
Coordinador de Transporte	<p>De la dependencia de Gestión de Transporte, bajo las directrices del Jefe de Transporte y tiene a cargo el despachador de flota y conductor.</p> <p>El empleado que fue tomado como muestra representativa del cargo cumple con las competencias exigidas, puntualizando que éste fue ascendido por la empresa hace 5 meses a este cargo, ocupando anteriormente el cargo de despachador de flota, hecho que validó la experiencia en esta nueva ocupación, siendo la exigida mínimo 1 año. La mayoría de las funciones y responsabilidades establecidas en el perfil del cargo son las desempeñadas por el empleado; sin embargo, ejerce funciones que no están contempladas en el perfil del cargo. <i>Ver Anexo 17.</i></p>

Jefe HSEQ	<p>De la dependencia de Procesos Transversales, bajo las directrices del Gerente y tiene a cargo al supervisor HSE.</p> <p>El empleado cumple con las competencias exigidas. Las funciones y responsabilidades establecidas en el perfil del cargo son las desempeñadas por el empleado; Sin embargo, las responsabilidades concernientes a la seguridad, protección e integridad de sus subalternos, al igual que la divulgación de eventos ocurridos no se encuentran planteadas en el perfil actual del cargo. El cargo no ejerce funciones no propias a las pedidas. <i>Ver Anexo 18.</i></p>
Jefe de Mantenimiento	<p>De la dependencia de Mantenimiento y Control de Equipos de Transporte, bajo las directrices del Gerente y tiene a cargo el coordinador de mantenimiento, coordinador de mantenimiento de llantas, auxiliar de mantenimiento, mecánico y llanero.</p> <p>El empleado cumple con las competencias exigidas. Las funciones y responsabilidades establecidas en el perfil del cargo son las desempeñadas por el empleado. El cargo no ejerce funciones no propias a las pedidas. <i>Ver Anexo 19.</i></p>
Jefe de Planta	<p>De la dependencia de Gestión Operativa, bajo las directrices del Gerente y tiene a cargo el supervisor de planta y operador de planta.</p> <p>El empleado cumple con las competencias exigidas. La mayoría de las funciones y responsabilidades establecidas en el perfil del cargo son las desempeñadas por el empleado y no ejerce funciones no propias a las exigidas. <i>Ver Anexo 20.</i></p>

Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

Son 23 los cargos que componen la estructura organizacional de Plexport, de los cuales 20 fueron los que participaron en el análisis anteriormente detallado; los cargos: Gerente, Jefe de Transporte y Supervisor HSE no fueron analizados por:

- La remuneración actual del gerente es constituido salario integral, hecho que lo excluye del presente estudio debido a que representa un valor elevado frente a la mayoría de los salarios, provocando gran diferencia y desviación entre los márgenes de los intervalos salariales de cada categoría.

- El Jefe de Transporte no se encontraba disponible al momento en que se realizó la interacción directa con cada representante de cada cargo; sin embargo, éste será incluido en el diseño de la estructura de compensación salarial, tomando como soporte únicamente el perfil del cargo establecido por la empresa.
- Actualmente el cargo Supervisor de HSE se encuentra vacante en la compañía; sin embargo, será incluido en el diseño de la estructura de compensación salarial, tomando como soporte únicamente el perfil del cargo establecido por la empresa.

3 CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN CUANTITATIVA DE CARGOS SEGÚN LA METODOLOGÍA DE PERFILES Y ESCALAS DE GUÍA DE HAY GROUP.

3.1 VALORACIÓN DE CARGOS

La jerarquización en una organización juega un papel determinante en el nivel de un cargo frente a otro por el impacto y las responsabilidades que tiene éste sobre los resultados finales que persigue la empresa, y por ende, este grado de compromiso debe reflejarse en la remuneración recibida por cada colaborador.

La determinación de este nivel o posición se logra a partir de la valoración que recibe cada cargo con base a factores que influyen directamente en el desarrollo satisfactorio y efectivo de las responsabilidades que recaen sobre él, y, dependiendo del valor relativo recibido, así mismo se podrá determinar una remuneración justa para él.

Con base a lo anterior y luego de identificar y analizar las distintas competencias, habilidades, funciones, responsabilidades, recursos y esfuerzos exigidos en los cargos objetos de estudio, se procede a valorar cuantitativamente cada posición, bajo los criterios de valoración planteados por la Metodología de perfiles y escalas de guía de Hay Group, siendo este método sobre el cual se fundamentó este proyecto.

Según Amaya (2006), este método utiliza tres factores: habilidades, solución de problemas y responsabilidad, los cuales componen los aspectos más importantes de los cargos; Así mismo, afirma que este método proporciona un marco de referencia para tomar decisiones, obliga al pensamiento disciplinario y adecuado sobre el contenido del cargo y ofrece una base clara y comprensible para interrelacionar requisitos de cualquier tipo de cargos en todos los niveles.

El método se aplica de la siguiente manera:

Se tomará como ejemplo el cargo de Auxiliar Administrativa, al cual se le asignarán los puntos con base a cada concepto evaluado por este método. (Las tablas guía en la que se evidencian las escalas que valoran los diferentes factores se encuentran referenciadas en el marco teórico de este proyecto).

✓ **Escala guía para valorar el factor habilidad.**

Para el cargo tomado como ejemplo se deben estudiar y validar los conocimientos o habilidades técnicas, administrativas o gerenciales y en relaciones humanas requeridas para desempeñar el cargo y para ello, el subfactor que corresponde a la definición más apropiada es:

- ✓ **Habilidad Técnica:** Oficio o Especialidad, representado por la letra C.
- ✓ **Habilidad Gerencial o Administrativa:** Mínima, representado por el número romano I.
- ✓ **Habilidad en Relaciones Humanas:** Importante, representado por el número arábigo 2.

La casilla en la cual se da la intersección de estos tres subfactores contiene tres valores: 76, 87 y 100; debe escogerse cualquiera de los tres valores, en este caso se escogió 87 que será por tanto el puntaje del factor habilidad.

• **Escala guía para valorar el factor solución de problemas.**

Para el cargo tomado como ejemplo se debe analizar qué tan complejo es el pensamiento que se debe desarrollar para la solución de los problemas que acoja el cargo y los parámetros, reglas, procedimientos y patrones con que cuenta para atender y resolver situaciones. Para ello, el subfactor que corresponde a la definición más apropiada es:

- ✓ **Complejidad:** Con modelos, representado por el número arábigo 2.
- ✓ **Marco de Referencia:** Semi rutina, representado por la letra C.

La casilla en donde se interceptan estos subfactores contiene dos valores expresados en porcentajes, 19% y 22%. Entonces, el puntaje de este factor resulta de multiplicar el valor del factor habilidad por el porcentaje escogido; por tanto, el valor en puntos del factor solución de problemas es: $87 \times 22\% = 25.3$.

Escala guía para valorar el factor responsabilidad: Para el cargo tomado como ejemplo se debe tener en cuenta la libertad que tiene el cargo para actuar, la magnitud de la responsabilidad que tiene el cargo para con dinero, valores, maquinaria y equipo y el impacto que provoca el desarrollo del cargo para con los resultados finales que persigue la organización. Para ello, el subfactor que corresponde a la definición más apropiada es:

- ✓ **Libertad para actuar:** Controlado, representado por la letra B.
- ✓ **Magnitud:** Pequeña, representado por el número arábigo 2.
- ✓ **Impacto:** Contributivo, representado por la letra C.

La casilla en la cual se da la intersección de estos tres perfiles contiene los valores: 29, 33 y 38; debe escogerse cualquiera de los tres valores, en este caso se escogió 38 que será por tanto el puntaje del factor responsabilidad.

Para cada uno de los 22 cargos analizados en el presente estudio, se utilizó la misma técnica. Los resultados obtenidos en esta fase se muestran a continuación:

Tabla 5. Valoración Cuantitativa de cargos según la Metodología de perfiles y escalas de guía de Hay Group.

CARGOS	HABILIDAD		SOLUCION DE PROBLEMAS			RESPONSABILIDAD		PUNTOS
	Calif.	Pts.	Calif	%	Pts.	Calif.	Pts.	
Servicios Generales	A.I.1.2	57	A.1.1	10%	5,7	A.1.R.2	12	75
Mensajero	A.I.1.2	57	A.1.1	10%	5,7	A.1.R.2	12	75
Llantero	B.I.1.2	76	A.2.1	14%	10,64	A.1.R.2	12	99
Mecánico	B.I.1.2	76	B.2.1	16%	12,16	A.1.R.2	12	101
Conductor	B.I.1.2	76	B.2.1	16%	12,16	A.1.R.2	12	101
Operador de Planta	B.I.1.2	76	B.2.1	16%	12,16	B.1.R.2	19	108
Auxiliar de Mantenimiento	B.I.1.2	76	B.2.1	16%	12,16	B.1.R.2	19	108
Auxiliar de Almacén	B.I.2.2	87	C.2.2	22%	19,14	B.1.C.2	25	132
Despachador de Flota	C.I.2.2	115	C.2.2	22%	25,3	B.1.C.3	29	170
Auxiliar Administrativa	C.I.2.2	115	C.2.2	22%	25,3	B.2.C.3	38	179
Supervisor HSE	D.II.2.2	200	D.3.2	33%	66	C.1.S.3	57	323
Supervisor de Planta	D.II.2.2	200	E.3.2	36%	72	C.1.S.3	57	329
Coordinador de Mantenimiento de Llantas	D.II.2.2	200	E.3.2	36%	72	D.1.S.2	76	348

Auxiliar de Gestión Humana	D.II.2.2	200	E.3.2	36%	72	D.1.S.2	76	348
Coordinador de Mantenimiento	D.II.2.2	200	E.3.2	36%	72	D.1.S.2	76	348
Asistente Administrativa	C.II.2.3	175	E.3.2	36%	63	D.2.S.3	115	353
Coordinador de Compras	D.II.2.2	200	E.3.2	36%	72	D.1.S.3	87	359
Coordinador de Transporte	D.II.2.2	200	E.3.2	36%	72	D.1.S.3	87	359
Jefe HSEQ	F.III.2.1	400	D.4.1	36%	144	E.1.S.2	115	659
Jefe de Mantenimiento	F.II.3.3	460	F.4.2	57%	262,2	E.1.S.2	115	838
Jefe de Planta	F.II.3.3	460	F.4.2	57%	262,2	E.1.S.2	115	838
Jefe de Transporte	F.II.3.3	460	F.4.2	57%	262,2	E.1.S.2	115	838

Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

3.2 CATEGORIZACIÓN DE CARGOS

Ahora bien, el cargo se compone de todas las competencias, habilidades, funciones y responsabilidades que debe desempeñar y contener el individuo que pretenda ocuparlo, por tal motivo el cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quién reporta), los subordinados (a quién supervisa), el departamento o división donde está situado y cuáles son los cargos con que mantiene relaciones laterales; lo anterior implica establecer categorías o condiciones. En estas categorías pueden estar involucrados varios cargos, ya sea por funciones y responsabilidades en los resultados finales, antigüedad, mérito, puntajes obtenidos en los métodos de valoración, etc. La condición bajo la cual se categorizaron los cargos en Plexport fue el impacto que genera el desarrollo de las funciones y responsabilidades del cargo sobre los resultados finales de la organización, lo cual se sustenta en la relación lateral existente en los puntajes arrojados por el método de valoración de los cargos, producto de la evaluación de las distintas funciones, responsabilidades, habilidades técnicas, administrativas y el contacto directo o indirecto que existe entre los empleados y personas naturales o jurídicas externas. Esta clasificación o categorización se hace con el fin único de manejar una tolerancia más o menos flexible entre la compensación salarial entre cargos en los que se asemejen los puntajes inherentes a cada uno.

El número de categorías para este proceso es 4, el cual se determinó por la homogeneidad que existe entre los valores obtenidos de los cargos, con base al impacto que genera el desarrollo de las funciones y responsabilidades de cada posición sobre los resultados finales de la organización.

A continuación se exponen las categorías constituidas por los cargos de Plexport y sus respectivos puntajes:

Tabla 6. Relación categoría - cargo - puntuación

CATEGORIA	CARGO	PUNTOS
1 70 - 302	Servicios Generales	75
	Mensajero	75
	Llantero	99
	Mecánico	101
	Conductor	101
	Operador de Planta	108
	Auxiliar de Mantenimiento	108
	Auxiliar de Almacén	132
	Despachador de Flota	170
	Auxiliar Administrativa	179
2 303 - 536	Supervisor HSE	323
	Supervisor de Planta	329
	Coordinador de Mantenimiento de Llantas	348
	Auxiliar de Gestión Humana	348
	Coordinador de Mantenimiento	348
	Asistente Administrativa	353
	Coordinador de Compras	359
	Coordinador de Transporte	359
3 537 -769	Jefe HSEQ	659
4 770 - 1000	Jefe de Mantenimiento	838
	Jefe de Planta	838
	Jefe de Transporte	838

Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

Ahora bien, cada categoría debe estar limitada por un puntaje límite mínimo y máximo en los que se pueden agrupar los puntos de los cargos pertenecientes a cada una de ellas; entonces, la determinación de esos límites se obtiene por medio del intervalo de categorías, el cual se halla con la siguiente ecuación:

$Ic = (P_{\text{máx}} - P_{\text{mín}})/n$, donde:

Ic = Intervalo de Categorías

$P_{\text{máx}}$ = Puntaje máximo aproximado

$P_{\text{mín}}$ = Puntaje mínimo aproximado

n = Numero de categorías establecidas

Para este proyecto, el intervalo de categorías es:

$$Ic = (1000 - 70)/4 = 233$$

NOTA: Los puntajes máximos y mínimos no son los máximos y mínimos de la totalidad de los cargos, ya que no es recomendable limitar los intervalos de puntos entre categorías por si surge un nuevo cargo que requiera ser valorado y su puntaje sea menor o mayor al mínimo y máximo de los cargos valorados inicialmente.

Puntajes mínimo y máximo obtenidos en la valoración de cargos	Puntaje mínimo y máximo aproximados
75	70
838	1.000

Tabla 7. Puntos Máximos y Mínimos de cada categoría.

CATEGORÍA	Pmin	Pmax
1	70,0	302,5
2	303,5	536,0
3	537,0	769,5
4	770,5	1.000,0

Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

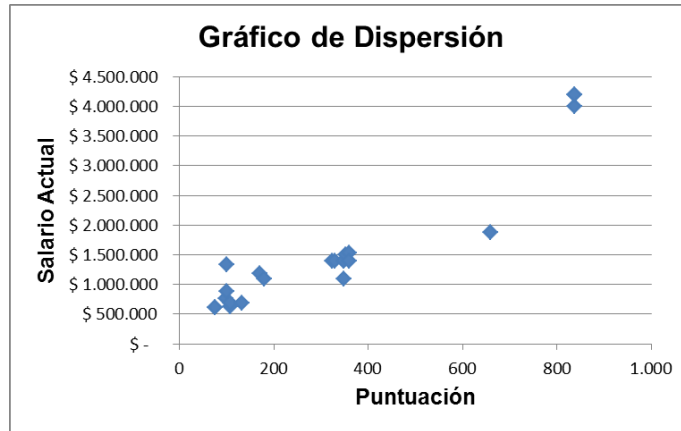
4 ESTIMACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL

4.1 AJUSTE SALARIAL DE LOS CARGOS DE PLEXPOR S.A.

Ajustar salarialmente un cargo implica conocer y analizar el equilibrio que existe entre la carga laboral de un empleado y la remuneración que éste recibe. Cabe anotar que este ajuste puede resultar que un cargo se encuentre sobrevalorado, es decir, que el salario recibido por el empleado sea mayor al ejercicio del cargo; cuando esto ocurre, es recomendable que la empresa no ajuste el salario del empleado, ya que puede ocasionar descontento y desmotivación en el empleado provocando un desequilibrio en el desempeño del colaborador para con la misión del cargo y a su vez, es principio cardinal de la Administración de Salarios que ningún estudio debe dar como resultado una reducción de salarios ni recorte de personal.

Ahora bien, para conocer el equilibrio inicialmente mencionado, se parte del trazo de la línea de tendencia central, entendiéndose ésta como el comportamiento normal que debe seguir cada cargo frente al salario remunerado, entre más cercano esté cada punto a la línea, menor será su desviación estándar; en un estudio de compensación salarial, determinar la línea de tendencia central permite observar la cercanía que guarda cada punto (cargo- salario) con ella, con el objeto de conocer el nivel de equilibrio interno salarial de una organización, es decir, si el salario remunerado corresponde a las responsabilidades exigidas; esta relación se logra mediante el trazo del llamado gráfico de dispersión o distribución, que muestra la nube de puntos que representan los cargos. Este proceso consiste en situar sobre un gráfico de coordenadas cartesianas los puntos establecidos para cada uno de los cargos en el eje de las abscisas (eje X) y los salarios actuales pagados por la organización en el eje de las ordenadas (eje Y).

Gráfico 1. Gráfico de Dispersión.



Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

Los datos seleccionados para el gráfico anteriormente ilustrado son: la valoración cuantitativa de cada cargo con su respectivo salario actual.

Tabla 8. Relación Valoración Cuantitativa de cada cargo y su respectivo salario.

CARGO	PUNTOS	SALARIO ACTUAL
Servicios Generales	75	\$ 616.000
Mensajero	75	\$ 616.000
Llantero	99	\$ 764.550
Mecánico	101	\$ 887.897
Conductor	101	\$ 1.339.728
Operador de Planta	108	\$ 629.989
Auxiliar de Mantenimiento	108	\$ 681.979
Auxiliar de Almacén	132	\$ 681.979
Despachador de Flota	170	\$ 1.190.659
Auxiliar Administrativa	179	\$ 1.100.000
Supervisor HSE	323	\$ 1.401.675
Supervisor de Planta	329	\$ 1.401.675
Coordinador de Mantenimiento de Llantas	348	\$ 1.401.675
Auxiliar de Gestión Humana	348	\$ 1.100.000
Coordinador de Mantenimiento	348	\$ 1.401.675
Asistente Administrativa	353	\$ 1.496.479
Coordinador de Compras	359	\$ 1.529.100
Coordinador de Transporte	359	\$ 1.401.675
Jefe HSEQ	659	\$ 1.879.692
Jefe de Mantenimiento	838	\$ 4.000.000
Jefe de Planta	838	\$ 4.200.000
Jefe de Transporte	838	\$ 4.200.000

Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

El gráfico 1 de distribución sirve de base para trazar la línea de tendencia. Para obtener la línea que mejor se ajuste a los puntos del diagrama de dispersión, el método más utilizado es el de los mínimos cuadrados, que consiste en determinar entre todas las curvas o rectas posibles aquella en la que la suma del cuadrado de las desviaciones (diferencias) de los valores observados con respecto a la línea de tendencia alcanza el valor mínimo. Este criterio dice que la recta o curva que cumpla esta condición es la que mejor se ajusta al diagrama de dispersión. (González y Padilla, 2007).

A fin de determinar que recta o curva cumple con la condición anterior se consideró el ajuste lineal definido por la fórmula:

$$Y = bx + a$$

En la que:

Y: Representa datos de la variable dependiente (salario).

x: Representa datos de la variable independiente (valoración).

a: Representa corte de la línea de tendencia con el eje y.

b: Pendiente de la línea.

Los valores de a y b se calculan por las ecuaciones:

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

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

Donde:

$\sum x$: Representa la sumatoria de los puntos correspondientes a cada cargo.

n: Número de cargos valorados.

$\sum xy$: Sumatoria de los productos de la puntuación por su correspondiente salario.

$\sum x^2$: Sumatoria del cuadrado de los puntajes de cada cargo.

Los valores de $\sum X$, $\sum Y$, $\sum xy$ y $\sum X^2$ se muestran a continuación y luego, reemplazando los valores en las ecuaciones 1 y 2, se tiene un sistema que se resuelve por igualación.

$$\sum X = 7.088$$

$$\sum Y = 33.922.427$$

$$\sum xy = 16.506.686.719$$

$$\sum X^2 = 3.642.412$$

Entonces se tiene que:

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

$$33.922.427 = 22a + 7.088b$$

$$(33.922.427 - 7.088b)/22 = a \quad \text{ecuación 3}$$

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

$$16.506.686.719 = 7.088a + 3.642.412b \quad \text{ecuación 4}$$

Ahora se reemplaza la ecuación 3 en la 4:

$$16.506.686.719 = 7.088 * ((33.922.427 - 7.088b)/22) + 3.642.412b$$

$$b = 4531,7786$$

Y por último, se reemplaza el valor de b en la ecuación 3:

$$a = (33.922.427 - 7.088b)/22$$

$$a = 81871,83406$$

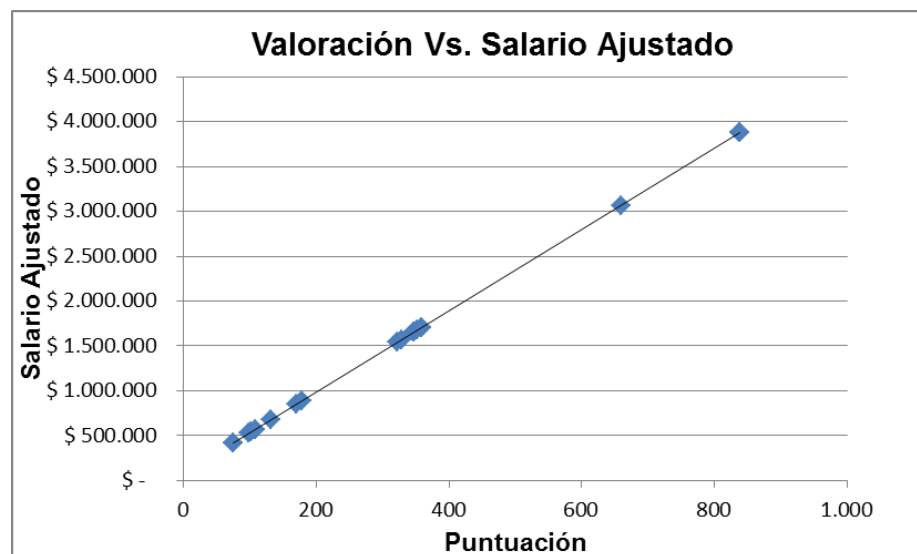
Por tanto, la ecuación de la recta queda definida así:

$$Y = bx + a = 4531,7786x + 81871,83406$$

Con el fin de conocer que tan nivelados están los cargos en la compañía, se procede a reemplazar cada puntaje obtenido de cada posición en la ecuación anteriormente descrita para obtener el valor del salario que debe recibir el empleado (y) y así realizar el debido ajuste al salario actual si es considerado por la empresa. En el plano cartesiano, este comportamiento se refleja en la cercanía de los puntos correspondientes a cada cargo a la línea de tendencia central.

A continuación se muestra la línea de tendencia central a partir de los salarios ajustados y la tabla donde se relaciona el cargo, puntaje, variación porcentual, salario actual y el ajustado a partir de los valores a y b hallados en la ecuación: $Y = 4531,7786x + 81871,83406$

Gráfico 2. Valoración Vs. Salario Ajustado.



Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

Tabla 9. Relación Cargo – Salario Ajustado

CARGO	PUNTOS	SALARIO ACTUAL	SALARIO AJUSTADO	VAR. %
Servicios Generales	75	\$ 616.000	\$ 421.755	-32%
Mensajero	75	\$ 616.000	\$ 421.755	-32%
Llantero	99	\$ 764.550	\$ 530.518	-31%
Mecánico	101	\$ 887.897	\$ 539.581	-39%
Conductor	101	\$ 1.339.728	\$ 539.581	-60%
Operador de Planta	108	\$ 629.989	\$ 571.304	-9%
Auxiliar de Mantenimiento	108	\$ 681.979	\$ 571.304	-16%
Auxiliar de Almacén	132	\$ 681.979	\$ 680.067	0%
Despachador de Flota	170	\$ 1.190.659	\$ 852.274	-28%
Auxiliar Administrativa	179	\$ 1.100.000	\$ 893.060	-19%
Supervisor HSE	323	\$ 1.401.675	\$ 1.545.636	10%
Supervisor de Planta	329	\$ 1.401.675	\$ 1.572.827	12%
Coordinador de Mantenimiento de Llantas	348	\$ 1.401.675	\$ 1.658.931	18%
Auxiliar de Gestión Humana	348	\$ 1.100.000	\$ 1.658.931	51%
Coordinador de Mantenimiento	348	\$ 1.401.675	\$ 1.658.931	18%
Asistente Administrativa	353	\$ 1.496.479	\$ 1.681.590	12%
Coordinador de Compras	359	\$ 1.529.100	\$ 1.708.780	12%
Coordinador de Transporte	359	\$ 1.401.675	\$ 1.708.780	22%
Jefe HSEQ	659	\$ 1.879.692	\$ 3.068.314	63%
Jefe de Mantenimiento	838	\$ 4.000.000	\$ 3.879.502	-3%
Jefe de Planta	838	\$ 4.200.000	\$ 3.879.502	-8%
Jefe de Transporte	838	\$ 4.200.000	\$ 3.879.502	-8%

Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

4.2 DISEÑO ESTRUCTURA SALARIAL

4.2.1 Conceptos Claves

Existen diferentes tipos de escalas salariales que brindan a las organizaciones posibles montos salariales sobre los cuales pueden entrar a analizar cuando tengan la necesidad de realizar niveles salariales a sus empleados.

Se encuentra la escala continua, la escala de salario básico único por categoría y la escala de intervalos salariales por categorías; sobre la metodología de ésta última se basará el diseño de la estructura de compensación salarial de Plexport.

En este tipo de estructura se hacen arreglos con el objeto de tener límites salariales máximos y mínimos por categoría que contengan márgenes intermedios de salarios que la empresa pueda optar cuando requiere el incremento del salario a algún empleado ya sea por conceptos de mérito, antigüedad, etc., de manera que empleados con el mismo cargo, y por ende con la misma valoración, puedan recibir salarios distintos como consecuencia del mérito o de la antigüedad en la empresa. Esta clasificación de escala salarial no indica que los cargos contenidos en una misma categoría tienen igual salario.

Las escalas de intervalos por categorías están conformadas por cuatro elementos:

- ✓ **Amplitud:** Es la diferencia que existe entre el salario máximo y el salario mínimo de cada categoría. Determina la magnitud del intervalo salarial.
- ✓ **Márgenes salariales intermedios:** Son cada uno de los posibles salarios contenidos entre el salario máximo y mínimo de cada categoría, ya que la amplitud entre éstos puede ser grande y quizás la organización no esté dispuesta a realizar aumentos salariales de gran cuantía. El número de márgenes a integrar la escala salarial es decidido por el grupo valuador. Estos márgenes permiten ir incrementando paulatinamente el valor del salario hasta llevar al margen superior sin que el trabajador, indirectamente, sufra descontento o desmotivación, a partir de las políticas salariales de la empresa y de las actitudes y destrezas presentadas por el empleado. La integración de los rangos salariales que resultan en los márgenes de cada categoría es lo que constituye la escala salarial; las organizaciones pueden seleccionar, entre estos rangos, el valor del salario que están dispuestos a cubrir. El cálculo de estos márgenes

resulta de la diferencia entre el margen superior y el margen inferior de cada categoría entre el número de total de márgenes menos 1, más el margen inferior.

- ✓ **Líneas de tendencia límite:** Son líneas guías por encima y por debajo de la línea de tendencia central seleccionadas como base para construir la estructura salarial. Sus ecuaciones lineales son empleadas para la determinación de los salarios máximo y mínimo de cada categoría.
- ✓ **Traslape o Superposición:** Es el margen que existe entre el salario mínimo de una categoría y el salario máximo de la categoría que le antecede, la cual es aceptable con un grado no superior al 50%, de no ser así, los salarios de los cargos de la categoría pertenecerían a la categoría siguiente; puede darse el caso en que sea un nivel porcentual negativo, lo que indica que los salarios de cargos podrían estar sesgados, ya que existiría un rango salarial que los cargos nunca lograrían a recibir, porque el margen salarial inferior de la categoría siguiente no se encontraría inmerso dentro del margen salarial superior de la categoría inmediatamente anterior. La superposición se obtiene de la diferencia entre el margen superior de la categoría inmediatamente anterior y el margen inferior de la categoría en cuestión entre la diferencia del margen superior de la categoría anterior y su margen inferior.

4.2.2 Estructura Salarial Propuesta

Luego de conocer los elementos anteriormente descritos se procede a trazar los límites superiores e inferiores en el gráfico de dispersión para observar lo máximo que se puede trasladar la línea de tendencia central hacia arriba y hacia abajo. Para ello se tuvo en cuenta los resultados arrojados en el ajuste salarial, mostrándose evidente que muchos cargos están siendo remunerados por encima de lo corresponde, por ende, se definió un porcentaje constante del 10% que se agregara o disminuirá de la línea de tendencia salarial central, el cual sea más o menos flexible que permita que los límites salariales de las categorías puedan ser tomados en consideración por la empresa una

vez se planea realizar aumentos salariales, es decir, que estos valores representen cuantías que generen satisfacción a los empleados pero que también se encuentre dentro de los planes presupuestarios de la compañía.

Para el límite superior $\hat{Y} = y^* (1 + m)$; para el límite inferior $\hat{Y} = y^* (1 - m)$; m es el porcentaje en que se pretende modificar la línea de tendencia. El procedimiento utilizado para calcular estos límites se muestra a continuación:

Los puntos a graficar para trazar el límite superior son:

$$Y_{sup} = y^* (1 + m)$$

$$a = 81871,83406$$

$$b = 4531,778626$$

$$m = 10\%$$

$$X_{min} = 75$$

$$X_{max} = 838$$

$$Y_{min-sup} = ((4531,778626 * 75) + 81871,83406) * (1 + 10\%) = \$ 463.930,7541$$

$$Y_{max-sup} = ((4531,778626 * 838) + 81871,83406) * (1 + 10\%) = \$ 4'267.452,555$$

Entonces, para trazar el límite superior se deben trazar los puntos:

X	Y
75	\$ 463.930,7541
838	\$ 4'267.452,555

Ahora, los puntos a graficar para trazar el límite inferior son:

$$Y_{inf} = y^* (1 - m)$$

$$a = 81871,83406$$

$$b = 4531,778626$$

$$m = 10\%$$

$$X_{\min} = 75$$

$$X_{\max} = 838$$

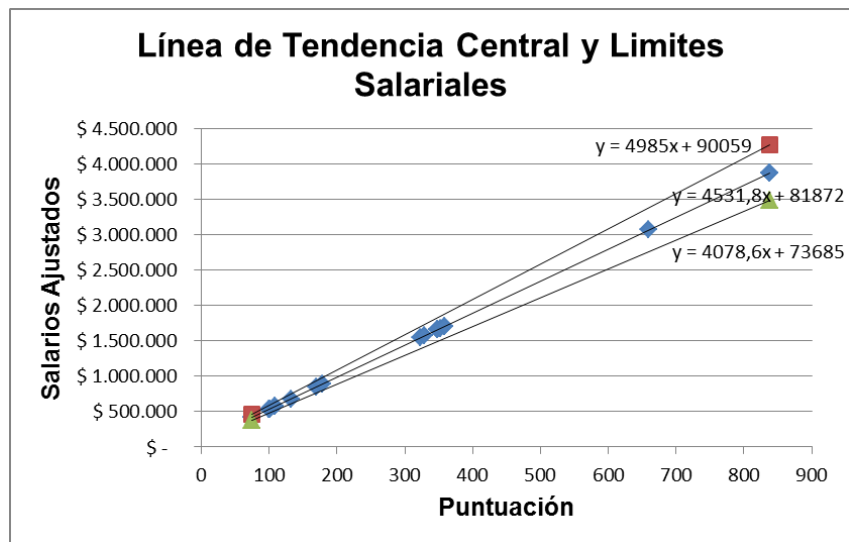
$$Y_{\min-\text{inf}} = ((4531,778626 * 75) + 81871,83406) * (1 - 10\%) = \$ 379.579,7079$$

$$Y_{\max-\text{inf}} = ((4531,778626 * 838) + 81871,83406) * (1 - 10\%) = \$ 3'491.552,09$$

Entonces, para trazar el límite inferior se deben trazar los puntos:

X	Y
75	\$ 379.579,7079
838	\$ 3'491.552,09

Gráfico 3. Línea de Tendencia Central y Límites.



Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

Una vez determinadas las líneas de tendencias límites con el método de intervalo salarial, se trabajó para definir los salarios mínimos y máximos de cada categoría a partir de las ecuaciones lineales arrojadas en el trazo de los límites superiores e inferiores, reemplazando los puntajes máximos y mínimos de cada categoría.

Ecuación Lineal Límite Inferior: $y = 4078,6x + 73685$

Ecuación Lineal Límite Superior: $y = 4985x + 90059$

Tabla 10. Salarios Mínimos y Máximos por categoría.

CATEGORÍA	Pmin	Pmax	Salario Min.	Salario Max.
1	70,0	302,5	\$ 359.187	\$ 1.598.022
2	303,5	536,0	\$ 1.311.540	\$ 2.762.019
3	537,0	769,5	\$ 2.263.893	\$ 3.926.017
4	770,5	1.000,0	\$ 3.216.246	\$ 5.075.059

Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

Se logra evidenciar en la tabla anterior que la diferencia entre los salarios máximos y mínimos de cada categoría es amplia, valores que serían poco considerado por la organización porque no estaría dispuesta a realizar aumentos salariales tan altos; es por ello, que en estos estudios se definen márgenes intermedios cercanos a los valores máximos y mínimos (el número de márgenes es determinado por el equipo investigador; para este estudio se han considerado 30 márgenes). El cálculo de ellos se ha descrito en el apartado de los conceptos claves, correspondiente a este capítulo.

Tabla 11. Estructura Salarial propuesta.

CATEGORÍA	Pmin	Pmax	Minf - M-1	M-2	M-3	M-4	M-5	M-6	M-7	M-8
1	70,0	302,5	\$ 359.187	\$ 401.905	\$ 444.624	\$ 487.342	\$ 530.061	\$ 572.779	\$ 615.498	\$ 658.216
2	303,5	536,0	\$ 1.311.540	\$ 1.361.557	\$ 1.411.573	\$ 1.461.590	\$ 1.511.606	\$ 1.561.623	\$ 1.611.639	\$ 1.661.656
3	537,0	769,5	\$ 2.263.893	\$ 2.321.208	\$ 2.378.522	\$ 2.435.837	\$ 2.493.152	\$ 2.550.466	\$ 2.607.781	\$ 2.665.095
4	770,5	1.000,0	\$ 3.216.246	\$ 3.280.343	\$ 3.344.440	\$ 3.408.537	\$ 3.472.634	\$ 3.536.731	\$ 3.600.828	\$ 3.664.925

M-9	M-10	M-11	M-12	M-13	M-14	M-15	M-16	M-17	M-18	M-19
\$ 700.934	\$ 743.653	\$ 786.371	\$ 829.090	\$ 871.808	\$ 914.527	\$ 957.245	\$ 999.963	\$ 1.042.682	\$ 1.085.400	\$ 1.128.119
\$ 1.711.672	\$ 1.761.689	\$ 1.811.705	\$ 1.861.722	\$ 1.911.738	\$ 1.961.755	\$ 2.011.771	\$ 2.061.788	\$ 2.111.804	\$ 2.161.821	\$ 2.211.837
\$ 2.722.410	\$ 2.779.725	\$ 2.837.039	\$ 2.894.354	\$ 2.951.668	\$ 3.008.983	\$ 3.066.298	\$ 3.123.612	\$ 3.180.927	\$ 3.238.241	\$ 3.295.556
\$ 3.729.022	\$ 3.793.119	\$ 3.857.216	\$ 3.921.313	\$ 3.985.410	\$ 4.049.507	\$ 4.113.604	\$ 4.177.701	\$ 4.241.798	\$ 4.305.895	\$ 4.369.992

M-20	M-21	M-22	M-23	M-24	M-25	M-26	M-27	M-28	M-29	Msup - M-30
\$ 1.170.837	\$ 1.213.556	\$ 1.256.274	\$ 1.298.992	\$ 1.341.711	\$ 1.384.429	\$ 1.427.148	\$ 1.469.866	\$ 1.512.585	\$ 1.555.303	\$ 1.598.022
\$ 2.261.854	\$ 2.311.870	\$ 2.361.887	\$ 2.411.903	\$ 2.461.920	\$ 2.511.936	\$ 2.561.953	\$ 2.611.969	\$ 2.661.986	\$ 2.712.002	\$ 2.762.019
\$ 3.352.871	\$ 3.410.185	\$ 3.467.500	\$ 3.524.814	\$ 3.582.129	\$ 3.639.444	\$ 3.696.758	\$ 3.754.073	\$ 3.811.387	\$ 3.868.702	\$ 3.926.017
\$ 4.434.089	\$ 4.498.186	\$ 4.562.283	\$ 4.626.380	\$ 4.690.477	\$ 4.754.574	\$ 4.818.671	\$ 4.882.768	\$ 4.946.865	\$ 5.010.962	\$ 5.075.059

Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

La anterior metodología se emplea cuando se ha decidido basar el diseño de la estructura de compensación salarial en un estudio de escala de intervalos salariales por categorías con traslape o superposición.

Ahora se procede a calcular el traslape o superposición de los salarios mínimos de cada categoría sobre los salarios superiores de las categorías inmediatamente anteriores, observando que ningún grado es superior al 50%.

Tabla 12. Traslape o Superposición.

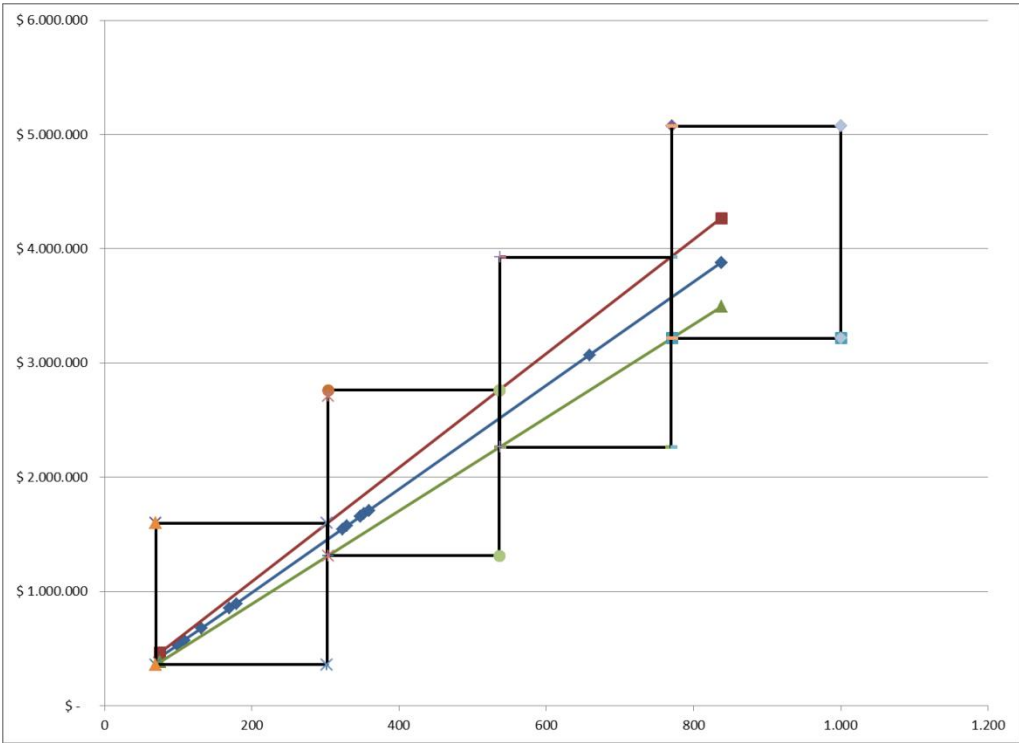
CATEGORÍA	Pmin	Pmax	Minf - M-1	Msup - M-30	SUPERPOSICION
1	70,0	302,5	\$ 359.187	\$ 1.598.022	
2	303,5	536,0	\$ 1.311.540	\$ 2.762.019	23,1%
3	537,0	769,5	\$ 2.263.893	\$ 3.926.017	34,3%
4	770,5	1.000,0	\$ 3.216.246	\$ 5.075.059	42,7%

Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

Gráficamente la estructura salarial se muestra a continuación. Para la construcción de ésta, se graficaron las puntuaciones con sus respectivos salarios ajustados, la línea de

tendencia central y sus respectivos límites, los márgenes superiores e inferiores de cada categoría.

Gráfico 4. Comportamiento gráfico de la Escala Salarial propuesta.

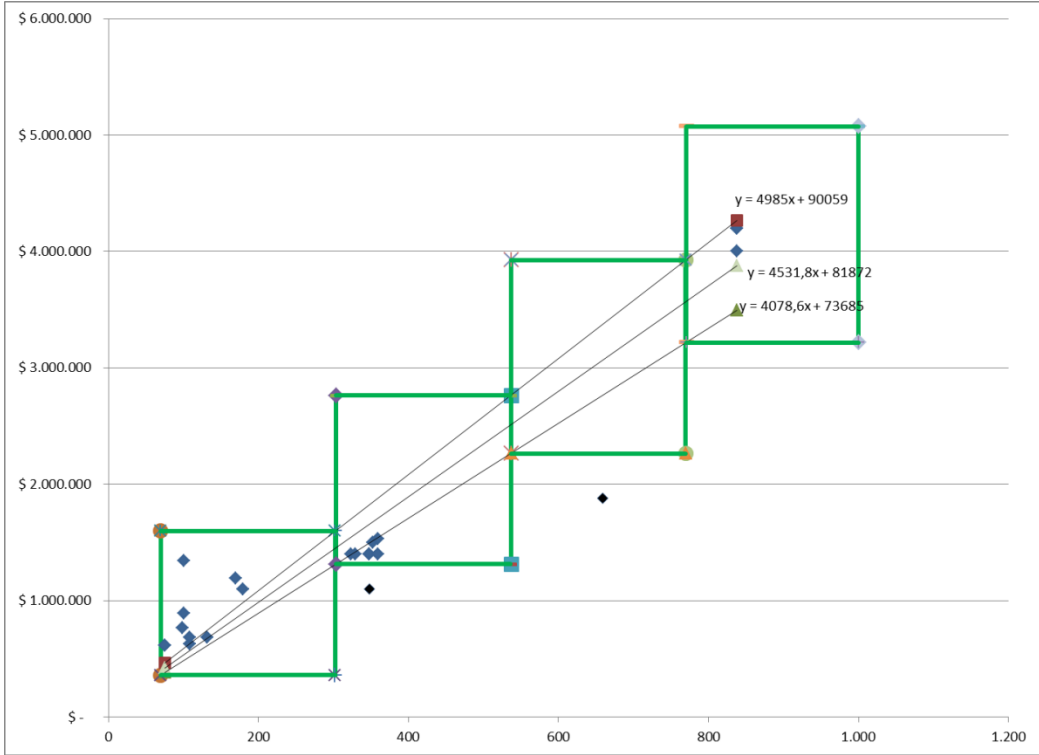


Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

El equipo investigador decidió mostrar la escala salarial con los salarios sin ajustar, con el fin de evidenciar que los cargos correspondientes a cada categoría se encuentran dentro de los posibles salarios que podrían aspirar, aunque varios de esas posiciones se encuentren subpagadas, como se expresó en el apartado de ajuste salarial; sin embargo, este hecho no ocurre para los cargos: Jefe HSEQ y Auxiliar de Gestión Humana, ya se encuentran por fuera de los salarios correspondientes a sus categorías y por debajo del límite inferior, representando puntos negros, los cuales son

considerados por la Administración de Salarios como aquellos cargos que son subpagados por la empresa y además, sus remuneraciones actuales se encuentran bastante alejadas de lo que deberían recibir por el esfuerzo invertido, es decir, la remuneración recibida no se equilibra con la carga laboral soportada por este empleado.

Gráfico 5. Comportamiento gráfico de la Escala Salarial propuesta con base a los salarios actuales.



Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

5. POLITICAS DE COMPENSACION SALARIAL

Una vez diseñada y definida la estructura de compensación salarial, ésta sólo suministra el salario o remuneración base para cada cargo, para lo que se deben establecer políticas de compensación salarial que contribuyan a la atracción, fidelización, satisfacción y motivación del talento humano; cabe mencionar que en la proposición de estas políticas se debe analizar la capacidad económica de la empresa para asegurar que ésta pueda materializarlas.

Entonces, una política de compensación salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados. De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberá orientarse por estos principios y directrices. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez. (Chiavenato, 2005).

Según lo expuesto por García y Schmitz, las organizaciones plantean políticas de compensación salarial con el fin de:

- Compensar a cada trabajador en función de su contribución para alcanzar los objetivos empresariales, al igual que conseguir su implicación en el logro de los mismos.
- Logran que los empleados estén motivados para que sigan contribuyendo al éxito de la empresa.
- Disminuir el ausentismo y la rotación de personal.
- Atraer y fidelizar a individuos que representen competencias y habilidades que cumplan con las exigencias y especificaciones de cada cargo dentro de la compañía.

- Estimular iniciativas, creatividad, innovación, toma de decisiones, autonomía y trabajo en equipo.

Adicional a ello, las políticas de compensación salarial pueden basarse y ajustarse a principios rectores que le permita a la Administración del Recurso Humano de la organización y a los directivos la toma objetiva de las decisiones en el establecimiento de los salarios de los cargos y las diversas retribuciones motivacionales para sus individuos.

Urquijo y Bonilla (2008) plantean y precisan los siguientes principios:

- El principio de la motivación laboral.
- El principio del reconocimiento al mérito.
- El principio del reconocimiento mutuo.
- El principio de la objetividad.
- El principio de la competitividad interna y externa de la empresa.
- El principio de la actualización continua.
- El principio de movilidad y continuidad.

Plexport S.A actualmente toma como criterio para el aumento anual del salario de los cargos el incremento porcentual del estado, Salario Mínimo Mensual Legal Vigente y el del Índice de Precios al Consumidor (IPC), hecho que exime a la empresa de plantear políticas salariales propias que guíen el proceso de remuneración de los cargos.

Las organizaciones, hoy día, deben preocuparse por el recurso humano partícipe en sus procesos productivos, comerciales y administrativos, ya que éstos una vez sean seleccionados para entrar a una organización se convierten en clientes internos de ella, y es la empresa quien toma la responsabilidad de formarlo y desarrollarlo, a la vez que

hacerse responsable de cumplir el contrato psicológico que existe entre ella y sus empleados; esto se logra mediante la atención y motivación para con sus empleados, preocupándose por el bienestar laboral y personal de cada uno de ellos; es por este motivo que las organizaciones están invirtiendo en su talento humano mediante políticas de compensación salarial; las propuestas con el estudio realizado son:

- Otorgar aumento por antigüedad a los empleados, el cual empieza a regir una vez sea aprobada esta política, lo que indica que no es retroactiva, es decir, que para aquellos colaboradores que ya han cumplido el tiempo de permanencia estipulado no aplica.

A continuación se detallan los años de antigüedad que debe cumplir el empleado para recibir dicho aumento y el número de días que corresponden cada uno al valor de un día ordinario de salario; estas equivalencias de expresan hasta 30 años de antigüedad:

Tabla 13. Relación antigüedad – número de días de salario

Antigüedad en años	Número de días de salario
5	5
10	10
15	15
20	20
25	25
30	30

Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

Cabe anotar que como la empresa no contrata directamente su personal, sino por firmas de contratación temporal, los empleados pueden ir acumulando su antigüedad siempre y cuando su permanencia en la organización sea continua, es decir, finalizado su contrato de término fijo, éste vuelva a ser renovado inmediatamente.

- El aumento de la remuneración a cada empleado a causa de los reconocimientos y méritos ya sean individuales o colectivos se convierte en una fuerza gratificante para los empleados, ya que ha sido producto de sus esfuerzos, dedicación y compromiso para con la organización. La empresa puede implementar esta política con un cambio del salario base que se ha establecido según la estructura por un margen superior a éste.
- El ajustar el salario de cada empleado con base en lo del incremento salarial que el gobierno estipula, es una política que se recomienda seguir implementando en la empresa, ya que el incremento del SMMLV es considerado una variable exógena no controlable por las organizaciones, la cual se encuentra influenciada directamente por el comportamiento de la inflación y es ésta quien afecta el costo de vida de los individuos; la exclusión de este incremento en el salario de los empleados, puede disminuir significativamente el poder adquisitivo de éstos y por ende, la satisfacción de sus necesidades.
- La capacitación y entrenamiento externo es una política que se propone en Plexport, la cual actuaría como un beneficio extralegal o una alternativa de incentivo, trayendo como consecuencia un hecho gana – gana, tanto para el empleado como para la empresa.

CONCLUSIÓN

Con el estudio realizado se buscó diseñar una estructura de compensación salarial, como estrategia de retención del talento humano, ya que ésta se puede considerar una de las estrategias de atención del cliente interno de toda organización y ha sido una de las causas por las cuales la rotación del personal ha sido en un 25% en el último año. A ello se le suma el hecho que la empresa no cuenta con políticas de compensación e incentivos salariales que aumenten la motivación de sus colaboradores y por ende, la satisfacción de sus necesidades.

Es por ello que este estudio buscó contribuir en la mejora a esta debilidad de la empresa, partiendo del análisis y evaluación de los diferentes factores constitutivos de la carga laboral y la respectiva remuneración otorgada a cada cargo en Plexport, logrando concluir que:

- **Análisis de la carga laboral.**

- ✓ El perfil de los cargos se encuentran adecuadamente estructurados, los requisitos y especificaciones exigidos para desempeñar un cargo se encuentran claramente enfocados hacia las necesidades de la compañía; sin embargo, aún no existen perfiles para cargos recientes: Coordinador de Mantenimiento de Llantas y Mensajero.
- ✓ Los perfiles de cargos que tiene personal que le reportan no tiene establecidos ciertas responsabilidades referentes a la integridad y seguridad de sus subalternos, como lo son: Divulgar los eventos ocurridos a todo su personal a cargo, logrando minimizar la recurrencia de los mismos, teniéndolos como lecciones aprendidas y asegurar la atención médica inmediata en caso de accidentes de trabajo.
- ✓ Varias funciones desempeñadas actualmente por los diferentes colaboradores de cada cargo no se encuentran plasmadas en el perfil, al

igual que varias funciones estipuladas no son materializadas por los empleados.

Un caso particular en el que existe desequilibrio interno laboral es el de Auxiliar en Gestión Humana, quien se encuentra desempeñando y soportando la mayoría de las funciones y responsabilidades de su cargo y las de Jefe de Gestión Humana, el cual ya no existe en la organización.

- ✓ En el actual organigrama aún permanecen cargos que no existen en la empresa; adicional a ello, las necesidades de la compañía han provocado el surgimiento de nuevos cargos, los cuales aún no se encuentran actualizados en la estructura organizacional. Varios cargos han pasado a reportar a otras dependencias; sin embargo, en el organigrama no se ha hecho el respectivo cambio.
- ✓ Existe personal responsable de cargos que no cumplen con las competencias en educación exigidas, como es el caso de los Auxiliares de Mantenimiento, quienes no han seguido las profesiones que exige el cargo.

Cargos como Coordinador de Compras, Coordinador de Transporte y Supervisor de Planta no cumplen con la experiencia requerida, ya que ellos anteriormente eran responsables de los cargos de Auxiliar de Compras, Despachador y Operador de Planta, respectivamente, pero ellos conocían los procesos y procedimientos de los cargos en los que se encuentran actualmente y algunos ejercían funciones propias de los mismos, por ende, el Jefe de Gestión Humana en compañía con la Gerencia, evaluaron las actitudes, habilidades, destrezas y formación de este personal, resultando aptos para ocupar estas posiciones.

- ✓ Varios individuos representantes de las posiciones de la compañía no reconocen el cargo inmediato al que reportan, expresando que se encuentran dirigidos directamente por el jefe del proceso.

- **Equilibrio interno laboral: Carga Laboral Vs. Remuneración.**

- ✓ A partir de la valoración de los cargos se realizó el ajuste salarial, es decir, el valor salarial que merece un empleado por la actividad desarrollada, de lo que resultó que 13 de los 22 cargos valorados se encuentran sobrepagados, es decir, las habilidades exigidas en el cargo, la capacidad en la solución de problemas y las responsabilidades soportadas no ameritan la remuneración que actualmente recibe cada individuo, mientras que los 9 cargos faltantes se deben ajustar a salarios de cuantía mayor a la actual.
- ✓ Los salarios de 2 cargos se encuentran por fuera de los márgenes salariales de sus categorías y por debajo del límite inferior salarial permisible, Jefe de HSEQ y Auxiliar de Gestión Humana, lo que indica que el salario actual se encuentra alejado de las posibles remuneraciones que estos colaboradores merecen recibir por los esfuerzos invertidos.

La materialización de este estudio le permite a Plexport:

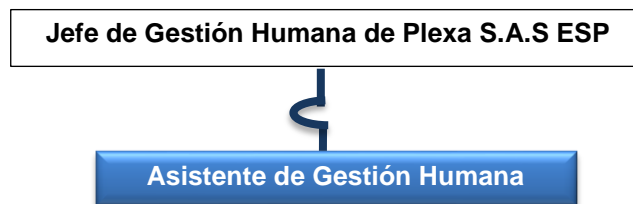
- Actualizar sus perfiles de cargos en cuanto a competencias, funciones y responsabilidades exigidas para cumplir efectivamente con el objetivo misional del cargo.
- Nivelar los salarios actuales de sus colaboradores con base a la carga laboral de cada uno de ellos.
- Actualizar su organigrama, ya que existen cargos nuevos que no están incorporados en su estructura organizacional y a su vez, evidenciar documentalmente las dependencias de cada proceso.
- Analizar los nombres de cargos que no corresponden a las responsabilidades que soporta.
- Apoyar la determinación de salarios en políticas de compensación salarial que apunten al crecimiento y satisfacción de sus empleados.

RECOMENDACIÓN

- Actualizar los perfiles de cargos en lo referente a la adición de la posición de cada cargo en la estructura salarial, las habilidades administrativas, técnicas y en relaciones humanas, las responsabilidades en cuanto al impacto que ejerce el cargo en los resultados finales, SSOA, información, dinero, valores, personas, máquinas y equipos, los recursos y ayudas disponibles para ejercer efectivamente el cargo, el esfuerzo y las condiciones ambientales a las que se encuentra sometido. Además, se recomienda validar y evaluar la información, especificaciones y exigencias contenidas en los perfiles del cargo de mensajero y coordinador de mantenimiento de llantas, ya que éstos no estaban creados por la empresa.
- Analizar el organigrama propuesto en este estudio, debido a que en el actual organigrama aún permanecen cargos que no existen en la empresa; adicional a ello, las necesidades de la compañía han provocado el surgimiento de nuevos cargos, los cuales aún no se encuentran actualizados en la estructura organizacional y varios cargos han pasado a reportar a otras dependencias.
- Existen personas representantes de cargos que no cumplen con las competencias establecidas por la empresa como son los auxiliares de mantenimiento, quienes reportan estudios alejados a la naturaleza del cargo y sin formación alguna para desempeñarlo. Es por ello que se recomienda que Plexport evalúe primeramente el desempeño de estos colaboradores y luego diseñe programas de formación para con las exigencias y requisitos del cargo.
- Divulgar a los actuales dolientes de cada cargo que tienen personal a cargo, las responsabilidades en cuanto a seguridad e integridad de sus subalternos:

Divulgar los eventos ocurridos a todo su personal a cargo, logrando minimizar la recurrencia de los mismos, teniéndolos como lecciones aprendidas y asegurar la atención médica inmediata en caso de accidentes de trabajo.

- Estudiar la posición de la actual Auxiliar en Gestión Humana, quien se encuentra desempeñando y soportando la mayoría de las funciones y responsabilidades de su cargo y las de Jefe de Gestión Humana, el cual ya no existe en la organización. El equipo investigador considera que este cargo, por el grado de complejidad de las funciones y responsabilidades que asume, debería ser renombrado, pasando a constituirse como Asistente de Gestión Humana, para lo cual, su salario debería nivelarse o ajustarse. El perfil recomendado para este cargo se muestra en Anexos 13 con el nombre actual, su ajuste salarial se muestra más adelante y su posición en la estructura organizacional sería:



- Se recomienda que cuando se requiera realizar un aumento en el salario de los empleados considerando la escala salarial diseñada con base a intervalos salariales por categorías, se tome el valor salarial del margen inmediatamente siguiente al valor del salario actual en la categoría correspondiente al cargo, por ejemplo: el cargo Auxiliar Administrativa tiene un salario actual de \$ 1'100.000 y la empresa ha decidido aumentar el salario por el cumplimiento de una meta propuestos en el cargo, entonces lo que se sugiere es que el aumento se lleve al valor salarial del margen propuesto dentro su categoría inmediatamente siguiente al salario actual; como ningún margen es el valor idéntico al salario actual, se ubica este último en el rango entre el valor inmediatamente anterior y

siguiente: \$ 1.090.207 y \$ 1.116.552, tomando el segundo valor como el nuevo salario para este empleado.

- El ajuste de los salarios de los cargos que se desarrolló para Plexport fue a partir del método de los mínimos cuadrados, resultando que el 59.09% de los cargos se encuentran sobrepagados, es decir, la remuneración que actualmente la empresa les está otorgando es superior a la complejidad del cargo, existiendo un desequilibrio interno laboral; por lo cual, se recomienda ajustar los salarios que arrojaron una variación porcentual positiva (el salario actual no recompensa el esfuerzo aportado por los empleados), permaneciendo el salario en aquellos cargos en los que la participación porcentual resultó negativa (el esfuerzo invertido no merece el actual salario), ya que es un principio de la Administración de Salarios que ningún estudio debe dar como resultado una reducción de salarios ni recorte de personal; por ello, no se debe ajustar salarios de forma que afecte negativamente al empleado que actualmente se encuentra ocupando un cargo, es decir, el reajuste salarial debe ir conforme a la satisfacción personal del trabajador; sin embargo, la empresa si puede disminuir el salario de un cargo siempre y cuando la persona que lo desempeñará se encuentre actualmente en otro cargo o se encuentre en proceso de ingreso a la organización.

De acuerdo a lo anterior, con el único propósito de disminuir la fuga de talentos, el salario propuesto de nivelación, el incremento en pesos y nivel porcentual que sufrió cada cargo de Plexport y la observación de que si el cargo es nivelado o debe ser nivelado, se relaciona a continuación:

Tabla 14. Nivelación de los cargos de Plexport S.A

CATEGORIA	CARGO	PUNTOS	SALARIO ACTUAL	SALARIO AJUSTADO	SALARIO PROPUESTO	INCREMENTO	INCR-%	OBSERVACIONES
1 70 - 302	Servicios Generales	75	\$ 616.000	\$ 421.755	\$ 616.000	\$ 0	0,0%	Cargo Nivelado
	Mensajero	75	\$ 616.000	\$ 421.755	\$ 616.000	\$ 0	0,0%	Cargo Nivelado
	Llantero	99	\$ 764.550	\$ 530.518	\$ 764.550	\$ 0	0,0%	Cargo Nivelado
	Mecánico	101	\$ 887.897	\$ 539.581	\$ 887.897	\$ 0	0,0%	Cargo Nivelado
	Conductor	101	\$ 1.339.728	\$ 539.581	\$ 1.339.728	\$ 0	0,0%	Cargo Nivelado
	Operador de Planta	108	\$ 629.989	\$ 571.304	\$ 629.989	\$ 0	0,0%	Cargo Nivelado
	Auxiliar de Mantenimiento	108	\$ 681.979	\$ 571.304	\$ 681.979	\$ 0	0,0%	Cargo Nivelado
	Auxiliar de Almacén	132	\$ 681.979	\$ 680.067	\$ 681.979	\$ 0	0,0%	Cargo Nivelado
	Despachador de Flota	170	\$ 1.190.659	\$ 852.274	\$ 1.190.659	\$ 0	0,0%	Cargo Nivelado
	Auxiliar Administrativa	179	\$ 1.100.000	\$ 893.060	\$ 1.100.000	\$ 0	0,0%	Cargo Nivelado
2 303 - 536	Supervisor HSE	323	\$ 1.401.675	\$ 1.545.636	\$ 1.545.636	\$ 143.961	10,3%	Cargo a Nivelar
	Supervisor de Planta	329	\$ 1.401.675	\$ 1.572.827	\$ 1.572.827	\$ 171.152	12,2%	Cargo a Nivelar
	Coordinador de Mantenimiento de Llantas	348	\$ 1.401.675	\$ 1.658.931	\$ 1.658.931	\$ 257.256	18,4%	Cargo a Nivelar
	Auxiliar de Gestión Humana	348	\$ 1.100.000	\$ 1.658.931	\$ 1.658.931	\$ 558.931	50,8%	Cargo a Nivelar
	Coordinador de Mantenimiento	348	\$ 1.401.675	\$ 1.658.931	\$ 1.658.931	\$ 257.256	18,4%	Cargo a Nivelar
	Asistente Administrativa	353	\$ 1.496.479	\$ 1.681.590	\$ 1.681.590	\$ 185.110	12,4%	Cargo a Nivelar
	Coordinador de Compras	359	\$ 1.529.100	\$ 1.708.780	\$ 1.708.780	\$ 179.680	11,8%	Cargo a Nivelar
	Coordinador de Transporte	359	\$ 1.401.675	\$ 1.708.780	\$ 1.708.780	\$ 307.105	21,9%	Cargo a Nivelar
3 537 - 769	Jefe HSEQ	659	\$ 1.879.692	\$ 3.068.314	\$ 3.068.314	\$ 1.188.622	63,2%	Cargo a Nivelar
4 770 - 1000	Jefe de Mantenimiento	838	\$ 4.000.000	\$ 3.879.502	\$ 4.000.000	\$ 0	0,0%	Cargo Nivelado
	Jefe de Planta	838	\$ 4.200.000	\$ 3.879.502	\$ 4.200.000	\$ 0	0,0%	Cargo Nivelado
	Jefe de Transporte	838	\$ 4.200.000	\$ 3.879.502	\$ 4.200.000	\$ 0	0,0%	Cargo Nivelado

Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

- Para nuevos integrantes a cargos ya existentes, se recomienda asignar su monto salarial con base al valor del salario ajustado (apartado 4.1); si éste se encuentra por debajo del SMMLV, se lleva a éste último valor. Con referencia a nuevos cargos en la organización, se sugiere valorarlos y ubicarlos en la categoría correspondiente al puntaje obtenido y en cuanto al salario, tomar el valor del salario ajustado (apartado 4.1). Las dos situaciones descritas anteriormente se recomiendan con el fin de evitar descontento, celo e incomodidad en los participantes antiguos de la empresa.

Tabla 15. Salarios propuestos para ingreso de personal a cargos existentes.

CATEGORIA	CARGO	PUNTOS	SALARIO ACTUAL	SALARIO AJUSTADO	SALARIO PROPUESTO
1 70 - 302	Servicios Generales	75	\$ 616.000	\$ 421.755	\$ 616.000
	Mensajero	75	\$ 616.000	\$ 421.755	\$ 616.000
	Llantero	99	\$ 764.550	\$ 530.518	\$ 616.000
	Mecánico	101	\$ 887.897	\$ 539.581	\$ 616.000
	Conductor	101	\$ 1.339.728	\$ 539.581	\$ 616.000
	Operador de Planta	108	\$ 629.989	\$ 571.304	\$ 616.000
	Auxiliar de Mantenimiento	108	\$ 681.979	\$ 571.304	\$ 616.000
	Auxiliar de Almacén	132	\$ 681.979	\$ 680.067	\$ 680.067
	Despachador de Flota	170	\$ 1.190.659	\$ 852.274	\$ 852.274
	Auxiliar Administrativa	179	\$ 1.100.000	\$ 893.060	\$ 893.060
2 303 - 536	Supervisor HSE	323	\$ 1.401.675	\$ 1.545.636	\$ 1.545.636
	Supervisor de Planta	329	\$ 1.401.675	\$ 1.572.827	\$ 1.572.827
	Coordinador de Mantenimiento de Llantas	348	\$ 1.401.675	\$ 1.658.931	\$ 1.658.931
	Auxiliar de Gestión Humana	348	\$ 1.100.000	\$ 1.658.931	\$ 1.658.931
	Coordinador de Mantenimiento	348	\$ 1.401.675	\$ 1.658.931	\$ 1.658.931
	Asistente Administrativa	353	\$ 1.496.479	\$ 1.681.590	\$ 1.681.590
	Coordinador de Compras	359	\$ 1.529.100	\$ 1.708.780	\$ 1.708.780
	Coordinador de Transporte	359	\$ 1.401.675	\$ 1.708.780	\$ 1.708.780
3 537 - 769	Jefe HSEQ	659	\$ 1.879.692	\$ 3.068.314	\$ 3.068.314
4 770 - 1000	Jefe de Mantenimiento	838	\$ 4.000.000	\$ 3.879.502	\$ 3.879.502
	Jefe de Planta	838	\$ 4.200.000	\$ 3.879.502	\$ 3.879.502
	Jefe de Transporte	838	\$ 4.200.000	\$ 3.879.502	\$ 3.879.502

Fuente: Resultados de estudio del Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano. 2014

- Con este estudio se recomienda a Plexport analizar, estudiar, validar y evaluar las políticas internas de compensación salarial propuestas, con objeto único de retener su talento humano, mediante el aumento de la motivación y satisfacción en cada uno de ellos y a su vez, se vea reflejado en los resultados deseados: generación de utilidades, es decir, con los incentivos y alternativas de aumento salarial, las empresas realizan inversiones para lograr materializar 2 objetivos:



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Pérez, J. Módulo: Compensación - Especialización en Gerencia del Talento Humano. 2011.
- Lora, H; Otero, A; Oyaga, K. Propuesta de una estructura de Compensación Salarial para el Fondo de la Universidad de Cartagena-FONDUCAR perteneciente al sector solidario en la ciudad de Cartagena. Cartagena. 2013.
- Díaz, G; Laguna, M; Tejada, E y Urbina, F. Homologación y Valoración de Puestos de la Empresa Industrial. Escuela de PostGrado de la UPC. Edición N° 13. 2011.
- HayGroup. La Metodología HAY de Evaluación de Puestos por Perfiles y Escalas.
- CONSULGEI. Seminario Método HAY para la Valoración de los Cargos.
- Castillo, A. Análisis de Cargos y Manual de Funciones en una Empresa Manufacturera. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira. 2007.
- Fernando González Lesmes y Cia Ltda. Estrategias, Políticas y Sistemas de Compensación Salarial. Universidad del Rosario. Bogotá. 2006.
- Aguirre, R. Diseño de una escala salarial para los puestos de trabajo de las oficinas administrativas del colegio de economistas, contadores públicos y auditores y administradores de empresas. Universidad de san Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala. 2008.
- González, A. Métodos de Compensación basados en Competencias. Universidad del Norte. Barranquilla. 2006.
- Amaya, M. Administración de Salarios e Incentivos. Teoría y Práctica. Escuela Colombiana de Ingeniería. Bogotá. 2006.

- Urquijo, J.; Bonilla, J. La Remuneración del Trabajo. Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela. 2008.
- García, J; Schmitz, R. Sistemas de Retribución de las Ventas. España.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Mc Graw Hill interamericana, S.A. Bogotá. 2005.
- González, M. y Padilla, A. 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. Universidad de Cartagena. Cartagena. 2007.
- Méndez, C. Metodología, diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Mc Graw Hill. 1997.
- Morales, J.; Velandia, N. Administración de las compensaciones empresariales. Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensación. Edición, Mc Graw Hill. 1999.
- Lanham, P.H.D. Valuación de puestos: bases objetivas para fijar escalas de salarios. Primera edición, Cia. Editorial continental, S.A. de C.V., México. 1982. Págs. 298.
- Wayne, R; Noe, R. Administración de Recursos Humanos. México. 2005.
- Guisarre, C. www.Economiapais.com. 2010. <http://economiapais.com/2010/11/01/diferencias-entre-sueldo-y-salario/>.
- Código Sustantivo del Trabajo. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_sustantivo_trabajo_pr004.html.
- Kahale, D. Pasado y presente de las diversas formas de participación retributiva de los trabajadores en la empresa. 2005.
- Merino, M; Pintado, T; Sánchez, J; Grande, I y Estévez, M. Introducción a la Investigación de Mercados. ESIC, Editorial. Madrid.

- Ruíz, R. Historia y Evolución del Pensamiento Científico. <http://www.eumed.net/>. Enciclopedia Virtual.
- Méndez, C. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Mac Graw Hill. 1997.
- Galeano, M. Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa. Universidad EAFIT. 2004.