

**SISTEMA DE COMPENSACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA  
ORGANIZACIÓN PÚBLICA COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**

**Karen Lucya Vergara Arias  
Universidad de Cartagena  
Facultad de Ciencias Económicas,  
Programa de Administración de Empresas**

**RESUMEN**

Con la presente investigación se analizan los diferentes modelos que se aplican en relación a la remuneración de los empleados en las diferentes organizaciones, en el desarrollo del documento se identifican características y beneficios principales que tiene la compensación por competencia, se realiza una mirada del tema desde las implicaciones que presenta la gerencia moderna, se analiza como con la aplicación de un sistema de remuneración basado en la competencia laboral incide en el desarrollo organizacional de la empresa.

La administración pública presenta características que diferencian la forma como se debe aplicar una política de remuneración efectiva, es por ello que el documento realiza una mirada de los fundamentos y las etapas de la gestión por competencia y como se debería aplicar un sistema de compensación por competencia como herramienta de desarrollo organizacional en la administración pública.

**Palabras Claves:** Compensación, Competencias, Estrategia organizacional, Retribución, Desarrollo organizacional.

## **ABSTRAC**

With this research the different models applied in relation to the compensation of employees in different organizations, in the development of the document key features and benefits that compensation for competition are identified are analyzed, a look of theme is from presents the implications of modern management, is analyzed as to the application of a remuneration system based on job competition affects the organizational development of the company.

Public administration has characteristics that differentiate the way it should pursue a policy of effective compensation, which is why the document takes a look fundamentals and stages of management competence and how you should apply a system of compensation for competition as a tool for organizational development in public administration.

**Key words:** Compensation, Skills, Organizational Strategy, Compensation, Organizational Development.

## **INTRODUCCIÓN**

De acuerdo a lo planteado por (Berg, 2007), como competencia se entiende a todas aquellas habilidades y cualidades que permiten al trabajador tener un desempeño superior sobre la media general, dado esto si se aplica el sistema de remuneración por competencias el empleado gana por lo que sabe hacer y por la colaboración con éxito de la empresa, impulsando de esta manera a aquel trabajador hacedor de sus labores de forma normal, el autor antes citado plantea que la remuneración por competencias surgió precisamente de la

necesidad de diferenciar empleados con diversas y distintas habilidades, y remuneración en función de esas diferencias. Bajo esta modalidad, dos trabajadores que desempeñan el mismo cargo pueden tener remuneraciones distintas, dependiendo de sus respectivas competencias. Obviamente el trabajador que posea una mayor polifuncionalidad percibirá una mayor remuneración. Aunque con la investigación no se persigue propiciar una situación que afecte los beneficios que puede tener el empleado normal si persigue alcanzar un equilibrio interno e incremento de la productividad mediante el desarrollo del mejoramiento continuo de los empleados públicos.

Para autores como (Mena, 2011) La administración pública presenta inequidad en el manejo de las compensaciones generando inconformismo marcado en los empleados, impactando en el clima organizacional, se plantea también que no existe un criterio unificado que determina como manejar el tema de las compensaciones ni en la empresa privada ni en la pública, este fenómeno le da entrada al concepto de competencias laborales para lo concerniente a la remuneración. De acuerdo a lo anterior el documento busca mirar los criterios de instaurar un sistema retributivo en la administración pública basado en competencias.

## **MARCO TEORICO**

Todo aquello que una persona percibe como pago por una actividad realizada se concibe como remuneración. Hoy en día se reconoce este pago por medio de una cantidad de dinero que varía de acuerdo al tipo de labor que realice y las capacidades que desarrolles en relación a la actividad, hay otros factores que inciden y tienen que ver con la dinámica de la labor y los efectos que estos ocasionen sobre la persona que los realice.

Debido a la complejización de este proceso existe una legislación laboral que se usa para determinar el derecho del trabajador ante una remuneración justa, digamos entonces que esta paga debe estar acorde de las necesidades de ambas partes.

### **Elementos que integran la compensación laboral.**

La compensación del personal se da por dos partes: una corresponde al sueldo; los incentivos y las prestaciones que recibe el empleado o trabajador, este componente se le conoce como el paquete de compensación financiera total, esto representa un equivalente en ingreso (dinero), que desde luego puede contribuir a mejorar en bienestar o bien el nivel de vida del empleado y su familia.

La segunda corresponde a la satisfacción directa que el personal de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja, este aspecto se reconoce como clima laboral, este también se confunde como un estímulo ya que la empresa deben ofrecer un buen clima laboral para que el empleado esté a gusto y conforme. Para este caso se habla de la medida que toma la empresa para maximizar el potencial de desempeño de las personas, los equipos de trabajo y la organización en su conjunto, cuando existe un lugar de trabajo con principios gerenciales justos y equitativos se da una compensación del personal como tal (Juárez & Carrillo, 2014).

### **Determinación del sueldo a pagar del personal**

En la toma de decisiones eficaces para la compensación del personal se deben mirar los objetivos que se persiguen con la administración del personal. Como tales tenemos los siguientes:

1. Equidad interna: La equidad interna es el equilibrio que la persona percibe entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a

esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor. (Juárez & Carrillo, 2014).

2. Competitividad externa: La competencia que se da entre las organizaciones por tener y mantener el recurso humano idóneo para optimizar su productividad las obliga a establecer sueldos que resulten atractivos y justos y que sean por supuestos incentivos de un mejor desempeño (Juárez & Carrillo, 2014).
3. Estimular niveles superiores de desempeño del personal: Para poder administrar el único recurso inteligente que tienen las empresas es necesario ofrecer las condiciones que permitan estimularlo, por tanto es indispensable que las organizaciones cuenten con un procedimiento que mida el desempeño del personal, que como punto importante posea un paquete de compensación promedio con relación al que maneje el mercado, dado que este resulte competitivo en el mercado, esto permitirá llevar una administración de la compensación del personal de manera óptima.

Al analizar este último punto el cual se describe como uno de los más importantes y se observa la necesidad de establecer medidas basadas en el desempeño, lo que nos remite al tema de estudio el cual pone de manifiesto las competencias laborales, y nos ubica en una clara búsqueda teórica. Dado lo anterior miremos algunas generalidades sobre concepto de competencia.

El enfoque de competencia llegó desde la vertiente de educación a jugar un papel importante en la modernización y actualización de la oferta de formación y capacitación para el trabajo; debido que al cambiar la educación, se impactó directamente en la formación de los profesionales, en los métodos conceptuales y esquemas de pensamiento utilizados, los cuales al ser modificados comienzan a involucrar más al profesional con la realidad a la cual se enfrenta en el día a día de las organizaciones. Todo esto es producto de una formación basada en Competencias (Mena, 2011).

## **Enfoque de competencia**

La aplicación del concepto de competencia en la gestión del talento humano, en aspecto como la formación y el desarrollo pone el concepto en varios enfoques. Autores como (Fernandez, 2005) lo plantea desde estos tres puntos; la formación por competencias, la compensación por competencias y la selección por competencias, de acuerdo a este mismo autor cuando alguien es competente es porque desarrolla sus actividades de forma efectiva. Inicialmente se puede definir desde una concepción simple como “la capacidad para desempeñar una serie de tareas en un empleo definido.

Lo antes planteado nos enseña que el tema de competencia lleva implícito factores como la motivación, rasgos personales, habilidades entre otras, pero solamente vemos la evidencia de esas cosas en la forma en que la persona se comporta. En otros términos, se debe ver a la persona actuando, desempeñándose, haciendo, relacionándose y así visualizar su competencia.

Con el paso del tiempo la concepción de competencia ha cambiado la definición o conjuntos integrados por saberes están dando paso a una concepción basada en movilizaciones, lo que nos lleva analizar entonces que la tarea que realiza el trabajador lleva consigo una cantidad de atributos y de habilidades que solo quedan expuestas al realizar la tarea. A nuestro modo de ver se pueden distinguir dos polos en la conceptualización de la competencia laboral. Uno, en la desagregación o codificación de las tareas y actividades desarrolladas que se concentra en la elaboración de fichas descriptivas de tales tareas. El otro es el extremo generalista que tiende a definir la competencia en una sola palabra, usualmente asociada a una conducta o comportamiento. Algunos ejemplos de

este extremo son competencias definidas como: "relaciones interpersonales", "atención al cliente", "comunicación efectiva", etc. Tal como plantea (Mena, 2011), en su investigación.

### **Características y clasificación de las competencias**

De acuerdo a (Mena, 2011), se pueden desatacar unas características para las competencias las cuales pueden ser:

- ❖ Ser independientes de la estructura organizativa de la empresa, proceder de unas competencias nucleares o esenciales, las cuales aportan ventajas duraderas a la organización en el mercado; son la verdadera razón de ser. Estas competencias se materializan en los diferentes departamentos de la organización como los conocimientos y comportamientos necesarios para que el departamento verifique su misión, con independencia de su estructura funcional (Fernández, 2005).
- ❖ Ser propias de cada organización, de cada empresa. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal.
- ❖ Ser privativas de las personas, de los empleados que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.
- ❖ Ser modificables y evolucionables de manera voluntaria, tanto por la persona como por la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado y del negocio.

El desarrollo de una competencia esencial parte de la estrategia, de su conocimiento y de su puesta en práctica en un determinado escenario. Luego de ser caracterizada, esta competencia se desarrolla y se materializa en el conocimiento individual de los miembros del equipo, conocimiento que da lugar a las competencias personales.

Las competencias nucleares para ser definida debe ser colectiva, aplicable a todas las unidades, áreas y departamentos de la empresa; institucionalizada, que sea asumida por todos los empleados y directivos; inimitable, ya que se configura como un hecho diferencial

y difícilmente imitable; duradera, por su naturaleza no puede ser volátil, sino permanente (Albes, 2014).

### **Clasificación de las competencias según el SENA.**

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, establece tres categorías en relación a las competencias laborales, en estudios realizados se proponen competencias básicas, genéricas y específicas.

- Competencias básicas: Entendido como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que toda persona necesita para desempeñarse eficiente y eficazmente en una actividad productiva, cualquiera sea la naturaleza y el nivel de calificación que ésta demanda.
  
- Competencias genéricas o transversales: Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, que son comunes a una cadena productiva o familia ocupacional, estas competencias son necesarias en todo tipo de empleo y permiten un desarrollo continuo de nuevas capacidades benéficas para la cadena productiva que se esté trabajando.
  
- Competencias específicas: Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, técnicos y tecnológicos propios de las unidades de competencia.

De manera más general autores establecen otro tipo de categorías, las cuales mencionamos a continuación:

**Componentes de las competencias personales:** Este tipo de competencias como se mencionó anteriormente surgen de las competencias de negocio y se pueden clasificar en dos componentes:

**Competencias técnicas:** Estos constituyen los elementos básicos e indispensables para desempeñar las funciones precisas para el logro de los objetivos del negocio. Los conocimientos deben expresar los requerimientos de todos los puestos de trabajo.

Las características principales de este tipo de competencias son:

- ❖ Proceden de los conocimientos de carácter académico y se relacionan con la capacidad de “hacer” que otorga su posesión.
- ❖ Se relacionan e integran con el contenido funcional de los puestos, esto es, con las actividades a desarrollar por uno en concreto para verificar su misión, su razón de ser en la materialización práctica de las competencias esenciales, de negocio.
- ❖ Se evolucionan y modifican mediante la participación en procesos formativos y la acumulación de experiencia, porque los conocimientos se traducen en “capacidades de hacer” en su aplicación al trabajo diario. (Colomer, Cruells, & Palacin, 2007)

Lo planteado hasta el momento nos ubica en conceptos que ilustran lo relacionado con la compensación y las competencias, pero hay aspectos que no podemos dejar de lado y que hacen énfasis en las habilidades y cualidades del empleado, es por consiguiente que debemos observar factores relacionados con la actividad como tal.

Siguiendo el mismo marco de ideas esbozamos lo siguiente.

### **Cualidades Profesionales**

Muestran el conjunto de patrones de conducta, características personales, observables y medibles, necesarias para desarrollar las actividades diarias. Se derivan de

las habilidades de gestión necesarias para desempeñar los puestos, están relacionadas con el nivel jerárquico del puesto de trabajo en el organigrama. Y las integran un amplio y ordenado conjunto de cualidades psicológicas y personales exigibles para ejecutar un conjunto de funciones.

Como requisito las cualidades profesionales deben ser observables y responder a un conjunto amplio de funciones, tareas y personas, graduables y fácilmente entendidas por las personas que las poseen, por ello, pueden ser identificadas como requerimientos para el desempeño de los puestos de trabajo y ser medidas en su ejecución por los diferentes empleados (Bautista, 2001).

Los niveles de competencia de cualidad presentan un significado diferente que las de conocimiento; al estar relacionadas con el nivel jerárquico, se puede establecer la siguiente regla:

Los niveles 1 y 2 corresponden a los puestos de “operario”, los niveles 3 y 4 con los mandos intermedios y los superiores, 5 y 6 a los puestos directivos.

### **Perfil de competencias**

Se define como un conjunto de números, con el vector que representa el nivel necesario para cada una de las competencias incluidas en el directorio que requiere una ocupación concreta

Para obtener el perfil de competencias de las personas, se debe realizar la medición de los conocimientos de las personas con base en las titulaciones y pruebas teóricas que

presente, para medir las cualidades se debe recurrir a procesos más empíricos basados en la observación de los comportamientos.

A cada puesto de trabajo se le asigna un nivel (del 0 al 6) de cada una de las competencias. De esta forma a cada uno de los puestos de trabajo se le crea un perfil, y a su vez cada empleado tendrá un perfil de competencias que mostrara el nivel que posee de cada una de las competencias definidas. Esto permite gestionar de manera independiente los puestos de trabajo y los empleados (Albes, 2014).

En miras de abordar de la mejor manera la temática tratada y después de todo el recorrido teórico realizado, le damos paso al análisis que realizan las organizaciones para poder bazar su operación y productividad en las competencias de los empleados, se hace necesario plantear todo lo que se maneja en relación a la administración del recurso humano dada las competencias que este maneja.

### **Gestión por competencias**

Es pertinente mencionar como cambio la gestión de los departamentos de recurso humano, los cuales solo se ocupaban de manejar contratos, nómina y en algunos casos la seguridad social. Con el pasar de los años y con el desarrollo de nuevas técnicas y tecnologías de administración se fue orientando esta política, hacia el diseño y aplicación de reglas colectivas y generales como son los planes de carrera, planificación de la formación entre otras, los cuales tenían como principal objetivo contribuir al crecimiento personal de los empleados, ésta concepción no pudo orientar la función de recursos humanos en la dirección estratégica de las empresas de manera satisfactorias.

Las empresas tenía la necesidad de administrar formas más efectivas para agrupar las características del personal y alinearlas a la productividad de las empresas con un nivel

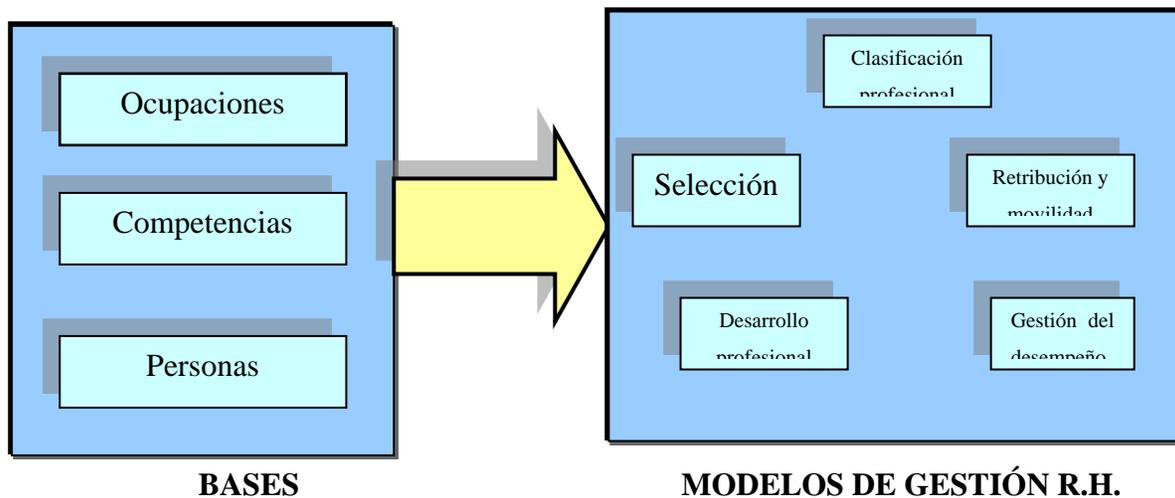
aceptable de autonomía para personas y los puestos. Se buscó definir de manera clara una dirección a la política de recursos humanos, en dos ámbitos: el puesto y el trabajador. De esa forma surgió la gestión por competencias, como filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos de negocio.

Son las personas las que poseen las competencias, pero las organizaciones son las llamadas a trabajar en los ámbitos antes citados; asegurando que el empleado ejecute con acierto las funciones asignadas al puesto que ocupa y desarrollando igualmente a ese empleado, para mejorar su empleabilidad y aportarle así una carrera profesional (Hoyos, 2010).

### Fundamentos y etapas de la gestión por competencias

El modelo de gestión de los recursos humanos basado en competencias, debe articularse en los siguientes bloques conceptuales:

*Ilustración 1 Modelos de gestión del Recurso Humano*



Fuente: Salarios, Estrategia y sistema salarial o de compensación, Morales A. Juan, Mc Graw Hill, 1999

En el sector público tanto como el privado la gestión del recurso humano por competencias debe integrar como elementos bases las ocupaciones, así como las competencias y a la persona en cada una de las etapas, comenzando en la selección del personal, la asignación de personal a cada uno de los puestos, el sistema de retribución y movilidad a utilizar, la gestión del desempeño de las personas de acuerdo a sus responsabilidades y logros obtenidos, hasta alcanzar un desarrollo profesional integral en cada uno de los integrantes de la organización (Bautista, 2001).

La gestión por competencias involucra varias etapas, para estas se logran definir unos fines los cuales describimos seguidamente:

1. Analizar la situación de partida de la organización en lo que a su cultura y modelo operativo de recursos humanos y relaciones laborales se refiere.
2. Definir las bases conceptuales del modelo entorno a las competencias de negocio.
3. Formular los modelos de gestión de recursos humanos de la empresa que permiten ejecutar la clasificación, retribución, promoción, evaluación, movilidad interna, formación y selección.
4. Diseñar un plan de asimilación del modelo, involucrando a todos los agentes de la empresa y garantizando la plena asunción de los objetivos y beneficios del mismo

#### Fase 0: Diseño del proyecto y lanzamiento

Busca establecer un marco de referencia formal y operativo para el óptimo desarrollo de los trabajos y así poder realizar las primeras acciones para la puesta en marcha de la gestión por competencias en la organización; luego se procede a definir un escenario y los actores participantes en el plan de asimilación del modelo, estableciendo una dinámica de seguimiento integrador de todas las partes intervinientes en el mismo: la empresa, los trabajadores y los clientes.

## Fase 1: Análisis de la Situación Actual

Pretende realizar un análisis de la misión, visión, y de las estrategias de la empresa para poder alinear el marco conceptual de la gestión por competencias con el procedimiento de planificación estratégica utilizado en la organización.

En esta fase comprende además un análisis del modelo de recursos humanos y laboral existente, concentrando la atención primordialmente en el análisis del contenido normativo y reglamentario de los convenios colectivos que rijan a la empresa.

## Fase 2: Definición de las bases del modelo de gestión por competencias

Para la definición de las bases del modelo se procede a identificar y definir las competencias del negocio de la empresa, o sea los diferentes factores que configuran su propuesta de valor diferencial. Se define y describe de forma técnica y funcional el número de puestos o cargos que constituyen la organización. Posteriormente se definen los diferentes perfiles de competencias de los respectivos puestos de trabajo descritos anteriormente, asignándoles los niveles requeridos en cada una de las competencias requeridas.

Seguidamente las herramientas y procedimientos que se utilizarán para elaborar, en el momento de la implantación del modelo, los perfiles de competencias de los trabajadores de las diferentes empresas del sector público los cuales permitirán la detección de los recursos humanos con mayor potencial para desempeñar los puestos de mayores exigencias.

Fase 3: Desarrollo e implantación del modelo de gestión por competencias: Modelo de Gestión de Personas.

En esta tercera fase se crea el marco de clasificación profesional de la empresa a partir de la estructura organizativa, los procesos de negocios y la operativa desarrollada.

Se diseña un sistema retributivo objetivo y transparente, definiendo los criterios de promoción como el desarrollo equilibrado entre las expectativas de la persona y las estrategias corporativas. Se deben definir las reglas de movilidad interna, las cuales deben garantizar el desarrollo profesional de los empleados, así como la cobertura de las necesidades estratégicas en materia de gestión de personas, generando con ello un modelo de cobertura continua de la demanda de conocimiento por cada una de las dependencias. Al momento de definir los puntos mencionados anteriormente se debe aportar un modelo que permita identificar las necesidades formativas de cada dependencia dotándole de una herramienta dinámica y eficaz para alinear la formación con las verdaderas necesidades estratégicas de los mismos.

Por último se desarrolla la metodología de ejecución de los procesos de búsqueda y selección de personas de forma que se pueda pronosticar de manera acertada su capacidad para desempeñar un puesto de trabajo concreto así como el éxito en su desarrollo profesional y su proyección de futuro.

Fase 4: Difusión del modelo de gestión por competencias en las empresas del sector público.

En esta última fase se proporciona a los responsables de los departamentos las herramientas precisas para garantizar la implantación efectiva del modelo, así como su posterior gestión y actualización. Se debe impartir formación tanto a las personas que van a asumir un rol director o gestor en la implantación del modelo como al resto de trabajadores,

auténticos usuarios del modelo. Finalmente implantar el plan de asimilación global adaptado a las características de la empresa, para asegurar la asimilación y aceptación del modelo por parte de todos los empleados.

Concluidas cada una de estas fases, se proceder a la implantación del modelo en cada organización y comenzar a gestionar los recursos humanos mediante la filosofía de la gestión por competencias, de manera ágil y eficaz en todos los niveles de la organización (Ernst & Young Consultores, 2011).

Este modelo de gestión por competencias planteado constituye en los momentos actuales de la gestión gerencial, un modelo integral que debe abarcar todos y cada uno de los procesos de gestión de los recursos humanos, desde el desarrollo profesional hasta la retribución de los empleados públicos.

Podríamos claramente postular que hasta lo plasmado en el documento se ha esbozado un modelo de gestión de competencias para una empresa. En el campo empresarial ya sea público o privado se pueden observar muchos sistemas de gestión reduccionistas y limitados a las tareas de gestión por competencias, ya que el modelo en sí, requiere de una aplicación integral en todas las áreas de la organización.

## **METODOLOGIA**

### **Tipo de Investigación**

El documento en cuestión plantea una investigación de carácter cuantitativa y de tipo exploratoria, debido a que permite obtener un análisis de los diferentes modelos utilizados en la compensación laboral, se desarrolla estudio que describe la información, ya que se especifican las características y factores que contemplan los diferentes sistemas y además

se determina como debería ser el modelo propuesto de acuerdo a los planteamientos de los autores citados.

Para realizar este proyecto se ejecutaron diferentes fases que permitieron el desarrollo y estructuración del estudio, las cuales empiezan por la identificación de un fenómeno, se construye un objeto de investigación, se realiza una búsqueda de información; para la consecución de este y se determinaron actores que juegan un papel importante en materia empresarial y formativa, y que además proporcionan información de consideración en la explicación del tema tratado.

### **Fases de la Investigación**

Dado lo anterior se emplea un método argumentativo para el análisis del fenómeno, presentado como fases de este marco metodológico las siguientes:

Fase 1. Se desarrolla revisión bibliográfica de trabajos que orientan el desarrollo del tema: tomando como primordiales aquellos trabajos que apuntan o que persiguen un objetivo conexo con el tema estudiado, el material consultado es insumo primordial para realizar el marco teórico.

Fase 2. Recolección de la información: para esto se logró contactar unos actores determinantes que por medio de solicitudes aportaron datos e información de consideración a la investigación.

Fase 3. Construcción de una base de datos propia: Con el fin de contar con información debidamente agrupada y ordenada, los datos recogidos en las distintas fuentes son organizados.

Fase 4. Debido proceso a la información recolectada: mediante el uso de herramientas tecnológicas se analiza la información pertinente, teniendo en cuenta el objetivo perseguido y las variables tratadas. Este proceso se realiza de forma estructurada.

## **Fuentes de Información**

De forma rigurosa se empleó información de fuente secundaria, referida a los documentos de referencia bibliográfica de soporte tales como, artículos científicos, tesis de grados, informes ejecutivos corporativos, entre otros.

## **RESULTADOS**

Hoy por hoy encontramos diferentes modelos de compensación salarial, cada uno de estos presentan diferencias entre ellos. Cada organización es autónoma en la utilización de un sistema, ya que no se tiene un patrón estándar que indique cual debe o no utilizar; por lo anterior se procede a realizar una descripción detallada de los algunos importantes sistemas de retribución utilizados por la mayoría de las empresas (públicas y privadas), sus características, ventajas y desventajas, luego se describirá el sistema de compensación basado en la filosofía de competencias a implementar en las empresas del sector público. Con el fin de proponer un método que resulte ser más incluyente, flexible, integrador, motivador y efectivo, que facilite el desarrollo profesional de los empleados y el crecimiento de la organización (Mena, 2011).

## **Descripción de técnicas de retribución utilizadas tradicionalmente**

Se presentan siete técnicas, que digamos han ido evolucionando con el transcurrir del tiempo y con la tecnificación y desarrollo de tecnologías en la producción.

1. **Retribución por tiempo de trabajo**
2. **Retribución a destajo.** Representa el modelo más tradicional de remuneración con incentivos en el contexto del trabajo manual. En su estado puro, hoy queda reservado a unidades productivas con baja intensidad de capital y limitado valor añadido. Sin embargo puede constatarse en la actualidad un destajo multifactorial, donde llegan a integrarse variables tradicionales y otras nuevas.
3. **Retribución por rendimiento,** introducida por la organización científica del trabajo, mediante ella se incorporan salarios variables según el puesto de trabajo, y tomando en consideración la cantidad producida.
4. **Retribución según el mérito,** midiendo la aportación del individuo y la calidad aportada por él,
5. **Retribución por objetivos,** valorando el rendimiento, así como la motivación del individuo, y asignando a él, o al grupo respectivo, la remuneración que le pudiera corresponder al conseguir la finalidad determinada.
6. **Retribución según las competencias,** tomando en consideración la formación, las responsabilidades y las tareas, pretendiendo con ello compensar fundamentalmente el valor de la persona contratada.
7. **Retribución mediante la asunción de los riesgos de la empresa en el mercado por parte del trabajador,** ya sea en la fórmula de participación en beneficios, o en el capital de la empresa.

De acuerdo al tipo de flexibilidad que tenga la organización buscara romper con estructuras de tipo salarial que tradicionalmente se ha venido aplicando, desarrollando

sistemas que parten de un componente fijo basado en competencias y conocimientos, y un componente salarial variable relacionado con el rendimiento logrado por el trabajador, determinando los costos que aporta de manera real el trabajador a la productividad de la organización.

## **Métodos de valoración Cualitativos**

Estos métodos toman la descripción del puesto como un todo. Permiten una ordenación de puestos de trabajo ya sea individual o grupal dentro de unas categorías establecidas, sin valorar las diferencias numéricas entre cada una de ellos. En la práctica empresarial por lo general se recurre a considerar unos factores básicos y comunes al conjunto de puestos, como: requisitos de educación, experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, responsabilidad, esfuerzo, esto implica que las personas que utilicen estos métodos, deban conocerlos con profundidad, esto se hace una necesidad (Hoyos, 2010).

Entre los métodos de valoración cualitativos se encuentran:

### **Método de Jerarquización**

(Ruiz, 2010) Para la jerarquización los empleados se valoran tomándolos en conjunto, es decir, sin descomponerlos en factores compensables. Realizando una comparación de los diferentes trabajos se procede a establecer una clasificación desde el de mayor valor (el cual ocupara el primer puesto) hasta el último, o viceversa, fundamentados en una estimación subjetiva resumida del nivel de dificultad, esfuerzo, responsabilidad, formación, experiencia requerida y grado de supervisión ejercida.

Este método es el más antiguo, se viene utilizando desde 1909, y a pesar de su sencillez, es un método que presenta muchas imprecisiones. Aquí se presentan dos técnicas básicas:

### ***Técnica de jerarquización ascendente –descendente***

El procedimiento para aplicar esta técnica es el siguiente: Luego de designar un comité de valoración, se entrega a cada miembro de dicho comité, la descripción de cada uno de los puestos a valorar, con base en ésta información se determina su nivel de importancia y se procede a jerarquizar de mayor a menor complejidad, o viceversa cada uno de los puestos de trabajo. Luego se comparan con el ordenamiento practicado por los demás integrantes del comité.

En ocasiones se le solicita a los miembros del comité que se dividan en dos grupos, dotados con juegos completos de las descripciones de puestos a ordenar, uno realizara la jerarquización en orden del más al menos complejo y el otro grupo a la inversa, es decir del menos al más complejo. Inicialmente cada miembro actúa de manera independiente, luego en cada grupo se llega a un consenso y, por último, este consenso se deberá dar en la totalidad del comité (SENA, 2013).

Otra forma de trabajar esta técnica es solicitando a cada integrante del comité que realice el siguiente procedimiento:

- Crear dos grupos con las descripciones de los puestos “más complejos” y “menos complejos”.
- Subdividir cada uno de ellos entre los más complejos de los más complejos y los menos complejos de los más complejos.

- Separar los más complejos del grupo inicial de los menos complejos y los menos complejos de este mismo grupo, de manera que estos últimos serán los menos complejos de la totalidad de puestos que se están analizando.

Estos pasos se realizan sucesivamente, en cada subgrupo hasta lograr un ordenamiento general.

Como parte importante aquí, es que se debe llegar a la jerarquización única, lo cual se puede lograr mediante la vía del consenso. En caso contrario se recomienda que transcurridos unos días los miembros del comité realicen otra reunión a fin de verificar y analizar con mayor profundidad los puestos de trabajo, de manera que su decisión tenga más elementos de juicio. Si el comité no cuenta con la disponibilidad de tiempo o si permanecen las diferencias se puede optar por un acuerdo con base en el promedio de los distintos valores ordinales otorgados.

Lo anterior se aplica siempre y cuando exista un nivel de concordancia aceptable, esta puede ser verificada estadísticamente mediante la fórmula de Spearman o de “correlación de rangos de Kendall”.

### ***Técnica de comparación de parejas***

La aplicación de esta técnica consiste en comparar por parejas cada uno de los puestos con cada uno de los demás, a través de una matriz de dos entradas. En dicha matriz se colocan los puestos sujetos de estudio y se procede asignando un signo (+) al cargo más complejo y un signo (-) al menos complejo. La cantidad de veces que un puesto obtenga (+) determinara su “ubicación” relativa o grado de valoración frente a los otros.

El número de comparaciones a realizar se calcula aplicando la fórmula:

$\frac{n(n-1)}{2}$ , así por ejemplo, al tener 10 cargos se efectúan 45 comparaciones

$$\frac{10(10-1)}{2} = \frac{10(9)}{2} = \frac{90}{2} = 45$$

Para poder llegar a un consenso es necesario que se definan varios criterios con el propósito de homogenizar la calificación, pueden ser requisitos específicos de los cargos, por ejemplo, los requerimientos intelectuales y físicos o de nivel de responsabilidad o las condiciones de trabajo.

Anteriormente mencionamos que estos métodos de valoración cualitativos son los más antiguos y sencillos, y las deficiencias manifiestas hacen que en el mercado laboral moderno sean poco utilizadas, entre otras por la dificultad que se presenta al momento de sustentar estos esquemas ante los empleados. Las estructuras salariales en las empresas requieren de mecanismos más flexibles y dinámicos capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno empresarial, así como de integrar los factores o elementos realmente significativos a tener en cuenta al momento de diseñar la escala salarial.

Las técnicas descritas anteriormente pueden tener cierto grado de aplicación en empresas pequeñas o que estén iniciando labores, como estrategia administrativa que busque o pretenda darle un nivel de organización, con miras a lograr en el mediano y largo plazo un crecimiento considerable, dicho proceso de elaboración de la estructura salarial le puede brindar los cimientos y la experiencia necesaria a la empresa para implementar sistemas de compensación más completos e integrales en el futuro. Como ejercicio empresarial puede resultar bastante provechoso, pero los directivos no deben desconocer las deficiencias que presentan. Aunque todo el mundo reconoce que el salario es un elemento básico en la relación laboral, en muchas ocasiones se gestiona de una forma rutinaria y poco creativa que lejos de aumentar la integración de las personas en el trabajo, las desmotiva y frustra y es este el reto de los responsables del manejo del salario ser capaces

de darle una visión distinta que tenga fundamentos y argumentos de peso para su aplicación (Ernst & Young Consultores, 2011).

## **Métodos de valoración cuantitativos**

(Morales, 2005) Se establecen estos métodos de valoración cuantitativos consideran los puestos de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumado los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación del trabajo.

Los puntos obtenidos por cada uno de los factores determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos; la suma de estas puntuaciones por factor o características da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que lo constituyen (Leon, 2006).

Los principales métodos cuantitativos son:

- Método de puntos por factor
- Método de comparación de factores
- Método de perfiles y escalas guías de Hay
- Método de puntos de Hay
- Método de porcentaje de Turner

## **Método de puntos por factor: (Point Rating)**

Este sistema fue diseñado en el año 1925, por Cerril R. Lott, es el primer método de carácter analítico y el más utilizado (García, De Nieves, & Ros, 2008). Actualmente se sigue utilizando debido a su alta precisión y por ser uno de los más completos, ya que permite medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje.

Existen unas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. En la valoración se trata de asignar a cada puesto, en cada factor, el grado que se ajusta a los requisitos de aquél.

Este método permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto.

La aplicación del método requiere la asistencia de personas que posean un conocimiento y visión suficiente, que garantice la obtención de criterios precisos durante el desarrollo del proceso de valoración.

El método de puntos por factor considera el trabajo como un conjunto de factores compensables que tienen un peso determinado; estos factores a su vez se pueden dividir en grados para determinar su intensidad y poder asignarle puntos al conjunto de factores compensables definidos; los grados descritos y puntuados constituyen un manual que sirve de base para la evaluación.

## **Elaboración del Manual de Valoración**

**Determinación de los puestos de trabajo a valorar:** En la determinación de los puestos a valorar se debe proceder de la siguiente forma: si el número de puestos es igual o inferior a 15 se pueden estudiar en su totalidad, pero si la cifra es mayor se deben seleccionar los puestos representativos del conjunto, estos puestos establecen un marco de trabajo dentro del cual se evaluarán los demás, permitiendo con ello reducir costos y tiempo en la elaboración del manual. Los puestos de referencia, deben ser seleccionados de manera cuidadosa tomando en cuenta las siguientes características:

- ❖ Que no tengan discusión o controversia en cuanto a sueldos, es decir, que sus salarios sean estimados justos.
- ❖ Que estén dotados de una definición clara y precisa, de manera que no sean objeto de falsa interpretación, incoherencia o error.
- ❖ Que sean representativos, de manera que se asimilen en complejidad a los que representan y que permitan entrar en juego todos los niveles de intensidad de los diferentes factores.
- ❖ Que sean estables en cuanto a sus funciones y demás factores o requisitos.

Se recomienda para la selección de los puestos claves, estratificar la población de puestos en grupos de similar complejidad utilizando las siguientes variables: nivel jerárquico, categoría ocupacional y/o área funcional, por ejemplo:

De cada uno de los niveles o categorías y áreas se toma la muestra de puestos representativos. La cantidad de puestos seleccionados depende de su heterogeneidad; cuanta más alta sea ésta, mayor será el número de puestos clave.

**Selección y definición de factores compensables:** En los factores que permitirán la asignación del puntaje y su valor relativo se deben tener presente la naturaleza de la empresa, su función o servicio, el sector de la organización donde estén ubicados los puestos de trabajo a valorar. Por ejemplo en el área de producción se pueden requerir unos conocimientos calificados, esfuerzo físico y destreza manual, en una empresa del sector financiero serán el nivel educativo, la capacidad o experiencia requerida, el nivel de esfuerzo mental y el grado de responsabilidad sobre información y valores, los principales elementos a considerar (Alpender, 2000).

Los factores deben ser comunes al conjunto de puestos. Estos son determinantes de su contenido y son sus unidades de medida.

Para que un factor sea elegido es primordial que cumpla con los siguientes requisitos:

- ❖ Estar presente en todos o la gran mayoría de puestos a evaluar.
- ❖ Sea significativo para poder definir la complejidad del puesto.
- ❖ Que se presente con diferente intensidad en los diversos puestos de trabajo y que cada intensidad se pueda describir de manera precisa.
- ❖ Cada factor debe representar un componente distinto del contenido del conjunto de puestos sin que haya superposición entre ellos: el significado y aspectos que comprende cada factor no se deben yuxtaponer con el de otros factores, ni tocar total o parcialmente un mismo aspecto.
- ❖ Que las partes interesadas, lo acepten; esta característica hace parte del principio de equidad que se busca y es un soporte de confianza para todo el proceso.
- ❖ Que se tomen en consideración los requisitos de educación y experiencia mínima para el desempeño del puesto.

Algunos autores demuestran que es innecesaria la aplicación de muchos factores. Análisis estadísticos demuestran que cuatro grupos de factores pueden ser suficientes. Un grupo de factores posible es:

- Requisitos profesionales
- Responsabilidad
- Esfuerzo
- Condiciones de trabajo

En la Administración Pública, los factores podrían agruparse en:

- Dificultad Técnica
- Responsabilidad
- Dedicación
- Incompatibilidad

Cada uno de estos grupos de factores, a su vez, consta de una serie de subfactores.

### **Desarrollo de la escala de grados por factor**

Si bien es cierto, los factores claramente definidos se deben presentar en todos o la gran mayoría de los puestos, no se presentan con la misma intensidad; esto se describe por medio de grados que permitan medir con cierta precisión por medio de una escala, desde los cargos más simples hasta los más complejos, según el nivel de importancia y de presencia necesaria de cada factor en cada tarea.

Definido cada factor, es preciso determinar el número de grados en que podemos dividirlo y delimitarlos con tanta precisión como sea posible. El número de grados suele estar entre 3 y 10, pero como regla general no deberían pasar de 6. Normalmente, conseguimos una buena división con 5 grados.

Los grados son definidos de forma que cada uno refleje un poco más de dificultad e importancia que el anterior y de tal manera que la expresada por el primero coincida con la de los puestos que menor importancia tienen, y la expresada por el último, con la de los puestos de mayor importancia, abarcando así entre todos la gama completa del factor que se está estudiando.

### **Ponderación de los factores**

Para ponderar los factores seleccionados se procede de la siguiente manera:

- Cada miembro del comité asigna un orden de importancia a los diferentes grupos de factores. Luego de común acuerdo se establece un ordenamiento donde se define la importancia total definitiva de los grupos de factores asignados, según las características del conjunto de puestos.
- Cada miembro del comité asigna un peso porcentual a cada uno de los grupos de factores, de forma que la suma de porcentajes sea igual a 100.
- Determinar el peso porcentual de cada uno de los factores considerados importantes para la valoración del grupo de puestos de trabajo objeto (Leon, 2006).

### **Método de Comparación de Factores**

Es una técnica analítica por cuanto los cargos se comparan mediante factores de evaluación. Este método elabora una escala monetaria para cada uno de los factores compensables, los puestos de trabajo se clasifican mediante una comparación analítica de

cada uno de ellos con otros puestos claves, según el grado de importancia de cada uno de los factores de análisis en que estos han sido preliminarmente descompuestos. La importancia atribuida a cada factor se formula por medio de valores de remuneración o tarifa salario, que se estiman de un porcentaje del total del sueldo básico correspondiente a cada puesto clave. Este método busca determinar la importancia relativa de cada uno de los puestos (Alpender, 2000).

Para su correcta implementación se recomienda proceder de la siguiente forma: Se debe por tanto determinar y definir los factores que se deben utilizar, estos deben permitir apreciar con exactitud el grupo de características y requisitos esenciales básicos y comunes que conforman los puestos de trabajo objeto de valoración, deben ser significativos y estar presentes en la mayoría de los puestos, además deben ser aceptados por los miembros de la organización y hacer referencia a los requisitos mínimos del puesto y no a las calidades que puedan poseer los titulares de los mismos.

Entre los factores más utilizados se encuentran:

- Requisitos o habilidades, incluye educación, experiencia y otros requisitos o habilidades como liderazgo, capacidad mental o física entre otros.
- Responsabilidad, puede ser por supervisión de personal, equipos, materiales, herramientas, por información confidencial, por contacto con el público, por manejo de valores, por la seguridad de otros, por la calidad o resultado final del producto o servicio, entre otros.
- Grupo esfuerzo, sea físico o mental

### **Ventajas e inconvenientes del método de comparación de factores**

Entre las ventajas que presenta este método están:

- Permitir una comparación de puestos de trabajo contra puestos de trabajo, lo que asegura la comparabilidad de los mismos.
- Poder construir una escala de valoración para cada organización, asegurando, por tanto, que el plan se adapte satisfactoriamente.
- Fácil de emplear.
- La estructura escalar viene dispuesta en unidades monetarias y no requiere ninguna conversión posterior.

Como todos los métodos éste presenta unas desventajas, descritas a continuación:

- Si existen desigualdades entre los salarios de los puestos claves empleados para construir la escala, las desigualdades permanecerán.
- Puesto que los salarios no permanecen constantes, la base del sistema de calificación puede ser totalmente desequilibrada por fluctuaciones de los salarios.
- Un cambio en las funciones de un puesto clave empleado para establecer la escala puede mover la escala de su debido alineamiento.
- La construcción de la escala es complicada.
- La instalación del sistema es lenta.
- Se requiere bastante trabajo de oficina.

### **Método de perfiles y escalas guías de Hay.**

(Fernandez, 2005), Este método es una adaptación combinada de la valoración por puntos y el método de comparación de factores, es utilizado generalmente para cargos o puestos de nivel administrativos y técnicos. Y tiene en cuenta tres factores que son comunes a todos los puestos: *competencia, solución de problemas y responsabilidad*. Éstos a su vez se aclaran por una lista de ocho subfactores que en principio son universales.

Los principales objetivos de este método se concentran en:

1. Lograr que los puestos de trabajo tengan el orden de importancia correcto.
2. Establecer una distancia relativa adecuada entre los puestos dentro de ese orden.

### ***Factores y subfactores de evaluación***

Habilidad, incluye la suma de todas las habilidades o aptitudes necesarias para ejecutar la labor en forma aceptable, independientemente de la forma en que la haya adquirido.

Este factor se puede descomponer en tres subfactores:

Habilidad técnica, la cual comprende los diferentes conocimientos teórico-prácticos necesarios en materia de procedimientos, métodos, sistemas y presenta ocho perfiles que incluye:

- a. Básica
- b. Oficio o especialidad elemental
- c. Oficio o especialidad
- d. Oficio o especialidad avanzada
- e. Especialización o técnica
- f. Especialización o técnica madurada
- g. La más alta especialización o técnica
- h. Maestría profesional

Habilidad gerencial o administrativa, es la capacidad necesaria para integrar o armonizar las diferentes funciones al interior de la organización, requiere planear, organizar, dirigir, controlar, evaluar resultados y la componen cuatro perfiles:

1. Mínima
2. Homogénea
3. Heterogénea
4. Total

Habilidad en relaciones humanas: comprende los conocimientos y habilidades necesarias para comprender, motivar y desarrollar con las personas con las cuales se sostienen relaciones en el cargo, ya sea con compañeros, superiores, subordinados o personas externas a la empresa y se compone de tres perfiles:

1. Básico
2. Importante
3. Crítico

Hasta aquí hemos planteado lo referido a la implementación de una gestión de pago de salarios por competencias, claro está lo desarrollado muestra el recorrido que ha tenido el tema en relación a la organización privada, que para tal caso debe contar con aspectos similares a lo que se debiera contemplar para el sector público.

Ahora bien desde lo argumentando anteriormente nos permitimos dar paso al análisis o bien una discusión teórica que nos permita determinar que se debe tener en cuenta para desarrollar o aplicar un modelo de gestión de pago por compensación en la institución pública y que este desde luego apunte al desarrollo de la compañía de forma integral.

## **DISCUSIÓN**

A pesar de contar con numerosos textos que plantean el tema de la compensación y de la compensación, es esquivo hallar documentos que permitan establecer como estos dos componentes se concentran para viabilizar el desarrollo de la organización, debido a esto nos centraremos en las investigaciones que más afinidad tengan con el tema de estudio y que desde luego nos permitan llevar a cabo una discusión efectiva y productiva a fin de abarcar el objeto de estudio.

Es entonces que citamos los avances determinados por (Juárez h. O., 2015), el autor plantea que el sistema de compensación basado en competencias es más que una técnica operativa para determinar cuánto pagar al empleado y que desde luego ofrece ventajas en su aplicación. Administrar la compensación es organizar puestos con responsabilidades y estándares de desempeño para cada uno, contemplar decisiones individuales de compensación; saber qué tipo de incremento aplicar, elaborar planes de desempeño futuro, tener al empleado comprometido con el desarrollo de la organización.

El autor también plantea que desde este enfoque tanto el sector público como privado puede establecer un esquema de compensación con criterios claro de incrementos y medición de su desempeño y que la política de compensación este acorde a la estrategia del negocio. Determinando así una equidad interna y una comparación externa continúa. El documento finaliza planteando que todo este sistema se da bajo un proceso gerencial continuo que busca alcanzar las metas de la organización de forma efectiva.

El tema de la búsqueda de la equidad interna y externa es un aspecto trabajado por (Carrasquilla & Feria, 2013), en su investigación Evaluación de la Gestión de la compensación, donde plantea que hoy en día las compañías tienen un mayor reto a la hora de atraer y mantener los talentos del recurso humano. Si una compañía realmente quiere obtener mejores resultados, la estrategia de remuneración y la estrategia del negocio deben estar estrechamente ligadas, logrando así, una política salarial al interior de la empresa que responda a criterios de equidad interna y transparencia, de acuerdo con las funciones y responsabilidades asignadas al trabajador. Para todas las organizaciones y empresarios que enfrentan a la globalización deben por tanto tener claro las debilidades y fortalezas que tiene su organización y como a partir de una política salarial pensada para los empleados y enfocada al crecimiento organizacional va a impactar positivamente la entidad.

El que la empresa realice un excelente manejo de sus herramientas administrativas es indicador positivo para determinar su posible crecimiento, (Rodriguez, 2001), se plantea la gestión organizacional como herramienta estratégica que contribuye a la consecución de los objetivos de la organización, dándole cabida o bien participación a cada uno de sus miembros. Es importante para el autor que se contemplen en estos procesos todas las variables internas de la empresa, su clima, sus principios y valores para alcanzar las metas pactadas y por ende una gestión organizativa optima y que propenda al desarrollo de la empresa.

En miras de establecer aportes que permitan dar luces a como se debería llevar un sistema de compensación por competencias en las entidades públicas se analizan importantes aportes realizados por (Mena, 2011) en su estudio, el autor ante la necesidad de un mundo globalizado sugiere que el sistema se puede dar en todos los niveles y de forma integral teniendo las siguientes bases:

- El nivel de competencias que posee la persona.
- El tipo y el nivel de competencias que emplea en el desarrollo de una ocupación.
- En los resultados que obtiene con dichas competencias.

Manifiesta que el único elemento que incentiva la motivación en un alto nivel son los incentivos de corto plazo. Además el salario es un elemento que facilita la vinculación de personal pero no contribuye con mantener niveles de motivación adecuados. Lo cual indica que el salario suele resultar un elemento más insatisfactor que motivador y que es responsabilidad de los directivos modificar esta situación.

Por tanto para llevar a cabo un sistema de compensación por competencias en la administración pública se debe hacer primero que todo un marco clasificatorio profesional por competencias; este se compone por:

- Los grupos profesionales: unidad clasificatoria en la que se ubican los puestos de trabajo en función del valor del perfil de competencias. Estos agrupan unitariamente las aptitudes profesionales, titulaciones y contenido general de la presentación desarrollada por cada uno de los puestos.
- Banda de puestos de trabajo (perfiles de competencias): subdivisión de un grupo profesional, tomando como base, al igual que en éste, el valor del perfil ocupacional.
- Nivel profesional: subdivisión de un grupo profesional, basada en criterios de competencias que el empleado posee y pone al servicio de la empresa.
- Perfil tipo: agrupación de perfiles de puestos de trabajo con contenido similar y que facilita el desarrollo profesional de los empleados. La filosofía de los perfiles tipos es la siguiente: si una persona desempeña un puesto (por tanto, posee al menos el perfil de esa ocupación), podrá desempeñar cualquier puesto que se encuentre en el perfil tipo de su ocupación actual con un esfuerzo formativo mínimo.

Esto nos permite fortalecer la jerarquización de la estructura, tener claramente definidos los perfiles, todo este proceso nos conlleva a realizar un diagnóstico del modelo ya existente reorganizando y garantizando la plena objetividad en la ordenación de los puestos.

Para (Fernandez, 2005), seguido este proceso se debe definir la estructura salarial la cual parte del marco y que le va dar paso a definir criterios de promoción, incrementos de nivel, movilidad interna y movilidad funcional, todos estos factores se dan en el sistema de compensación para una entidad privada, lo cual nos lleva finalizar la discusión con el siguiente análisis.

Si bien dado los autores es posible establecer un modelo diferencial o ajustado a la administración pública es claro que no es distante de lo que ocurre en la organización privada y que los supuestos van hacer muy similares para algunos casos idénticos para muchos otros. Es claro entonces que la búsqueda del administrador no es más que tratar darle a las organización un nivel apropiado de flexibilidad y de equidad interna, es necesario entonces que exista una alineación de los procesos con la estrategia para que de paso a la consecución máxima de los objetivos.

## **RECOMENDACIONES**

Como resultado del trabajo investigativo realizado en el presente documento se establecen los siguientes aspectos. Se hace necesario que las administraciones públicas estén siempre en la búsqueda del mejoramiento continuo de su recurso humano como estrategia de desarrollo organizacional.

Se debe por tanto contar con sistemas que viabilicen el equilibrio interno de las organizaciones, que la aplicación de estos logre disminuir la brecha que existe entre los empleados que haciendo menos ganan más y posteriormente se convierte en un factor desmotivador en el recurso humano.

El esquema propuesto desemboca en el aprendizaje, sin este no se podrá mejorar. Las entidades estatales y privadas deben aprovechar sus errores y aprender de las mejores prácticas de sus competidores, en este sentido es importante mirar las ventajas competitivas que han logrado algunas empresas al aplicar sistemas de compensación por competencias, hecho que resalta aún más

la necesidad del sector público en iniciar procesos de mejoramiento que contribuyan a modernizar las entidades del estado en pro del beneficio de los ciudadanos.

Se recomienda a las instituciones educativas impulsar el trabajo investigativo en esta materia, es decir que se estimule la labor académica en aspectos relacionados con la compensación como herramienta de desarrollo organizacional en el sector público, ya que de acuerdo al trabajo bibliográfico realizado quedo claro que existe debilidad en trabajos relacionados al realizado que toquen el sector público.

## **CONCLUSIÓN**

De acuerdo a todo lo planteado en el presente documento se puede concluir lo siguiente:

Dada las transformaciones a nivel cultural, social y educacional que se presentan cada vez con mayor fuerza y que impactan en el mundo laboral, contar con sistemas que vayan a la vanguardia de los avances tecnológicos y que puedan afrontar cambios que se presenten es una necesidad en las organizaciones tanto de tipo privado o público.

El contar con un personal conforme y alineado a los procesos que presenta la organización puede ser una ardua tarea para cualquier entidad que no maneje cierta madurez en sus procesos administrativos.

Los modelos planteados se basan en el desarrollo permanente de los empleados, los esfuerzos en fortalecer el conocimiento del personal impactan no solo en el perfil de competencias de los mismos, si no que también tienen incidencia en las herramientas administrativas a emplear.

Es claro que la aplicación del modelo de compensación por competencia se ha desarrollado con gran éxito en las organizaciones de tipo privado, pero digamos no se le ha dado una real aplicación en la administración pública, este fenómeno puede estar sujeto a factores como el mal manejo administrativo, el juego de intereses o bien la corrupción. Este aparte considero es de gran importancia mencionar, pese a que no se presentó en la investigación.

En este mismo marco de ideas, es claro entonces que la aplicación de sistemas como el tratado en el estudio permite evaluar el desempeño personal del funcionario y del empleado con mayor efectividad y que desde luego este resultado sea medible y comparable.

Para terminar concluimos que la aplicación de sistemas de compensación por competencias brindaría un mayor control al empleado público, en la asignación de funciones, dado el tipo de contratación que se da en las entidades Colombianas y que es poco medible y analizado a la hora de determinar el perfil para un puesto.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Albes, M. (2014). Perfil del Puesto por competencias. *OBM*, 4-5.
- Alpender, G. (2000). *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*.
- Bautista, O. D. (2001). *La Ética de los servidores Públicos* . Mexico: Universidad Pedagógica Nacional.
- Berg, h. (2007). *Compesación por competencias laborales*. Scribd.
- Carrasquilla, I. E., & Feria, H. C. (2013). *Evaluación de la gestión de la compensación salarial en la empresa Granandina LTDA*. Cartagena de Indias: Unicartagena.
- Colomer, M., Cruells, E., & Palacin, I. (2007). *Información sobre las competencias*. Portugal: Instituto Per Lo Sviluppo della Formazione de Profesionales de Laboratorio.
- Ernst & Young Consultores. (2011). Gestión por competencias. *Manual del director de recursos humanos*, 14-16.
- Fernandez, L. J. (2005). *Gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Nuevo Mexico: Pretince Hall.
- Garcia, M. R., De Nieves, C., & Ros, L. (2008). *Gestión de los recursos humanos: Valoración de puestos de trabajo, aplicación a una empresa del sector de la automoción*. Valencia España: X Congreso de Ingeniería de Organización.
- Hoyos, T. W. (2010). Diseño del perfil de cargo basado en competencias. *Revista Universidad EAFIT*, 16 - 17.
- Juárez, h. O. (2015). Guía para establecer un sistema de administración de la compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. *Dos Consultores*, 3-4.
- Juárez, H. O., & Carrillo, C. E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Leon, G. A. (2006). *Metodos de compensación basado en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Mena, R. (2011). *Metodo de remuneración por competencias laborales en la administración pública como estrategia de desarrollo organizacional*. Cartagena: Universidad Antonio Nariño.
- Morales, A. a. (2005). *Salarios, estrategia y sistemas salariales o de compensación* . Mc Graw Hill.

Rodriguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Redalyc.

Ruiz, M. (2010). *Administración de compensaciones*. SCielo.

SENA. (2013). *MANUAL DE VALORACION DE CARGOS ISHI INTERCOL*. Cundimarca:  
Centro de Gestión administrativa SENA.