

**SISTEMAS DE COMPENSACION DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR
INDUSTRIAL (SUBSECTOR ENERGETICO: ECOPETROL, SURTIGAS,
PROMIGAS) DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.**

**ANA MARCELA ALVAREZ ANGULO
DIANA MILENA PEREIRA SERJE**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION INDUSTRIAL
CARTAGENA D. T. Y C.
2003**

**SISTEMAS DE COMPENSACION DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR
INDUSTRIAL (SUBSECTOR ENERGETICO: ECOPETROL, SURTIGAS,
PROMIGAS) DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.**

**ANA MARCELA ALVAREZ ANGULO
DIANA MILENA PEREIRA SERJE**

Trabajo de grado para optar el título de Administrador Industrial

**Asesor
ADOLFREDO PEÑA
Master en Dirección de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION INDUSTRIAL
CARTAGENA D. T. Y C
2003**

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos a quienes a lo largo de la realización del proyecto de investigación, aportaron su granito de arena para que éste tuviera éxito:

Romero Juan Carlos, Director de Recursos Humanos de la empresa Surtigas S.A por proporcionar la información necesaria para la realización del proyecto.

Luque Ricardo, Gerente de Recursos Humanos de Promigas S.A por colaborarnos con la información de la empresa en cuanto a sistemas de compensación se refiere.

Navarro Carreño Abelardo, Coordinador de Personal por su tiempo y dedicación a nuestra investigación.

Torres Daimy, Asistente del Departamento de Recursos Humanos de Promigas S.A por su valiosa colaboración.

Franco Carmela, Asistente del Departamento de Personal de Ecopetrol por su orientación y colaboración en la recolección de la información del trabajo de investigación.

Rodríguez Verónica, Asistente del Departamento de Recursos Humanos por su rápida colaboración con la información.

Peña Adolfo, Asesor de la Investigación, por su tiempo, dedicación y sus valiosas orientaciones.

Morales Juan Antonio, Profesor de la Universidad Tecnológica de Bolívar, por apoyarnos y guiarnos en la investigación.

Paternina Jorge, Coordinador del Departamento de Planeación de Ecopetrol, por su colaboración desinteresada, tiempo en la agilización de la información en Ecopetrol.

Osorio Howard, Compañero Universitario por facilitarnos textos, guías y material importante para la investigación.

**A mi Señor Jesús por acompañarme hasta aquí,
A mis padres por su esfuerzo y sacrificio, a mis
hermanos por su apoyo y motivación,
A mis amigos que me acompañaron he hicieron que
éste caminar fuera mucho más agradable**
Ana Marcela

**A DIOS por hacer este sueño realidad,
A mi madre por su esfuerzo y confianza,
A mis hermanos por acompañarme,
A mis sobrinos
A mis amigos por compartir conmigo tantos momentos
Diana**

Cartagena de Indias, Noviembre 8 de 2003

Señores
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
Ciudad.

Cordial Saludo,

Por medio de la presente, nos permitimos presentarles el trabajo de grado titulado:
“SISTEMAS DE COMPENSACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL (Subsector
Energético: Ecopetrol, Surtigas, Promigas) DE LA CIUDAD DE CARTAGENA”.

Agradecemos su atención.

Atentamente,

Diana M. Pereira Serje
Estudiante

Ana M. Alvarez Angulo
Estudiante

RESUMEN

En el presente proyecto de grado se identificarán y describirán los actuales sistemas de compensación de las empresas del sector industrial (Subsector Energético: Surtigas, Prromigas, Ecopetrol) de la ciudad de Cartagena, para ello se realiza un estudio analítico-descriptivo con el fin de proponer mejores a estos actuales sistemas aplicados en las empresas del subsector en estudio. Las fuentes de información son entrevistas directas con los Gerentes de Recursos Humanos de cada una de las empresas, revistas y publicaciones de las mismas empresas y del sector, convenciones colectivas de trabajo y páginas de internet con información actualizada de los sistemas de compensación que se aplican hoy día. Se desarrollaran siete capítulos en donde se encuentra la siguiente información: Los métodos de valoración aplicados en las empresas en estudio, estos métodos pueden ser cualitativos o cuantitativos; Los tipos de compensación ya sean directas e indirectas; La política salarial que enmarca el sistema de compensación de las empresas; Variables que influyen en los aumentos salariales anuales; Los factores tanto internos como externos que se tienen en cuenta para determinar la remuneración de las personas por desempeñar un cargo dentro de la empresa; Las formas de salario que se manejan en cada una de las empresas y finalmente se plantea una propuesta de mejoramiento “Sistemas de compensación basado en resultados” este sistema busca compensar a las personas de acuerdo a los resultados alcanzados y a su contribución al logro de las metas globales de la organización, con el fin de estimular a los empleados a esforzarse por lograr su máximo rendimiento y alcanzar mejores resultados para la organización, aclarando que la Empresa Colombiana de Petróleos debido a su constitución y fuerte sindicato este sistema propuesta no tiene aplicación en los niveles operativos, el área administrativa cuenta con el diseño del mapa de competencias el cual sirve como base para la remuneración por resultados, ya que la remuneración individual requiere de la evaluación de las competencias del empleado.

Las empresas en estudio aplican métodos de valoración cuantitativos cuya aplicación varía dependiendo de las condiciones y conveniencia de cada una de ellas. En este subsector se las compensaciones directas que sobresalen son: sueldos y primas; y ofrecen una variedad de compensaciones indirectas como prestamos, auxilios por años de servicios, planes de salud ocupacional, subsidios de educación y alimentación, servicios de transporte. Todas las empresas ofrecen un salario básico al comenzar a laborar en ella, ninguna empresa aplica el sistema de compensación impuesto ya que todas pagan y ofrecen salarios y compensaciones por encima de las establecidas por el gobierno.

0.1. TITULO

SISTEMAS DE COMPENSACION DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL (Subsector energético: Surtigas, Promigas, Ecopetrol) DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

0.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La identificación y descripción de los actuales sistemas de compensación aplicados por las empresas y/u organizaciones que hacen parte del Subsector energético (Surtigas, Promigas, Ecopetrol) de la ciudad de Cartagena permitirá plantear mejoras a los actuales sistemas compensacionales, de tal manera que las empresas además de cumplir con su misión y alcanzar los objetivos deseados pueda contar con un Recurso Humano que se sienta atraído por el trabajo y que esté motivado para realizarlo bien; teniendo en cuenta que las compensaciones son un elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus empleados.

La importancia de los Sistemas compensacionales radica por una parte en que representa un costo efectivo para las empresas y es por tanto, un elemento que condiciona su competitividad y por otra, refleja la generación de ingresos de los trabajadores y su capacidad adquisitiva en el tiempo.

En la medida en que el Subsector Energético logre hacer equitativos los salarios de la industria y equilibrar sus sistemas compensacionales está avanzando en la consecución de un desarrollo industrial pleno e integral tanto a nivel industrial y sectorial como a nivel personal en cuanto a recurso humano se refiere.

Es claro que en todos los países del mundo o en cualesquiera que sea el sector económico que se desee investigar, la remuneración del trabajo y/o sistemas compensacionales laborales, siguen siendo fundamental importancia para los trabajadores, empleadores y Estado.

0.2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

Cómo están constituidos los actuales sistemas de compensación aplicados por las empresas del Subsector energético de la ciudad de Cartagena, son los apropiados para lograr el mejor desempeño de sus empleados, motivándolos para realizar bien su trabajo y lograr el objetivo general de la empresa?.

Que tipo de estructura y qué características poseen los actuales sistemas compensacionales y qué mejoras deben realizarse con el fin de lograr un mejor desempeño de sus empleados y por consiguiente alcanzar los objetivos de la empresa?.

0.2.3 DELIMITACION

Espacial

Este proyecto tendrá lugar en las empresas que hacen parte del Subsector Energético de la ciudad de Cartagena.

Tiempo

La información que se recogerá para la realización del proyecto será la contenida en los programas de Recursos Humanos en los años 2002 y 2003.

Universo

Serán objeto de estudio las empresas que hacen parte del Subsector energético de la ciudad de Cartagena (Ecopetrol, Surtigas, Promigas).

Temática

El objeto de esta investigación será la identificación y descripción de los actuales sistemas de compensación de las empresas en estudios de tal manera que permita plantear mejoras futuras.

0.3. JUSTIFICACION

Actualmente tanto en el contexto nacional como regional se presentan grandes problemas, y dentro de éstos podemos citar la inestabilidad laboral, el desempleo, inadecuados sistemas de compensación y salarios bajos que no garantizan la calidad de vida y satisfacción de los trabajadores.

Los planes y sistemas de compensación salarial constituyen hoy día una de las áreas más importantes de la gestión del Recurso Humano, debido a que los salarios e incentivos que recibe un empleado están relacionados con la motivación del mismo y el buen desempeño del trabajador.

Empleados bien remunerados son empleados productivos y comprometidos con el alcance de los objetivos organizacionales; mientras que inadecuados sistemas de compensación que no garantizan la calidad y satisfacción de los trabajadores generan baja productividad en las organizaciones, repercutiendo de ésta manera en el desarrollo de la región. Es por ello que deben realizarse estudios que reflejen un análisis más amplio de los sistemas actuales de compensación cuyos aportes basados en hechos reales permitan al sector empresarial específicamente en la ciudad de Cartagena a fortalecer sus actuales sistemas compensacionales de tal forma que sean más atractivos para sus empleados y mucho más competitivos en el mercado.

0.4. OBJETIVOS

0.4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar y describir los actuales sistemas de compensación de las empresas del Subsector energético de la ciudad de Cartagena, mediante un estudio analítico-descriptivo con el fin de proponer mejoras de sistemas compensacionales futuros.

0.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1 Identificar los métodos de evaluación de cargos llevados a cabo en las empresas del subsector en estudio, con el propósito de establecer que sistemas Retributivos se aplican en las mismas.
- 2 Analizar y describir los tipos de compensación aplicados actualmente en las empresas del Subsector energético de la ciudad de Cartagena a partir del estudio de los programas de los departamentos de Recursos Humanos que se llevan a cabo en cada una de éstas organizaciones.
- 3 Analizar las políticas de compensacionales de las empresas del Subsector industrial en estudio y de ésta forma comprender si mantienen la equidad salarial entre los empleados, permanecen competitivos en el mercado laboral y controlan el presupuesto de las compensaciones.
- 4 Definir las variables y/o factores que toman en cuenta éstas organizaciones para establecer los niveles de aumentos salariales, con el propósito de establecer el grado en que éstos influyen en los aumentos.
- 5 Identificar los factores tanto internos que tiene en cuenta las organizaciones para establecer la remuneración y así determinar los niveles de retribución para los trabajadores por desempeñar un puesto dentro de la misma.
- 6 Determinar las formas de salario que emplean las organizaciones de éste Subsector para la retribución del trabajo realizado.
- 7 Presentar una propuesta de mejoramiento a los actuales Sistemas compensacionales aplicados en las empresas del Subsector en estudio, con el propósito de éstos sean en el futuro más atractivos para el empleado y vaya acorde con la organización.

0.5. MARCO REFERENCIAL

0.5.1 MARCO TEORICO

La compensación (dar y recibir) es un hecho natural que siempre ha estado ligado a la existencia del ser humano. Ante un acto personal, espiritual, económico o empresarial surgirá una compensación: salvación, felicidad, satisfacción, utilidad. Como algo natural ligado a la historia de la humanidad y de la sociedad, el dar y el recibir son fundamento del equilibrio, la justicia, la equidad y la reciprocidad.

Bajo éste ambiente, las compensaciones se manifiestan en hechos de naturaleza espiritual, satisfacciones personales, reconocimiento o en retribuciones, ya sea en dinero o especie.

La compensación es una relación de intercambio o retribución del trabajo, que puede ser o no de carácter financiero y tiene significados distintos para el empleado y el empresario:

Se emplea el término compensación puesto que se considera que en el medio laboral el significado salario enmarca todo elemento monetario y/o especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor, sin abarcar conceptos como beneficios o prestaciones de servicios (salud, pensiones) los cuales influyen en el desempeño del trabajador y en el mejoramiento de su nivel de calidad de vida; por lo tanto compensación incluye salarios, prestaciones legales, sociales y todos los beneficios que se deriven del trabajo y los desarrollos sociales.

La administración de las compensaciones empresariales, se define como el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos a nivel de la empresa y sus trabajadores.

Además se entiende por “Sistema salarial o de compensaciones” el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados como parte de la relación laboral; en tanto que “Estructura de salarios” son las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola organización.

Las políticas conforman las bases del sistema, las técnicas traducen las políticas en la práctica, los objetivos son los resultados deseados. El objetivo de la administración de compensaciones es crear un sistema de compensación equitativo. El resultado deseado es poder contar con un empleado que se sienta atraído por el trabajo y que esté motivado para realizarlo bien.

Una combinación de factores internos y externos pueden influir, de manera directa o indirecta, en los niveles de retribución. Mediante la interacción, éstos factores constituyen la mezcla salarial.

Factores Internos: Los factores internos que influyen en los niveles de sueldos y salarios

son el puesto de trabajo, la política de compensación, el valor del puesto, la persona que lo desempeña, capacidad de pago de la empresa.

Factores Externos: Los factores externos principales que influyen en los niveles salariales abarcan las condiciones del mercado laboral, niveles de compensación locales, costo de vida y los contratos colectivos.

La valoración de cargos es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su merito en relación con los demás trabajos de la empresa. Es la base del sistema de remuneración, por tanto, fuente de consulta permanente. Con ella, el trabajador se sentirá integrado, identificado y recompensado adecuadamente por su tarea.

Es necesario considerar previamente la necesidad de la valoración de los puestos y su viabilidad, ya que una readecuación salarial tiene efectos financieros en la empresa. De acuerdo con los objetivos se deberá hacer un diagnóstico del sistema salarial actual, de su situación frente al mercado laboral de la región.

Existen dos métodos de valoración:

- 1 Métodos denominados cualitativos o no cuantitativos, no analíticos o globales, que dan lugar al establecimiento de una simple ordenación o clasificación de puestos.
- 2 Métodos cuantitativos o analíticos: Denominados así por cuanto dan una valoración de los puestos con base en puntos, partiendo de la descomposición en sus factores o elementos y determinando el grado de intensidad de cada uno de ellos.

Cualquiera que sea el método a aplicar, es necesario partir de la descripción del puesto.

Entre los métodos de valoración cualitativos tenemos:

- 1 Método de Jerarquización: Es aquel método en el que mediante la comparación de los diferentes trabajos se llega a establecer una ordenación desde el más complejo hasta el menos complejo. En este método se utilizan dos técnicas básicas: Jerarquización ascendente - descendente y Técnica de comparación de parejas.
- 2 Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados: clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondiente a una escala previamente establecida.

Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo en factores que son valorados por separado, de manera que sumándolos se obtiene la puntuación total del puesto. Entre los diversos métodos cuantitativos se destacan:

- 1 Método de puntos por factor: Mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejada en una escala de puntaje.
- 2 Método de comparación de factores: construye una escala monetaria para cada factor compensable; en este método los puestos de trabajo se clasifican con una comparación frente a los puestos clave.
- 3 Método de perfiles y escalas de Hay: Se presenta como una combinación de la graduación por punto y el método de comparación de factores.

También se destacan: Método de puntos de Hay y el Método de porcentajes de Turner.

La compensación salarial está integrada por componentes fijos como sueldos básicos y prestaciones, y componentes variables como incentivos o remuneración por rendimiento, designados así dado que su monto fluctúa de acuerdo con criterios previamente definidos. El rendimiento adoptado como criterio de retribución dejando en segundo plano los otros elementos de tipo humano y de valoración del puesto, se apoya sobre la importancia económica de factores tales como la producción, calidad, utilización mecánica y manejo del material que están directamente en relación con el obrero y la actividad que realiza.

Tales sistemas conocidos bajo la denominación de remuneración por rendimiento, propugnan una retribución tal que esté aparejada a los resultados de su actuación, la cual determina el parámetro de medida de sus ganancias o pérdidas.

Entre los tipos de incentivos tenemos:

1 Según cobertura:

Individual

Por equipo

2 Según base de liquidación y tipo de pago:

Planes a destajo

Planes basados en ahorro de tiempo

Planes de comisiones

Sistemas de sugerencias

Beneficios compartidos

Participación en las ganancias

Opción acciones (Plan Scanlon)

3 Según frecuencia de pago

Incentivos a Corto plazo

Incentivos a largo plazo

Los Sistemas de compensación se estructuran generalmente de acuerdo a criterios de organización y conveniencia, a normas dictadas por el propio mercado de trabajo o como consecuencia de los convenios y procedimientos negociables, o en base exclusivamente a la evaluación del puesto, o de la persona por separado.

Los Sistemas de compensación cuya filosofía es la correspondencia al valor del puesto, son característicos de la organización Industrial cuya tendencia es pagar por el puesto y no por la persona, entiéndase bien como elemento aislado, sino conformando el grupo tarea – hombre.

La contrapartida la tenemos en los Sistemas basados en la persona y de los que son sus genuinos representantes las entidades públicas. En ellos se valora mucho la persona, sus antecedentes, su formación, su personalidad, sin considerar para nada el resultado que del puesto en si se espera.

El resultado como elemento cuantificable y de primordial interés da lugar a los Sistemas de compensación basados en el trabajo en los que el rendimiento es el principal móvil a tener

en cuenta para la remuneración. A este sistema tiende generalmente los empresario particulares sobre todo en la pequeña y mediana empresa.

Una combinación de las anteriores puede dar lugar a los Sistemas mixtos que muy bien pueden ser adoptados por las grandes Empresas y las de tipo para – estatal.

El mercado por ley de la economía y de la coyuntura económica, define ciertos topes o limites de remuneración para los diferentes puestos de trabajo, lo que da lugar a los Sistemas de mercado y que son empleados como base de comparación en los otros Sistemas complementándose y actualizándose.

Aunque no muy adecuados para el personal y quizás poco aceptados en todos sus resultados, los Sistemas, deducidos de las medidas técnicas empleadas independientemente de otros factores, dan lugar a los Sistemas que podríamos denominar impuestos por el racionamiento técnico exclusivamente.

En contraposición a este último y como complemento de los anteriores surge el sistema basado en la negociación de los convenios por la aparición de conflictos colectivos y que da lugar a los sistemas de compensación negociado.

Si bien, en general se aplica el sistema de pago por horas de trabajo, no obstante, un gran porcentaje de trabajadores cobra con arreglo al rendimiento, como sistema adoptado por ambas partes. Empresario y empleados, lo que ha contribuido efectivamente en muchos casos, a aumentar la productividad mediante un estímulo económico con el fin de mejorar la eficacia o rendimiento personal o colectivo dentro de ciertos limites.

En el Sistema mixto básicamente podemos decir, como su nombre lo indica, que la retribución en estos sistemas abarca de una u otra manera todos los anteriores, considerando de una parte las aptitudes exigidas por el puesto en el grado requerido y en contrapartida el rendimiento normal esperado a base de la valoración del personal.

Por el hecho de abarcar todos los criterios, incluyendo los de tipo remunerativo adicional y del mercado de trabajo, correlacionando la remuneración con la producción obtenida, es el mas asequible y el mas próximo a la verdadera retribución equitativa.

Las condiciones de trabajo, igualmente quedan reflejadas en el criterio de retribución del sistema, cuando al ser tratados con el mismo rigor analítico que la valoración del trabajo y del individuo dan lugar a un nuevo concepto de remuneración que comprende el llamado indemnización de empleo.

Cuando se trata de personal titulado, el comportamiento del mercado se traduce en una oferta a corto plazo tendiendo a decrecer cuando la demanda aumenta, siendo esta por lo general muy variable. Por lo que el precio de sus servicios esta condicionado en gran parte a consideraciones de tipo ideológico y muy personalista, concibiéndose que su trabajo teóricamente no es medible.

Para el personal cualificado, la aplicación del sistema es bastante asequible, por cuanto en vista de que los salarios son fluctuaciones por una desigualdad en el tiempo entre la oferta y la demanda, el personal trata de fijar su propio precio que generalmente es del mercado y que casi siempre es el mas alto que corresponde al pleno empleo. No obstante, este precio de mercado es sometido a negociaciones y a arreglos individuales.

La escala de retribución para el personal semicalificado oscila generalmente entre el mínimo determinado por la ley y el nivel establecido en los convenios colectivos. No obstante, la retribución de mercado a este nivel presenta una enorme gama de precios sobre la que se puede discutir.

Para el personal no calificado el mercado de remuneración esta básicamente delimitado por la ley, los convenios colectivos y el sector a los que pertenece y la localización geográfica de la empresa.

El empresario o la organización serán los que deben en ultima instancia conciliar todos estos factores en el momento de establecer su propia estructura interna de remuneración basándose en el mercado de salarios.

La coyuntura económica en determinadas circunstancias obliga a una congelación de salarios los que aun no estando de acuerdo con la mayor cantidad de esfuerzo o por encontrarse desfasados con respecto al crecimiento del nivel de vida, deberán ser aceptados como representantes del puesto que se desempeña.

Las situaciones de paro (desempleo) y de crisis económicas, dan lugar en muchos casos al subempleo y con ello a salarios muy por debajo del valor real de la retribución, que el trabajador por necesidad imperiosa de supervivencia tiene que aceptar. El mismo salario mínimo impuesto por ley y al que se someten todas las empresas, y que generalmente no están de acuerdo con la cualificación de la tarea, es un salario de tipo imposición, si bien su contrapartida es asegurar un nivel mínimo de situación económica a los niveles mas bajos.

La realidad y condición social es otro de los factores que inciden como determinante definitivo de la retribución al trabajo en determinados casos. Así tenemos trabajos de iguales características y con iguales motivaciones y esfuerzos semejantes, reciben retribuciones diferentes fijadas por el nivel social y que se aceptan impuesto por la realidad del entorno.

En el sistema negociado entran en juego fuerzas sociales, políticas y económicas, que entran en pugna intentando cada una de las partes obtener mayores ventajas.

0.5.2 MARCO CONCEPTUAL

BONO: Es el pago compensatorio que es complementario al sueldo base.

CARGO: Es el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

COMPETITIVIDAD: Es la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores.

DESTAJO: Es el trabajo remunerado en función al número de unidades procesadas.

EQUIDAD: Hace referencia a las comparaciones entre los puestos de trabajo o los niveles de habilidad o productividad dentro de una sola organización. Se centra en las personas que realizan los trabajos y la consistencia en los mismos.

INCENTIVO: Estímulo que mueve o incita a hacer o desear una cosa. Incentivos o remuneración por rendimiento se pueden definir como el componente del sistema salarial mediante el cual se recompensa a los empleados, de acuerdo con parámetros preestablecidos que están relacionados con su rendimiento, entendido no sólo en sentido cuantitativo directo e indirecto, sino también cualitativo.

MEZCLA DE REMUNERACION: Conjunto de factores internos y externos que condicionan los salarios, determinando sus valores tales como: tipología de los cargos de la organización, política salarial de la organización, capacidad financiera y desempeño general de la empresa, situación del mercado de trabajo, coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida), sindicatos y negociaciones colectivas, legislación laboral.

POLÍTICA: Son normas o pautas predeterminadas que se establecen como guías de acciones futuras; indica la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben realizarse las actividades para alcanzar los resultados previstos.

PUESTO: Es la agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas, y lo bastante parecidos para justificar la inclusión en un único análisis.

PAGO JUSTO: La percepción de un trabajador de que su remuneración sea igual al valor del trabajo realizado.

RETRIBUCIÓN: Dinero que se da para pagar o recompensar un servicio o trabajo

recibido.

SALARIO: Remuneración que percibe el trabajador en un sistema de economía de mercado y que constituye el precio de su fuerza de trabajo.

SALARIO A DESTAJO: Vincula la compensación directamente con la cantidad de producción, es decir, se paga por unidades producidas.

SALARIO BASICO: Aquel que se asigna a cada cargo de acuerdo a su valor relativo dentro de la organización.

SALARIO INTEGRAL: Es una nueva modalidad de remuneración del trabajo. Cuando el trabajador devengue un salario ordinario de más de 10 salarios mínimos legales mensuales, es válida la estipulación de un salario integral que además del salario ordinario incluya el pago de todas las prestaciones sociales, recargos nocturnos, horas extras, dominicales y festivos, pagos en especie, subsidios e intereses, con excepción de las vacaciones cuyo derecho se conserva.

En ningún caso puede ser inferior a 10 salarios mínimos legales mensuales más el factor prestacional correspondiente a la empresa, el cual no podrá ser inferior al 30% de dicha cuantía.

SALARIO MINIMO LEGAL: Es el que el gobierno define por medio de decretos y por lo regular se acuerda cada año.

SALARIO NOMINAL: Dinero que se recibe por el trabajo.

SALARIO REAL: Capacidad de compra de ese dinero recibido como contraprestación del trabajo.

SISTEMAS RETRIBUTIVOS: Conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización, para lograr una sana administración de remuneraciones al personal que traiga como consecuencia equidad interna y competitividad en lo externo.

SUELDO: Es el concepto específico de salario que indica la suma que se conviene por periodos mayores de un día, es decir, es la asignación básica fija y ordinaria que recibe periódicamente un trabajador.

VALORACION DE CARGOS: Es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa.

0.6. DISEÑO METODOLOGICO

0.6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se empleará para el desarrollo de ésta investigación será el analítico-descriptivo debido a que se pretende describir y analizar los sistemas compensacionales adoptadas por las empresas del Subsector energético de la ciudad de Cartagena, con el fin de determinar si generan un desarrollo integral tanto para el trabajador como para la empresa y de ésta forma plantear mejoras y realizar proyecciones o tendencias a futuro.

0.6.2 FUENTES DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

0.6.2.1 PRIMARIAS

Las fuentes primarias para la recolección de la información serán la entrevista y encuestas a las empresas del Subsector energético de la ciudad de Cartagena a través de formatos previamente elaborados.

0.6.2.2 SECUNDARIAS

En cuanto a las fuentes secundarias se recurrirá a la información disponible en revistas, folletos y publicaciones especializadas en donde se traten temas referentes a ésta investigación en el sector energético.

0.6.3 POBLACION Y MUESTRA

Debido a que el tamaño de la población de las empresas que conforman el Subsector Energético en la ciudad de Cartagena es muy reducido; ya que lo conforman 3 empresas como lo son: ECOPETROL, SURTIGAS Y PROMIGAS, para el presente estudio se trabajará con toda la población.

0.6.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El registro de la información producto de la entrevista y análisis de documentos se codificará, analizará y se organizará con el fin de obtener una descripción detallada de los Sistemas de Compensacionales adoptados por los departamentos de Recursos Humanos en las respectivas empresas en estudio.

0.7. PRESUPUESTO

ASESORIA	\$ 800.000
INVESTIGADORES	\$ 600.000
GASTOS DE SERVICIOS Y EQUIPOS	
Teléfono	\$ 50.000
Internet	\$ 100.000
Fax	\$ 20.000
GASTOS GENERALES	
Papelería	\$ 100.000
Transcripción	\$ 300.000
Transporte Local	\$ 60.000
Libros y Revistas	\$ 300.000
Fotocopias	\$ 40.000
Empastado	\$ 150.000
TOTAL	\$ 2'520.000
Imprevistos	\$ 252.000
TOTAL	\$ 2'772.000

El costo de la investigación está a cargo de los investigadores.

CONTENIDO

	PAGINA
INTRODUCCION	29
GENERALIDADES DEL SUBSECTOR ENERGETICO	30
PROMIGAS	36
EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEOS – ECOPETROL	38
SURTIGAS	41
1. METODOS DE VALORACION	42
1.1 MÉTODOS DE VALORACIÓN CUALITATIVOS	42
1.2 MÉTODOS DE VALORACIÓN CUANTITATIVOS	43
2. TIPOS DE COMPENSACION	45
2.1 Compensaciones Directas	45
2.2 Compensaciones Indirectas	46
3. POLITICA SALARIAL	48
3.1 ADECUADA	48
3.2 EQUIDAD	49
3.3 EQUILIBRIO	49
3.4 EFECTIVIDAD EN COSTOS	49
3.5 SEGURIDAD	50
3.6 INCENTIVOS	50
3.7 ACEPTABILIDAD DEL EMPLEADO	51

4. VARIABLES QUE INFLUYEN EN LOS AUMENTOS SALARIALES	52
5. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS A TENER EN CUENTA PARA FIJAR LA REMUNERACION	52
5.1 FACTORES INTERNOS	52
5.1.1 El Puesto	52
5.1.2 La Persona	52
5.1.3 La Empresa	52
5.2 FACTORES EXTERNOS	53
5.2.1 Mercado Laboral	53
5.2.2 Leyes Gubernamentales	53
5.2.3 Negociaciones con el sindicato	53
6. FORMAS DE SALARIOS	55
6.1 SALARIO BÁSICO	55
6.2 SALARIO INTEGRAL	55
6.3 SALARIO COMPLEMENTARIO	55
6.4 SALARIO MEDIO	56
7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A PARTIR DE UN ANALISIS DE LOS ACTUALES SISTEMAS DE COMPENSACION APLICADOS EN LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR EN ESTUDIO.	57
7.1 SISTEMAS DE COMPENSACIONES ACTUALES	57
7.1.1 Sistema de Compensación basado en el Puesto	57
7.1.2 Sistema de Compensación basado en el Rendimiento	57
7.1.3 Sistema de Compensación basado en la Persona	57
7.1.4 Sistema de Compensación basado en el Mercado	58
7.1.5 Sistema de Compensación Impuesto	58
7.1.6 Sistema de Compensación Negociado	58
7.1.7 Sistema de Compensación Mixto	58
7.2 COMBINACIÓN DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN	60
7.2.1 Combinación de los Sistemas de Compensación en Surtigas	60
7.2.2 Combinación de los Sistemas de Compensación en Promigas	60
7.2.3 Combinación de los Sistemas de Compensación en Ecopetrol	61
7.3 ANÁLISIS	61
7.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO: “SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADO EN LOS RESULTADOS”.	64
8. CONCLUSIONES	76

BIBLIOGRAFIA	78
ANEXOS	79

LISTA DE GRAFICAS

	PAGINA
Gráfica 1. Métodos de Valoración Cuantitativo	44
Grafica 2. Salarios mínimos extralegales	49
Grafica 3. Combinación de los Sistemas de Compensación en Surtigas.	60
Grafica 4. Combinación de los Sistemas de Compensación en Promigas	60
Grafica 5. Combinación de los Sistemas de Compensación en ECOPETROL	61
Grafica 6. Sistemas de Compensación aplicados en el Subsector Energético.	63

LISTA DE TABLAS

	PAGINA
Tabla 1. Comparativo Métodos de Valoración Cualitativos	42
Tabla 2. Comparativo Métodos de Valoración Cuantitativos	43
Tabla 3. Prima de Vacaciones en Surtigas.	45
Tabla 4. Comparativo Tipos de Compensaciones Indirectas	46
Tabla 5. Comparativo Variables que influyen en los aumentos salariales.	51
Tabla 6. Comparativo Componentes Internos en la Mezcla de Remuneración.	52
Tabla 7. Comparativo Componentes Externos de la Mezcla de Remuneración.	53
Tabla 8. Comparativo Formas de Salarios.	56
Tabla 9. Análisis comparativo de los Sistemas de Compensación aplicados en las empresas (Surtigas, Promigas y Ecopetrol).	61
Tabla 10. Comparación Remuneración Tradicional vs Remuneración por Competencias.	68

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Indicadores de Gestión.

Anexo 2. Analisis comparativo entre Surtigas, Promigas y Ecopetrol

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, 8 de Noviembre de 2003

INTRODUCCION

Todas las organizaciones de cualquier sector económico, enfrentan día a día el cambio, y buscan actuar con rapidez de tal manera que puedan ser competitivas en el entorno económico que las rodea.

Para enfrentar el desafío de la competitividad, los administradores debemos estar abiertos a intentar nuevas practicas de Gestión, se hace necesario concebir una administración integral del Recurso Humano, fundamentada en la utilización de concepciones y herramientas administrativas que organizadas en un proceso lógico de dirección nos ayude a generar ideas para construir organizaciones más productiva que proyecten su éxito a largo plazo como también el de los empleados que trabajan para ella.

Los cambios que enfrentan las organizaciones influyen en todas y cada una de las áreas y/o departamentos que la conforman, las concepciones de las organizaciones modernas también van cambiando, al igual que las estructuras, procesos productivos, la tecnología, los sistemas de remuneración también día a día van mejorando y deben ser actualizados para que faciliten el logro de una fuerza laboral productiva y calificada.

En el siguiente trabajo de investigación enfocada en el Subsector Energético, de la ciudad de Cartagena se hará una descripción de los actuales sistemas de compensación aplicados en Ecopetrol, Promigas y Surtigas, empresas importantes que hacen parte de este sector económico, para así plantear mejoras a éstos actuales Sistemas de Compensación.

Es relevante destacar la importancia que tienen este tipo de estudios no solo a nivel Universitario, sino a nivel Institucional y en especial en el Subsector Energético, ya que es un renglón económico que aporta considerables beneficios a la economía regional y del país, además estos resultados le permitirá a las organizaciones analizar no sólo su política salarial, sino, cómo está su estructura y sistemas salariales con respecto a las demás empresas del mismo sector y mantener así la equidad tanto interna como externa, los cuales son los principios fundamentales de la Administración del Sistema Salarial.

Esperamos que la información contenida en este trabajo sea de gran utilidad para estudiantes, empresarios y la sociedad.

GENERALIDADES DEL SUBSECTOR ENERGETICO

A diferencia de la mayoría de sectores económicos, en el Energético es esencial tener una planeación a largo plazo, no solo por los altos costos que implican su desarrollo sino por que debe ir delante de las tendencias de la economía como la cuantificación de la demanda, las posibilidades nuevas de generación a costos económicos, el manejo de los flujos financieros, los costos de mano de obra, entre otros. Esta planeación debe involucrar la coordinación de muchos subsectores como el Hidrocarburos, Gas, Energía y Minas. Debe tenerse una visión global e integral desarrolladas bajo un concepto de planeación estratégica, porque como lo han demostrado las dos grandes crisis del Sector (Pasar de importador a exportador de Petróleo en 1976-1985 y el apagón de 1992) son graves los efectos en el suministro de Energía.

En cuanto al desarrollo del Sector Energético en Colombia, el señor Germán Jaramillo ex – Gerente de ISA, expresa:

“El desarrollo del Sector Eléctrico fue totalmente independiente de los otros sectores energéticos. El petróleo, Gas y carbón eran de otra familia y no tenían nada que ver con las otras empresas eléctricas. Cada sector se auto planeaba, se autorregulaba y se autodirigida lo cual conducía, inevitablemente, a que los mejor posicionados coyunturalmente, resultaran mas favorecidos de las políticas oficiales cuando debía ser todo lo contrario”.

Con la creación de la comisión nacional de energía (Ley 51 de 1989), se inició un nuevo ordenamiento del Sector. Dicha comisión se convirtió, en 1992 gracias al Art. 20 transitorio de la constitución en la unidad de planeación minero – energético (UPME) del Ministerio de Minas y Energía. También se creó en ese año (decreto 2119) la Comisión Reguladora de Energía y Gas (CREG), la Unidad de Información Minero – Energético (UIME) y el Comité de uso racional de energía (CURE).

En 1994, el consumo mundial de energía primaria fue de unos 178 mil barriles equivalentes de petróleo por día (bepd) de los cuales 154 mil (84%) se originaron en combustibles fósiles (Petróleo Gas natural y Carbón). El Petróleo contribuyó a satisfacer la demanda en un 37%, el Carbón 26% y Gas 21%. El restante lo constituyeron fuentes de energía no fósiles como la Hidroelectricidad, la energía nuclear.

Hay una relación directa entre el desarrollo y el consumo de energía. El consumo per cápita de energía ha venido en ascenso unas veces con mayor dinámica que otras. A nivel comparativo su análisis indica el grado de desarrollo de un país y su capacidad para facilitar su futuro.

El peso en el PIB

El Subsector Energético durante el año 2002 aportó un 3,4% al Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia. El resultado es ligeramente inferior al 2001, cuando fue de 3.5% y se explica principalmente por el descenso en la producción de petróleo.

Subsector Hidrocarburos: La Industria Petrolera Colombiana ha sido en los últimos años el motor de la Economía del país. El petróleo es el primer producto de exportación con el 55.4 por ciento del total de las exportaciones y el principal contribuyente a las finanzas del Estado. Las regiones se vieron beneficiadas en sus recursos fiscales al recibir regalías por un valor de 5.9 billones de pesos en los últimos 4 años.

- La prioridad del Gobierno nacional en materia de hidrocarburos es el descubrimiento de nuevas reservas de crudo que permitan mantener a futuro la autosuficiencia energética del país, para lo cual desde el año 1999 se impulsaron una serie de reformas de política petrolera (contractuales, fiscales y regalías), que han permitido la firma de mas de sesenta contratos de asociación y la reactivación de la actividad exploratoria del país.
- En lo referente a los combustibles líquidos, el Ministerio de Minas y Energía con el fin de mantener informados a los agentes y al público en general sobre los precios y su estructura viene dando a conocer las modificaciones en las resoluciones existentes para la determinación de dichos precios.
- En general hubo continuidad en la señal de política que pretende reflejar en los precios domésticos el costo de oportunidad de los distintos combustibles, en el mercado internacional y la intervención directa y temporal que se dio en la determinación del ingreso al productor de gasolina corriente y ACPM. Igualmente se expidió la Ley "por medio de la cual modifica el régimen de combustibles en las zonas de frontera y se establecen otras disposiciones en materia tributaria para combustibles".
- Dentro del proceso de desregulación y desarrollo del mercado de derivados de petróleo, la entrada de nuevos actores privados en "la cadena downstream" requiere la adopción de medidas previas, necesarias para crear condiciones que faciliten su acceso. En primer lugar se requiere garantizar de manera efectiva que el sistema de transporte sea neutral, abierto y con una operación descentralizada; en segundo término, es indispensable facilitar la importación privada e independiente de combustibles y el acceso al mercado mayorista de nuevos comercializadores, en igualdad de condiciones con los actuales operadores. En tal sentido el Ministerio de Minas y Energía viene trabajando en la adopción del reglamento de transporte de combustibles por Polioductos, así como la modificación al Decreto 283 de 1990, el cual reglamenta el almacenamiento de combustibles.

Subsector Gas: Desde inicios de la década del 90, la política energética tuvo como uno de sus objetivos la masificación del gas en el interior del país. En 1991, el CONPES mediante el documento No. 2571, aprobó el "Programa para la Masificación del Consumo de Gas", orientado a impulsar el gas en el interior como sustituto de recursos energéticos de alto

costo, considerando la existencia de reserva importantes y las características ambientales de este energético. Dentro de los objetivos generales se planteó: i) promover el consumo masivo de gas natural y gas propano; ii) inducir el ahorro de energía en términos de costos y de cantidades; iii) garantizar una oferta de energéticos flexible, suficiente y diversificada; y iv) estimular la inversión privada.

En 1993, un nuevo documento CONPES, el No. 2646, aprobó las estrategias de lo que en ese entonces se denominó “El Plan de Gas” y se establecieron acciones tendientes a garantizar la oferta del combustible mediante la continuidad en las actividades de exploración y explotación de nuevos yacimientos, la construcción de una red troncal de gasoductos, la ampliación del sistema de transporte existente y la conformación de un mercado en los sectores industrial, residencial y termoeléctrico. Par el cumplimiento de estos objetivos se trazó la siguiente estrategia: i) estimular la oferta con mayor libertad de precios; ii) Adelantar, a través de Ecopetrol, la contratación del sistema de transporte de gas, incluyendo la troncal y los subsistemas regionales mediante esquemas BOMT; iii) perfeccionar contratos para los gasoductos a Medellín, Bucaramanga y Huila y iv) organizar, una empresa dedicada exclusivamente al transporte.

De acuerdo con las proyecciones de demanda (UPME, 2001) se espera que en el año 2010 el consumo sea 1.200 millones de pies cúbicos por día (mpcd), triplicando el registrado en el año 1984. Se estima la evolución de la demanda, destacando el potencial de crecimiento del sector doméstico y de las plantas de generación de electricidad. También en el futuro será muy importante el uso del gas como combustible automotor.

En resumen, las perspectivas de crecimiento del sector del gas natural son significativas y las inversiones requeridas para soportar este desarrollo deberán ejecutarse con recursos del sector privado.

Dentro de 20 años el mundo demandará más gas que carbón. Sus aspectos ambientales, generosos con la ecología sus reservas probadas que pueden abastecer los mercados hasta 2030 y sus precios, son variables que conjugadas prolongarán la era de los hidrocarburos.

El aumento de la demanda (2 % año) hará que para esa época el gas sea la fuente energética más importante después del petróleo, posición a la que llegarán luego de que durante el último decenio del siglo veinte su consumo se incrementará en 25% frente al crecimiento de 12% de crudo.

Esta importante creciente del gas obliga a hacer un seguimiento de su desempeño actual, sus implicaciones y sus proyecciones.

El profesor Philip Wright, director del programa de estudios energéticos de la Universidad de Sheffield, Inglaterra, destacó que el gas y aspectos como mercados regionales, precios, desarrollo tecnológico y cultura están estrechamente unidos en un mundo donde se ensaya la liberación total de mercado por diversas causas, pero con un mismo fin: captación de capitales.

En algunos países desarrollados el mercado se encuentra totalmente liberalizado y privatizado. Entre las razones de las liberalizaciones están la búsqueda de la eficiencia y la existencia de mercado maduros, donde sean la oferta y la demanda las que definan la calidad y los precios. La previsión es que en estos contextos liberalizar y/o privatizar tiene como consecuencia directa mayores ganancias para la sociedad.

En los llamados países en vía de desarrollo las razones de la liberalización y las privatizaciones en el sector energético están mucho más ubicadas en la estrecha relación causa-efecto, usualmente no hay suficientes recursos públicos para desarrollar los sistemas de explotación y producción de gas y, por tanto, estos se privatizan con el fin de conseguir el capital adecuado para que lo haga en lugar del Estado, y muchas empresas públicas que pueden operar con capital privado son vendidas como una fuente de financiamiento público.

Las plantas térmicas son los mayores compradores de gas natural en el país, algunos clientes industriales y grandes empresas han empezado la conversión de sus equipos para hacer uso de este combustible, reconocido en el mundo por ser más económico y más limpio para el medio ambiente.

En el país existen cerca de 27000 usuarios industriales y comerciales aproximadamente 400 son grandes y medianas empresas, mientras que 2.5 millones de instalaciones domiciliarias forman la torta de usuarios residenciales. El número de térmicas que funcionan con gas natural ascienden a 17.

Crece la demanda:

La costa Atlántica es el mayor antiguo consumidor del país con 350 mpcd. Allí la gasificación revela resultados mucho más maduros que en otras regiones, pues prácticamente 80% de las viviendas se abastecen con este combustible. Bogotá es el segundo mayor consumidor.

Consumo de gas natural por sectores:

53%	Termoeléctrico
25%	Residencial
15%	Ecopetrol
3%	Petroquímico
3%	Industrial
1%	Vehicular

Subsector Energía

Con la expedición de las Leyes 142 y 143 de 1994 se reestructuró el Sector Eléctrico Colombiano. Como parte de dicha reestructuración se establecieron límites a la integración vertical con la determinación de cuatro actividades: generación, transmisión, distribución y comercialización, se creó el Mercado Mayorista de Electricidad y se reorganizó el esquema institucional del sector.

La generación corresponde a la actividad de producción de electricidad, energía que puede ser transada en la Bolsa o mediante contratos bilaterales con otros generadores, comercializadores o directamente con grandes usuarios (aquellos con una demanda pico superior a los 100 KW ó 55 MWh/mes). Los generadores reciben un ingreso adicional proveniente del Cargo por Capacidad, cuyo pago depende del aporte que la potencia de cada generador realiza a la firmeza del sistema y de su disponibilidad real.

Las actividades de transmisión y distribución se refieren a las del transporte de la energía desde los centros de generación hasta el usuario final. La transmisión emplea activos energizados a 220 kc. o más, que son remunerados según una metodología de costos índices, independientemente de su uso. Para el pago de la distribución existen peajes diferenciados por nivel de tensión.

Subsector Minas

En la última década la industria minera ha alcanzado una importante posición en el mercado internacional y por lo tanto en la economía nacional. El carbón ha sido el producto líder en este desempeño, ya que desde principios de los años 90 pasó a ocupar el tercer lugar de las exportaciones del país y el segundo a partir del 2001. También el ferróníquel, cuya producción es relativamente reciente, muestra un marcado dinamismo exportador. En cambio, productos tradicionales, como esmeraldas, oro y platino, exhiben cierto estancamiento.

Es importante recordar que fue a partir del año 1997 cuando empezó a configurarse la moderna política minera que finalmente se expresó en el nuevo Código de Minas de la Ley 685 de 2001. El inicio formal del proceso estuvo constituido por la expedición en 1997 del documento CONPES 2898 denominado "Estrategias para el Fortalecimiento del Sector Minero Colombiano", el cual definió objetivos y prioridades para el desarrollo del sector minero y sentó las pautas iniciales para la acción gubernamental en la planeación indicativa sectorial. En este documento se plantearon las políticas que orientaron la formulación del Plan Nacional de Desarrollo Minero, elaborado ese mismo año. Fruto de las recomendaciones de ese Plan, hoy se cuenta con un Código de Minas y se ha avanzado significativamente en otros aspectos esenciales para mejorar las ventajas competitivas del país frente a nuestros potenciales competidores, como son: la consolidación de un Sistema de Información Minera Colombiano, la identificación de los Minerales Estratégicos para el Desarrollo de Colombia y sus áreas de potencialidad, así como la formulación de una política minero-ambiental conjuntamente con el Ministerio del Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

Aspectos importantes del Subsector Energético

Dentro de las empresas que más ganaron el año pasado, se destacan empresas pertenecientes a este sector como Ecopetrol que ocupa el primer lugar de las 100 empresas más grandes de Colombia, ya que gracias a los altos precios internacionales del crudo

tuvieron unos excelentes resultados a finales de 2002, a pesar de los problemas internos de orden público que dificultan las operaciones de esta compañía.

Colombia, según estadísticas de la unidad de planeación minero-energética (UPME), tiene gas para los próximos 10 años, dentro de las empresas de éste sector 2 clasifican en la lista de las 100: Gas Natural, encargada de la comercialización del gas en el interior del país, y Ecogas, que posee opera la red de gasoductos, ambas empresas registraron aumentos significativos en sus ventas y en sus resultados operacionales el año pasado.

El futuro de las empresas más grandes productoras de carbón –Drummond en el Cesar y – Cerrejón en la Guajira- es alentador. Colombia es el primer exportador de carbón en Latinoamérica y el tercero en el mundo, lo que ha hecho que el mineral se consolide como el segundo renglón en el país, después del petróleo. Las ventas al exterior de las dos empresas sumaron 914 millones de dólares más de la mitad de lo que exportó Ecopetrol el año pasado.

PROMIGAS

Esta empresa tiene su sede principal en la ciudad de Barranquilla, Calle 66 N° 67-123.

En la ciudad de Cartagena esta ubicada en el sector industrial de Mamonal Kilómetro 7.

“A partir de nuestro negocio principal, el transporte de gas natural, identificamos y hacen realidad negocios en el sector gas y en otras actividades que nos permiten consolidarnos, diversificarnos y permanecer en el tiempo.

Comprendemos la importancia del servicio que ofrecemos y del cambio que podemos ejercer en la comunidad. Sólo siendo una compañía de pensamiento proactivo, podemos continuar con nuestro compromiso de servir a nuestros clientes y comportarnos de manera responsable para ser verdaderos gestores de progreso.

Esta empresa se dedica a:

- Transportar y distribuir gas natural.
- Diseñar, construir, operar y mantener gasoductos.
- Crear negocios sinérgicos apoyados en nuestros recursos y fortalezas.
- Diseñar y controlar proyectos.

VISION: Somos líderes del sector del gas natural en Colombia y una de las primeras compañías privadas en esta actividad en América latina.

En los próximos cinco años queremos consolidar nuestro liderazgo en el transporte de gas natural en Colombia, mantener una activa participación en su distribución, generar y posicionar negocios afines con nuestros recursos y competencias, constituiremos en una organización de clase mundial y realizar inversiones en transporte o distribución de gas natural en países vecinos.

MISION: Somos una empresa colombiana dedicada principalmente al transporte de gas natural, con intereses en otras actividades afines con nuestro negocio.

Desarrollamos nuestra gestión con excelencia y responsabilidad, utilizando tecnologías avanzadas que garantizan óptimos niveles de calidad en los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes. Nos interesamos por el beneficio de la comunidad y la conservación del medio ambiente.

Creemos en nuestra gente como factor esencial para el logro de los objetivos trazados. Por ello, propiciamos su desarrollo integral y le brindamos un medio de trabajo estable, seguro, con oportunidades de realización personal y profesional. La acertada administración de los recursos económicos y la identificación de oportunidades de realización personal y profesional. La acertada administración de los recursos económicos y la identificación de

oportunidades de inversión nos permiten obtener niveles de rentabilidad en beneficio de nuestros accionistas y asegurar la permanencia y crecimiento sostenido de Promigas en el tiempo.

GESTION SOCIAL: En Promigas asumimos con compromiso y responsabilidad todas nuestras actividades. Comprendemos la importancia del servicio que ofrecemos y del cambio que podemos ejercer en la comunidad.

Aspiramos a ser actores importantes del desarrollo social y de los procesos de cambio que éste genera. Convencidos de que el principal protagonista de las grandes transformaciones es el ser humano, orientamos nuestros esfuerzos hacia su crecimiento integral, tanto en nuestra empresa como en la comunidad.

En el marco de esta filosofía humanista, desarrollamos nuestra gestión social a través de la Fundación Promigas, basada en un modelo con énfasis en la generación de empleo, que se implementa con éxito en 75 localidades ubicadas a lo largo del gasoducto. En alianzas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, la Fundación Promigas también trabaja en programas de educación, salud y soluciones de vivienda en comunidades poco favorecidas en el área de influencia del gasoducto.

EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEOS ECOPETROL

Está ubicada en el Kilómetro 10 de la Zona Industrial de Mamonal de la ciudad de Cartagena.

Se creó mediante la Ley 165 de 1948 y comenzó operaciones como tal a partir del 25 de agosto de 1951, fecha en la cual finalizó la Concesión de Mares y revirtió al país el primer campo que se descubrió en Colombia y cuyas reservas para la época de su descubrimiento, 1918, lo ubicaron entre los gigantes a nivel mundial, La Cira – Infantas, con 800 millones de barriles de reservas.

Es una empresa Industrial y comercial del Estado, vinculada al ministerio de Minas y Energía, con personería jurídica, autonomía administrativa y dispositiva, y con patrimonio propio e independiente.

A nivel mundial, Ecopetrol fue ranqueada en el puesto 35, según el estudio realizado por Energy Intelligence Group.

Ecopetrol es una compañía integrada en toda la cadena del petróleo. Con operaciones en exploración, producción, transporte, refinación y comercialización de hidrocarburos, y es el ente que administra los recursos hidrocarburíferos de Colombia, ya sea por operación directa o a través de contratos de asociación con compañías privadas.

En su organización interna y en sus relaciones con terceros funciona como una sociedad de naturaleza mercantil, dedicada al ejercicio de las actividades propias de la industria y el comercio del petróleo y sus afines, conforme a las reglas del derecho privado y a las normas contenidas en sus estatutos, salvo las excepciones consagradas en la ley (decreto 1209 de 1994).

Ecopetrol está buscando socios constantemente para explotar y producir hidrocarburos en el territorio colombiano y en ese sentido está abierto a los negocios, bajo la premisa del que primero llega, primero se atiende.

La generación de riqueza que implica la actividad de Ecopetrol representa uno de los aportes más significativos al desarrollo económico y social del país en general, mediante una gran variedad de fuentes.

Los ingresos fiscales del gobierno central tienen en la Empresa una importante fuente de recursos y a nivel nacional y regional su actividad impulsa a otros sectores de la economía y la producción.

Anualmente la empresa transfiere al Estado cuantiosos recursos financieros por concepto de regalías (1609)*, impuestos (726)* y contribuciones, recaudos a favor del tesoro nacional, dividendos sobre sus utilidades (500)* y subsidios.

Adicionalmente realiza inversiones de tipo social en las áreas de influencia de su operación y contribuye con los gobiernos seccionales, instituciones diversas y con las propias comunidades a propiciar el desarrollo.

Esta empresa cuenta con sindicatos, para establecer los salarios del personal operativo – convencional se realiza un pacto colectivo. Según acuerdo en el pacto colectivo de éste año no habrá aumentos salarios durante los próximos dos años.

El personal Directivo, Técnico y de Confianza tiene una administración fundada principalmente en el desempeño del mismo y de acuerdo con las normas y cuadros de clasificación adoptados por la Junta Directiva.

La empresa considera que las fortalezas de su sistema de compensación son las prestaciones sociales que ofrece a sus empleados. Entre éstas tenemos:

Auxilio por años de servicios, bonificación quinquenal, seguros y auxilios por muerte, prima de habitación, planes de salud, becas de estudio; los hijos del personal Directivo acogidos al acuerdo cubrirá el 90% de los estudios de preescolar, primaria, bachillerato y estudios superiores. De igual manera reconoce auxilios adicionales por conceptos de alojamientos y manutención, servicios de transporte para los hijos del personal directivo.

VISION: Empresa estatal líder en el sector energético, competitiva nacional e internacionalmente, integrada en la cadena productiva del petróleo, gas y sus derivados. Asegurará su continuo crecimiento con autonomía administrativa y financiera

MISION: Maximizar el valor de los recursos a su disposición con el fin de garantizar el crecimiento de la Empresa, como base para optimizar la transferencia de recursos al Estado en forma sostenible en el largo plazo.

REESTRUCTURACION DE ECOPETROL

En meses pasados el Gobierno Colombiano expidió un decreto que cambiara radicalmente la empresa Colombiana de Petróleos. Ecopetrol se transformara en una sociedad por acciones 100% estatal, dedicada a explotar, producir, refinar, transportar y comercializar hidrocarburos, con autonomía financiera y administrativa.

Los decretos establecen la creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, que dependerá del Ministerio de Minas y Energía y manejará el recurso petrolero del país. Este será un ente técnico con una planta inferior a 70 empleado, cuyas principales funciones será administrar las áreas con hidrocarburos de la Nación, asignarlas para la exploración y

* cifras en millardos pesos.

explotación, evaluar el potencial petrolero del país y realizar la promoción para atraer inversión nacional e internacional.

La empresa que en adelante se llamara Ecopetrol S.A., será propiedad exclusiva d la Nación, a través del Ministerio de hacienda en más del 95%.

Otras entidades públicas tendrán una participación minoritaria, son estas la Fiduciaria la Previsora SA, Fonade, Findeter y el Fondo Nacional de Garantías.

“Si alguno de estos socios viera comprometida su viabilidad financiera deberá vender su participación a otra entidad 100% publica”.

El decreto que transformara a Ecopetrol deja abierta la posibilidad para que el fondo de pensiones de los trabajadores sea capitalizado y adquiera parte de las acciones de la nueva sociedad.

“De esta forma se promueve la participación de los empleados en la propiedad de la empresa, preservando su naturaleza publica y fomentando el sentido de pertenencia”

La reestructuración de Ecopetrol, argumenta el gobierno, hace parte de una estrategia emprendida para garantizar su viabilidad.

SURTIGAS

Ubicada en la Avenida Pedro de Heredia, sector Armenia.

Surtidora de Gas del Caribe S.A. es una sociedad que presta el servicio de distribución de Gas Natural. Creada en Agosto de 1968, comenzó sus operaciones inicialmente con el objeto de almacenamiento y distribución de gas propano en cilindros y carro tanques en la ciudad de Cartagena y Sincelejo.

A sus inicios Surtigas S.A. comenzó con el nombre Pochecas Ltda., luego entró el grupo Colgas creándose mas tarde la firma Surtigas, desde el año 1991 la empresa se ha dedicado exclusivamente al negocio de distribución de gas natural, pues sus intereses comerciales del gas propano fueron cedidos a compañías del ramo.

MISION: Prestar un excelente servicio de gas natural, que genere bienestar en la comunidad, retribuya la inversión de acuerdo a las expectativas de los accionistas y promueva el desarrollo integral de nuestros colaboradores.

VISION: “Lograr la plena satisfacción de nuestros usuarios” será una realidad si:

- Atendemos nuestros mercados ofreciendo alternativas que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios.
- Garantizamos un suministro seguro, cómodo, continuo, eficiente y competitivo, que ayude a conservar el medio ambiente.
- Contamos con una organización dinámica y flexible, promovemos el trabajo en equipo y mantenemos colaboradores comprometidos con la visión, misión y valores de la Empresa.
- Utilizamos eficientemente los recursos y la tecnología.

Generamos riquezas para distribuir las entre los accionistas, los colaboradores y la comunidad.

1. METODOS DE VALORACION

La valoración del puesto de trabajo es el medio más objetivo y eficaz para cumplir con el principio de “equidad interna” en la estructura salarial; asimismo aporta factores importantes en un sistema de promoción y contribuye al mejoramiento del denominado clima laboral. Todas las empresas en estudio realizan valoración de los puestos de trabajo para establecer su política salarial. Dicha valoración permite establecer los niveles de complejidad, así como también la comparación de puestos, conllevando, de forma objetiva, a una equidad salarial.

1.1 METODOS DE VALORACION CUALITATIVOS

Ninguna de las empresas en estudio utiliza los métodos de valoración cualitativos, las razones por las cuales éstas empresas no aplican éstos métodos es debido a que su aplicación no es fácil en las empresas con gran número de empleados y cargos como es el caso de éstas empresas, ya que resulta difícil redactar las descripciones de las categorías para cada uno de los cargos, además son métodos muy subjetivos ya que dependen del orden o ubicación que les asignen la(s) persona(s) que los evalúan; esto dificulta la sustentación ante los empleados, por todo esto son considerados métodos imprecisos.

Tabla 1. Comparativo Métodos de Valoración Cualitativos

METODOS DE VALORACION CUALITATIVOS	SURTIGAS	PROMIGAS	ECOPETROL
JERARQUIZACION	No Aplica	No Aplica	No Aplica
CATEGORIAS PREDETERMINADAS	No Aplica	No Aplica	No Aplica

1.2 METODOS DE VALORACION CUANTITATIVOS

El 33 % (Surtigas) de las empresas en estudio utiliza el método de valoración Puntos por factor, éste método es considerado como un método preciso y completo, al 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.

El 33% utiliza el Método de Perfiles y escalas guías de Hay (Ecopetrol); y el 33% utiliza métodos de Puntos de Hay (Promigas). (Gráfica 1)

Según las encuestas realizadas cada una de las empresas utilizan un método de valoración cuantitativo diferente, escogido de acuerdo a criterios internos y de conveniencia, una razón por la cual son utilizados es que métodos son fáciles de justificar al personal porque ofrecen puntuaciones para cada uno de los puestos y son aplicables para cualquier tamaño de empresa.

Cada una de éstas empresas cuenta con su comité de valoración, encargado de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de la información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlos y atender las reclamaciones que se presenten; y hacen parte de éste comité un representante de cada uno de los sectores o departamentos de la empresa.

Gráfica 1. Métodos de Valoración Cuantitativos.

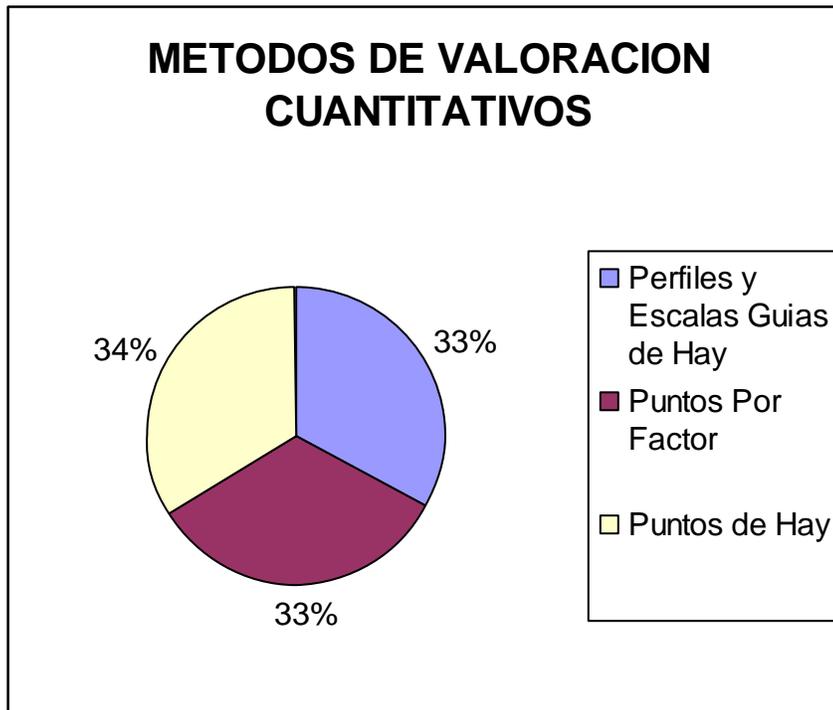


Tabla 2. Comparativo Métodos de Valoración Cuantitativos.

METODOS DE VALORACION	SURTIGAS	PROMIGAS	ECOPETROL
PUNTOS POR FACTOR	Si Aplica	No Aplica	No Aplica
PERFILES Y ESCALAS GUIAS DE HAY	No Aplica	No Aplica	Si Aplica
PUNTOS DE HAY	No Aplica	Si Aplica	No Aplica

2. TIPOS DE COMPENSACION

Las compensaciones pueden ser directas o indirectas, las directas son aquellas que recibe en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; e indirectas, llamadas también beneficios, cuando reciben toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas como seguros, subsidios, prestamos, etc.

En el análisis que a continuación se detalla se ha procedido a encuestar 3 empresas que presentan las características más importantes de las empresas que conforman el Subsector Energético de la ciudad de Cartagena.

La metodología aplicada para la tabulación de las encuestas consiste en darle a cada empresa un valor de 33 puntos, máximo por cada respuesta lo que nos arroja como resultado un valor de 100.

2.1 COMPENSACIONES DIRECTAS

Según las encuestas realizadas el 100% de las Empresas emplea para retribuir el trabajo de sus empleados los sueldos, teniendo en cuenta la encuesta realizada a éstas empresas, en Ecopetrol y Promigas sus sueldos mínimos están por encima de \$392.000 y en Surtigas paga por encima de \$342.000.

El 100% de las Empresas tiene dentro de su plan de remuneración las Primas, las cuales corresponden a 1 mes de salario en el año, que son entregadas 15 días en el mes de Junio y 15 días en el mes de Diciembre, con excepción a Ecopetrol que ofrece una prima equivalente al 80% del sueldo en el mes de Mayo y otra del 80% del sueldo en el mes de Noviembre.

Ecopetrol también ofrece una prima de habitación cuyo valor es determinado según la sede de trabajo, para todos los empleados directivos que no ocupen casa o apartamento de la empresa.

En cuanto a las primas de vacaciones, Ecopetrol paga una prima en dinero igual a un (1) de salario básico que devengue en ese momento.

Las primas de vacaciones en Surtigas dependen de los años laborados, como se explica a continuación en la tabla 3.

Tabla 3. Primas de vacaciones en Surtigas.

AÑOS LABORADOS	PRIMA EN DINERO EQUIVALENTE A:
1-5	35 días
6-10	47 días
11-15	50 días
Mayores de 15 años	60 días

Las primas de vacaciones en Promigas corresponden a 1 mes de salario que devengue en ese momento.

Además éstas empresas ofrecen una Prima de Navidad que en Surtigas corresponde a 1 mes de salario, en Promigas corresponde a 15 días de salario y Ecopetrol no tiene prima de Navidad.

2.2 COMPENSACIONES INDIRECTAS

Las compensaciones indirectas analizadas en el presente estudio son: Planes de salud ocupacional, Reconocimientos, Subsidios (vivienda, estudios), Préstamos, Recreación, Permisos remunerados, Transporte, Alimentación, Seguros de vidas, Planes de prejubilación, Descansos en jornada laboral.

Los resultados de las encuestas realizadas son los siguientes: el 100% proporcionan planes de salud ocupacional, el 100% proporciona a sus empleados planes de recreación, seguros de vida y préstamos para vivienda, vehículo, calamidad domestica, tratamientos médicos. También ofrecen subsidios para estudios escolares y universitarios, para hijos y empleados. Ecopetrol cubre el 90% de los estudios de preescolar, primaria, bachillerato y estudios superiores, también ofrece un plan de préstamos especiales para tratamientos médicos hasta por una suma equivalente a 1 mes de salario básico, también ofrece préstamos especiales por ascenso.

Entre los otros tipos de compensaciones indirectas tenemos que el 66% (Ecopetrol y Promigas) ofrece a sus empleados servicio de transporte, servicio de alimentación o casino, esto principalmente ocurre debido a la ubicación de las empresas, el 33% (Surtigas) ofrece permisos remunerados, el 33% (Ecopetrol) ofrece planes de prejubilación. Ecopetrol también ofrece otro tipo de compensación como es el Auxilio por años de servicio: Por cada año de servicio y con motivo de las vacaciones se le pagará al empleado un auxilio adicional equivalente a un 4% del salario básico, éste auxilio se podrá tomar en dinero o en tiempo. La parte que se tome en tiempo será de un (1) día hábil por año de servicio.

También reconoce una bonificación al empleado con contrato a término indefinido cuando cumpla 5-10-15-20-25 años de servicio en la empresa correspondiente a 5-10-15-20-25 días de salario respectivamente.

Estas empresas ofrecen compensaciones indirectas en su mayoría de tipo monetario, ya que ninguna aplica los reconocimientos ni los permisos en jornada laboral.

Tabla 4. Comparativo Tipos de Compensaciones Indirectas

TIPOS DE COMPENSACION INDIRECTA	SURTIGAS	PROMIGAS	ECOPETROL
SALUD OCUPACIONAL	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica
SUBSIDIOS	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica
PRESTAMOS	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica
PERMISOS REMUNERADOS	Si Aplica	No Aplica	No Aplica
PLANES DE RECREACION	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica
SERVICIO DE TRANSPORTE	No Aplica	Si Aplica	Si Aplica
SERVICIO DE ALIMENTACION-CASINO	No Aplica	Si Aplica	Si Aplica
PLANES DE PREJUBILACION	No Aplica	No Aplica	Si Aplica
AUXILIO POR AÑOS DE SERVICIO	No Aplica	No Aplica	Si Aplica

3. POLITICA SALARIAL

Se entiende por Política salarial el conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados.

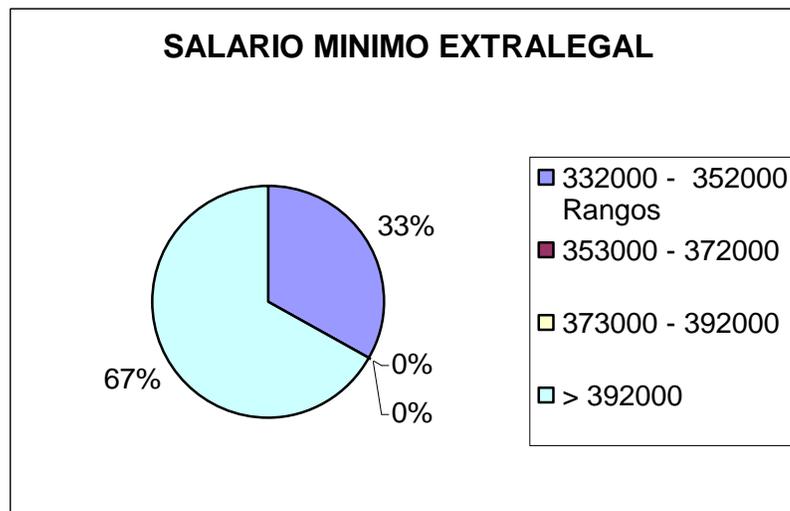
El objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y para los empleados. Para que sea eficaz, la política salarial debe atender simultáneamente siete criterios.

3.1 ADECUADA

La compensación se debe distanciar de los estándares mínimos establecidos por el gobierno o por la convención de trabajo.

El 33% de las empresas en estudio fija salarios comprendidos entre \$332.000 y \$352.000, el 67% restante tiene salarios superiores a \$392.000.

Gráfica 2. Salario Mínimo Extralegal.



Los salarios mínimos establecidos por las empresas, es como sigue a continuación:

SURTIGAS	\$345.000
PROMIGAS	\$472.300
ECOPETROL	\$650.000

Obtenemos un salario promedio en el Subsector de \$ 489.100

3.2 EQUIDAD

Cada persona debe ser pagada proporcionalmente de acuerdo con sus habilidades, esfuerzo, capacitación profesional y resultados.

Estas empresas permanentemente evalúan a su personal, actualizan sus manuales anualmente de tal forma que puedan valorar y compensar equitativamente a sus empleados.

3.3 EQUILIBRIO

El salario, beneficios adicionales y otras retribuciones proporcionan un paquete total de compensación razonable.

Las empresas analizadas no se limitan al salario básico más las prestaciones sociales estipuladas por el gobierno, sino que ofrecen un paquete completo de compensaciones adicionales como sigue a continuación:

Subsidios escolares y universitarios

Seguros de vida

Prestamos

Recreación

Servicio de transporte

Primas

Servicios de alimentación

Todo esto con el fin de generar bienestar y brindar una mejor calidad de vida a sus empleados.

3.4 EFECTIVIDAD EN COSTOS

Los salarios no pueden ser excesivos, sino en función de lo que la organización puede pagar.

3.5 SEGURIDAD

El salario debe ser suficiente para que los empleados se sientan seguros y puedan satisfacer sus necesidades básicas.

Las empresas al estipular salarios por encima de los fijados por el gobierno buscan cumplir con el criterio de seguridad.

3.6 INCENTIVOS

Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.

3.7 ACEPTABILIDAD DEL EMPLEADO

Las personas deben comprender el sistema de salarios y sentir que representa un sistema razonable para ellos y para la organización.

Las empresas cuenta con una política salarial enmarcada dentro de la equidad interna y la competitividad externa, para lograr la reducción del índice de rotación del recurso humano, el mejoramiento del desempeño, crear interés por la formación individual y fomentar en los empleados las expectativas de ascenso o de hacer carrera en la compañía y evitar los paros de trabajo relacionados con el salario.

4. VARIABLES QUE INFLUYEN EN LOS AUMENTOS SALARIALES

Se entiende por incremento salarial aquel ajuste que se le realiza al empleado y que conlleva a un mejoramiento en sus condiciones salariales.

El 66% de las empresas en estudio tienen en cuenta la experiencia laboral para ajustar y aumentar los salarios, el 33% (Promigas) tiene en cuenta el merito, es decir el esfuerzo o dedicación que la persona le ponga al puesto, el 100% tiene en cuenta el ajuste del IPC para los ajustes salariales de cada año, y el 66% (Promigas y Ecopetrol) tienen en cuenta los convenios realizados con el sindicato. (Tabla 5)

Surtigas y Promigas realizan sus incrementos salariales cada año, Ecopetrol ha congelado para los siguientes 2 años sus salarios, según acuerdos realizados éste año.

Cabe destacar que la mayoría de estas empresas combinan uno o más de éstas variables para realizar sus incrementos.

Según la investigación el 100% de las empresas tiene en cuenta la antigüedad y el 100% de éstas organizaciones, al ascender una persona de cargo también recibe aumentos salariales.

El 66% (Promigas, Surtigas) toman en cuenta como variable para aumentos salariales la antigüedad.

Tabla 5. Comparativo Variables que influyen en los Aumentos Salariales.

VARIABLES	SURTIGAS	PROMIGAS	ECOPETROL
EXPERIENCIA LABORAL	Si Aplica	No Aplica	Si Aplica
MERITO	No Aplica	Si Aplica	No Aplica
AJUSTES DEL IPC	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica
SINDICATO	No Aplica	Si Aplica	Si Aplica
ANTIGUEDAD	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica
ASCENSOS	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica

5. COMPONENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA MEZCLA DE REMUNERACION

Los factores que las empresas utilizan para incrementar los salarios anuales pueden variar dependiendo del criterio de cada organización. Existen Componentes internos tales como, el puesto de trabajo, la persona y la empresa. Los Componentes Externos a tener en cuenta son: mercado laboral, leyes gubernamentales y negociaciones con el sindicato.

5.1 COMPONENTES INTERNOS

5.1.1 Puesto de Trabajo. El 66% (Surtigas y Promigas) de las empresas en estudio tienen en cuenta el puesto de trabajo para fijar y asignar las compensaciones; es decir, tiene en cuenta su complejidad, el qué, cómo y por qué del puesto.

5.1.2 La Persona. Los aspectos a tener en cuenta son el rendimiento de la persona, la experiencia y el tiempo de servicio. El 100% de las empresas analizadas tiene en cuenta a la persona que desempeña el puesto, fundamentalmente en lo referente al rendimiento o aporte del empleado. Promigas y Surtigas tienen en cuenta el tiempo de servicio de los empleados y una muestra de ellos es que en Surtigas para asignar las vacaciones si se tiene mayor tiempo de servicio, mayor número de días de vacaciones le corresponden al empleado (Tabla 2), de igual manera éstas empresas tienen en cuenta la experiencia de la persona para compensarla.

5.1.3 La Empresa. Otra componente importante a nivel interno considerada es la empresa como tal, el 100% de las empresas toma en cuenta las características económicas de ésta, las cuales determinan el nivel de costos laborales; según la investigación los costos laborales de estas empresas sobrepasan el 60% de los costos totales.

El nivel tecnológico que requieren éstas empresas conlleva a considerar el tipo de mano de obra que se debe utilizar, en éstas empresas por el tipo de actividad y según el número de empleados en cada nivel, podemos notar que la mayor cantidad de mano de obra requerida es en el nivel operativo con mano de obra semicalificada y no calificada; para los niveles administrativos se requiere mano de obra calificada por lo que los salarios en éste nivel son superiores.

Los objetivos, estrategias, cultura de cada una de las empresas en estudio si se analiza por separado influye en su sistema salarial, de igual manera si se analiza en conjunto el tipo de actividad económica al que pertenecen éstas empresas (Subsector Energético) también lo afecta.

Tabla 6. Comparativo Componentes Internos de la Mezcla de Remuneración.

COMPONENTES INTERNOS DE LA MEZCLA DE REMUNERACION	SURTIGAS	PROMIGAS	ECOPETROL
PUESTO DE TRABAJO	Si Aplica	Si Aplica	No Aplica
LA PERSONA	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica
LA EMPRESA	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica

5.2 COMPONENTES EXTERNOS

5.2.1 Mercado Laboral. El 100% de las empresas en estudio tienen en cuenta el mercado laboral para realizar sus compensaciones, esto se ve reflejado en sus objetivos del sistema de compensación el cual siempre buscan mantener la equidad externa y ser competitivos en el mercado, reflejándose así en salarios por encima de los establecidos por el gobierno, buscando la competitividad salarial en el mercado.

5.2.2 Leyes Gubernamentales. El 100% de las empresas tiene en cuenta las leyes gubernamentales y cumplen con los parámetros establecidos con el Gobierno, pero no se limitan al salario mínimo legal vigente, ya que todas pagan por encima de éste salario, cada una de ellas tiene su propio salario mínimo y en cuanto a las prestaciones sociales se refiere también superan las legales ofreciendo primas extralegales, préstamos, días de vacaciones más de los establecidos por el gobierno.

Salarios mínimos:

Ecopetrol	\$650.000
Surtigas	\$345.000
Promigas	\$472.300

5.2.3 Negociaciones con el Sindicato. El 66% (Promigas y Ecopetrol) tiene en cuenta las negociaciones con el sindicato.

Tabla 7. Comparativo Componentes Externos de la Mezcla de Remuneración.

COMPONENTES EXTERNOS DE LA MEZCLA DE REMUNERACION	SURTIGAS	PROMIGAS	ECOPETROL
MERCADO LABORAL	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica
LEYES GUBERNAMENTALES	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica
NEGOCIACIONES CON EL SINDICATO	No Aplica	Si Aplica	Si Aplica

6. FORMAS DE SALARIOS

Siendo el salario el principal componente de las remuneraciones o retribuciones y por tanto un factor de vital importancia para el manejo de los costos de producción, reestructuración de la planta y beneficio de los empleados.

En este capítulo se pretende describir las formas de salarios utilizados por las empresas del subsector Energético de la ciudad de Cartagena, destacando las características y aspectos más relevantes del subsector.

6.1 SALARIO BASICO

En el Subsector Energético, cuando se contrata un empleado se establece un salario básico cuando inicie su labor, el 100% de las empresas del Subsector tienen como política el establecimiento del salario básico.

6.2 SALARIO INTEGRAL

El 100% de las empresas encuestadas manifestaron que utilizan este tipo de salario al momento de establecer la relación laboral con sus empleados, el aspecto relevante está en que esta forma de salario se establece en los cargos de nivel directivo.

6.3 SALARIO COMPLEMENTARIO

Se entiende por salario complementario el grupo de prestaciones legales (Vacaciones, Primas, Cesantías Etcétera) y extralegales (Prima de vacaciones, Auxilio Extralegal de Transporte, Etcétera), que reconocen las empresas y hacen parte fundamental del salario, la encuesta arrojó que un el 100% de las empresas encuestadas otorgan salario complementario representada en primas, subsidios, prestamos (Compensaciones indirectas).

6.4 SALARIO MEDIO

Este tipo de salario nace de la combinación del salario básico y del salario complementario, el 100% de las empresas del subsector establece el salario básico para sus empleados y del grupo de empresas encuestadas reconoce prestaciones extralegales que son componentes del salario medio.

Las empresas del subsector Energético de la ciudad de Cartagena otorgan una mayor importancia a la fijación del salario básico, el 100% de estas reconocen prestaciones extralegales a los empleados.

Tabla 8. Comparativo Formas de Salarios

FORMAS DE SALARIO	SURTIGAS	PROMIGAS	ECOPETROL
SALARIO BASICO	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica
SALARIO INTEGRAL	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica
SALARIO COMPLEMENTARIO	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica
SALARIO MEDIO	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica

7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A PARTIR DE UN ANALISIS DE LOS ACTUALES SISTEMAS DE COMPENSACION APLICADOS EN LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR EN ESTUDIO

7.1 SISTEMAS DE COMPENSACION ACTUALES

Los sistemas de compensación que se pueden aplicar en las empresas son: Sistema de Compensación basado en el Puesto, Sistema de Compensación basado en la Persona, Sistema de Compensación basado en el trabajo, Sistema de Compensación Mixto, Sistema de Compensación basado en el Mercado, Sistema de Compensación Impuesto y el Sistema de Compensación Negociado.

7.1.1 Sistema De Compensación Basado En El Puesto. De acuerdo al estudio realizado el 67% de las empresas aplica el sistema de Compensación basado en el puesto; es decir, paga al empleado por el puesto que éste desempeñe en la organización. Esto quiere decir que las empresas tienen en cuenta la complejidad del puesto para fijar las compensaciones. El 33% restante no tiene en cuenta éste tipo de sistema.

7.1.2 Sistema De Compensación Basado En El Rendimiento. De acuerdo al estudio realizado el 100% de las empresas aplica el sistema de Compensación basado en el rendimiento; es decir, toma en cuenta la productividad, eficiencia o calidad como elemento cuantificable para fijar las compensaciones empresariales.

7.1.3 Sistema De Compensación Basado En La Persona. Según las encuestas realizadas el 67% de las empresas analizadas aplican el sistema de Compensación basado en la persona, es decir, tienen en cuenta el conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos, experiencia y formación que ésta posea. El 33% no aplica éste tipo de sistema.

7.1.4 Sistema De Compensación Basado En El Mercado. Verificando las encuestas realizadas podemos constatar que el 100% de las empresas aplican el Sistema de Compensación basado en el mercado, toma en consideración los salarios de la competencia, la zona geográfica, el sector económico, la oferta de mano de obra, el nivel tecnológico y la dimensión de las empresas que compiten por la fuerza de trabajo, aspectos que ayudan a definir ciertos límites o topes en los niveles salariales, de tal manera que puedan mantener una equidad salarial en el mercado en el que se desenvuelven.

7.1.5 Sistema De Compensación Impuesto. Ninguna de las empresas del Subsector Energético que son analizadas en el presente trabajo aplica éste tipo de sistema, el cual tiene en cuenta aquellos factores legislativos que están fuera del manejo directo de la organización, tales como los decretos, leyes o providencias gubernamentales.

Esto es notable, ya que en éstas empresas el salario mínimo fijado está por encima del salario mínimo legal vigente establecido por el Gobierno y ofrecen a sus empleados paquetes de prestaciones extralegales.

7.1.6 Sistema De Compensación Negociado. El 100% de las empresas tienen en cuenta las peticiones de los empleados reflejados en sus pactos colectivos para la fijación de sus salarios, cabe aclarar que existen diferencias en las negociaciones entre éstas organizaciones y sus sindicatos, teniendo en cuenta que Ecopetrol cuenta con un sindicato (USO) sólido, de mucha trayectoria e influencia en cuanto a fijación de salarios y prestaciones sociales se refiere.

7.1.7 Sistema De Compensación Mixto. El 100% de las empresas tienen en cuenta una combinación de factores como el puesto, la persona, el rendimiento, negociado y el mercado para la fijación de los salarios, constituyendo así un Sistema de Compensación Mixto.

Tabla 9. Análisis comparativo de los Sistemas de Compensación aplicados en las empresas (Surtigas, Promigas y Ecopetrol).

Sistema de Compensación	Surtigas	Promigas	Ecopetrol
Basado en el Puesto	Si Aplica	Si Aplica	No Aplica
Basado en el Rendimiento	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica
Basado en la Persona	Si Aplica	Si Aplica	No Aplica
Basado en el Mercado	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica
Impuesto	No Aplica	No Aplica	No Aplica
Negociado	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica
Mixto	Si Aplica	Si Aplica	Si Aplica

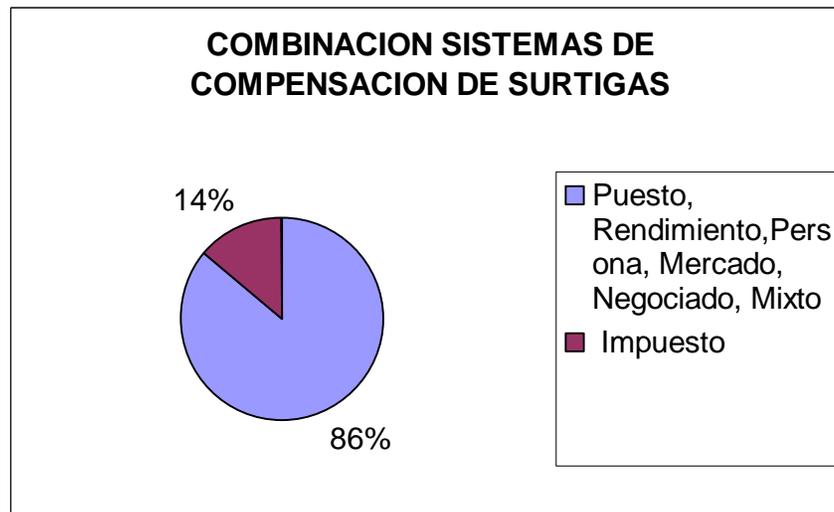
7.2 COMBINACION DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACION

Las empresas del Subsector en estudio (SURTIGAS, PROMIGAS, ECOPETROL) utilizan cada una de ellas una combinación de cada uno de los Sistemas de Compensación, en éste capítulo cada empresa se analizará independientemente dando un valor del 100% por empresa entre 7 Sistemas de Compensación que cada una de estas pudiera aplicar, lo cual tendría un valor en término porcentual de 14,3 en caso de que aplique o no aplique un determinado Sistema de Compensación.

7.2.3 Combinación De Los Sistemas de Compensación En Surtigas. Esta empresa aplica 6 Sistemas de Compensación que corresponde a un 86% del total, dichos sistemas son: Basado en el Puesto, Basado en la Persona, Basado en el Rendimiento, Basado en el Mercado, Basado en la Negociación y el Sistema Mixto.

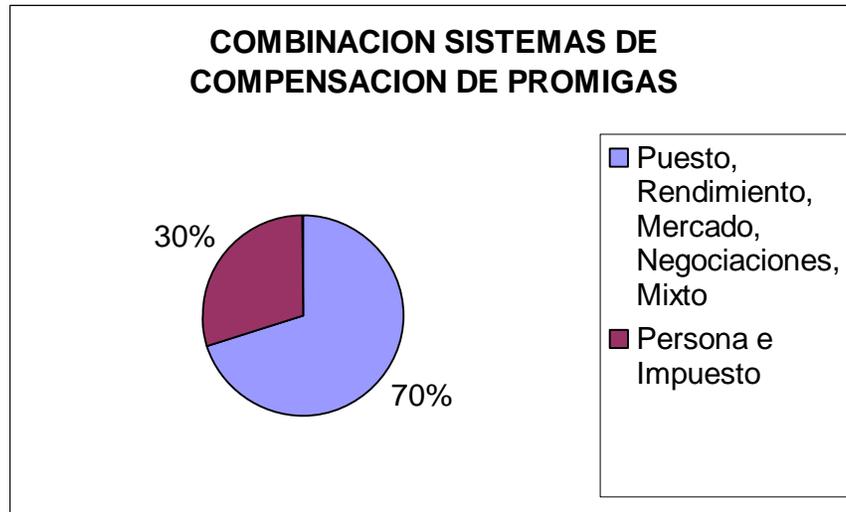
El 30% correspondiente a los sistemas que no aplica son el Basado en el Rendimiento y el Impuesto.

Gráfica 3. Combinación de Sistemas de Compensación en Surtigas.



7.2.2 Combinación Sistemas De Compensación En Promigas. En Promigas se aplican 5 Sistemas de Compensación: Sistema basado en el Puesto, Basado en el Rendimiento, Basado en el Mercado, Basado en las negociaciones y Mixto; lo que corresponde a un 70% del total de los Sistemas de compensación. Los Sistemas que no aplica son: Basado en la Persona y el Impuesto equivalente a un 30%. (Gráfica 4).

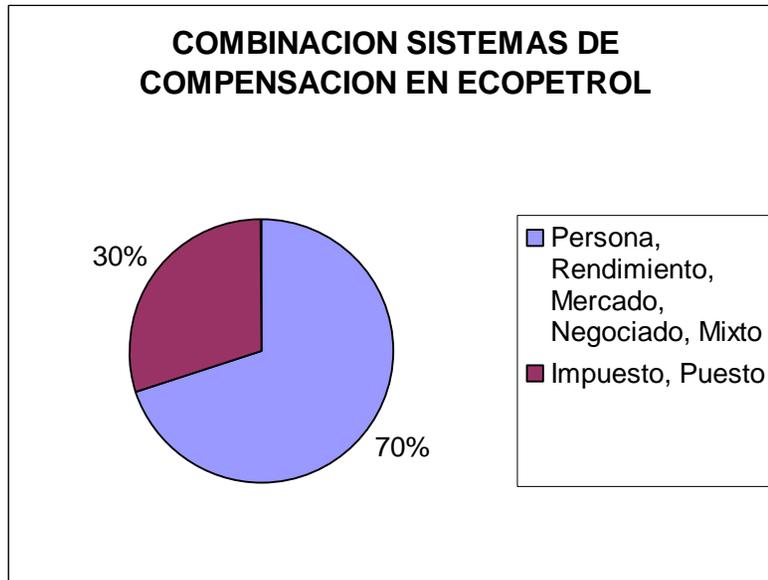
Gráfica 4. Combinación de Sistemas de Compensación en Promigas.



7.2.3 Combinación Sistemas De Compensación En Ecopetrol. Ecopetrol es una empresa que aplica 5 Sistemas de Compensación con un porcentaje correspondiente al 70% del total de los Sistemas, estos son: Rendimiento, Mercado, Negociado y Mixto. (Gráfica 5)

No aplica los Sistemas Impuesto, y en el Puesto, que corresponden a un porcentaje del 30%.

Gráfica 5. Combinación de Sistemas de Compensación en Ecopetrol.



7.3 ANALISIS

Las empresas aplican los Sistemas de Compensación de acuerdo a criterios internos y de conveniencia, a normas dictadas por el propio mercado de trabajo y como consecuencia de los convenios y procedimientos negociables, sindicatos y pactos colectivos.

Al analizar los Sistemas Compensacionales de éste Subsector podemos notar que se dan seis sistemas retributivos, el único que no se utiliza es el Sistema de Compensación Impuesto, ya que todas fijan sus salarios por encima del impuesto por el Gobierno y además ofrecen un paquete completo de prestaciones adicionales a las legales.

El porcentaje de aplicación de cada uno de los Sistemas de Compensación aplicados en el Subsector Industrial en estudio es como sigue a continuación:

El Sistema de Compensación basado en el Puesto, en la Persona y el Sistema Negociado tienen una aplicación cada una del 13%, El Sistema basado en el Rendimiento se aplica en un 21%, el Sistema Mixto y el Sistema basado en el Mercado tienen una aplicación del 20%, el Sistema impuesto no se aplica; esto para un total del 100%.

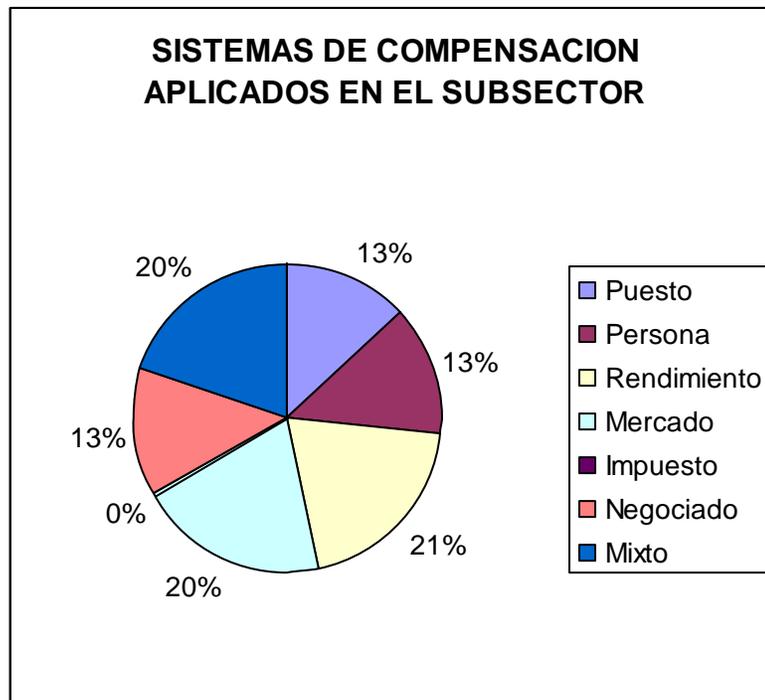
Al analizar estas cifras podemos constatar que en éste Subsector se da mucha importancia al Rendimiento de las personas, a la productividad de éstas al desempeñar su trabajo, y es determinante para fijar las compensaciones empresariales.

Le siguen en orden de aplicación los sistemas basados en el Mercado y el Mixto, esto confirma que las empresas están en la búsqueda de la equidad salarial externa y pretenden

ser competitivas en sus Sistema de Compensación y así disminuir los índices de rotación; ya que empleados bien remunerados y compensados no estarán en la búsqueda de nuevos empleos que le ofrezcan mejores oportunidades de remuneración.

Los Sistemas que tienen menor aplicación con un porcentaje del 13% son el basado en el Puesto, la persona y las negociaciones, en cuanto a esto podemos anotar que están dejando de ser importantes éstos aspectos, debido a que los enfoques de remuneración están orientados hacia el rendimiento y los resultados que los empleados puedan alcanzar, para beneficio tanto de las organizaciones como de los mismos.

Gráfica 6. Sistemas de Compensación aplicados en el Subsector Energético.



7.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO: “SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADO EN LOS RESULTADOS”

Una vez analizada cada una de las empresas en estudio, planteamos el siguiente modelo el cual busca compensar a los empleados con base a los resultados que éste alcance dentro de la organización.

La remuneración es un tema complejo, pues depende de innumerables factores. Existen varias políticas y procedimientos de remuneración, la elaboración del plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias. El diseño del sistema de remuneración presenta dos retos principales:

Por un lado, debe capacitar la organización para alcanzar los objetivos estratégicos, y por el otro, se debe moldear y ajustar a las características únicas de la organización y del ambiente externo que la rodea.

Teniendo en cuenta que remunerar el tiempo que la persona dedica a la organización no es suficiente, ya que a las personas hay que incentivarlas continuamente de tal manera que puedan superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro, entonces se hace necesario implantar sistemas o programas de remuneración flexibles y variables capaces de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas en esta época de muchos cambios en que las organizaciones se desenvuelven día a día.

En la construcción de un plan de remuneración se debe definir dos criterios para la remuneración.

- Establecer remuneración fija: Se trata de establecer los cargos a los cuales se les va a remunerar sobre una base fija (a través de salarios mensuales o por horas). La remuneración fija, que todavía predomina en la mayor parte de las organizaciones privilegia la homogeneización y estandarización de los salarios, permite el control centralizado de un órgano de administración salarial, proporciona una base lógica para la distribución de los salarios y localiza la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo que permanecen a disposición de la organización. Sin embargo, la remuneración fija y estable no consigue motivar a las personas ni incentiva la aceptación de riesgos y responsabilidades. En una era de competitividad, la remuneración fija dejó de ser suficiente para motivar e incentivar a las persona y obtener el comportamiento proactivo, emprendedor y eficaz en la búsqueda de metas y resultados excelentes. De ahí la opción de nuevos modelos de remuneración como la remuneración variable y la remuneración por competencias.

- Definir la remuneración variable: La remuneración variable es la parte de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anual) a favor del empleado. En general, es selectiva y depende de los resultados establecidos por la empresa (en el área, en el departamento o en el trabajo), en determinado período, mediante el trabajo en equipo o del empleado aisladamente.

La organización no se apropia de los resultados, sino que los distribuye proporcionalmente entre ella y las personas que ayudaron a alcanzarlos. Así la sociedad se mantiene en la ganancia y en la pérdida. El empleado gana más si la organización gana, y gana menos si la organización gana menos, y no gana nada si la organización tampoco gana nada.

Al establecer la remuneración variable se debe:

1- Establecer el Plan de Remuneración: Al escoger el Plan de remuneración se puede elegir uno o varios de los siguientes:

- Plan de Bonificación anual: Es una suma de dinero ofrecida al final de cada año a determinados empleados por su contribución al desempeño de la empresa.
- Distribución de acciones entre los empleados: Es la distribución gratuita de acciones a determinados empleados, en ella, el dinero del bono se sustituye por acciones de la compañía.
- Participación de resultados alcanzados: Es otro modelo de remuneración flexible relacionado con el desempeño del empleado para conseguir las metas y resultados establecidos en determinado período. La participación en los resultados significa tener un porcentaje o franja de valor en los resultados de la empresa o del departamento que ayudó a conseguir con su trabajo personal o de equipo.
- Remuneración por competencias: Recibe dos nombres: Remuneración por habilidades o por calificación profesional. Esta forma de remuneración se halla relacionada con el grado de información o el nivel de capacitación de cada empleado y premia ciertas habilidades técnicas o de comportamiento del empleado, el foco principal pasa a ser la persona y no el cargo, lo cual significa que la remuneración no está relacionada con las exigencias del cargo, sino, con las calificaciones de quien desempeña las tareas; en consecuencia el empleado multifuncional tiene más ventajas. Por competencia, las empresas entienden atributos como capacidad técnica, personalidad, creatividad, innovación y conocimiento. En la remuneración por competencias los empleados que ocupan el mismo cargo pueden recibir salarios diferentes según la competencia de cada uno de ellos.

Las competencias personales que marcan concretamente la diferencia entre un desempeño excelente y uno simplemente promedio o adecuado para una organización en particular. Estas características están asociadas a conductas críticas que se observan:

- Con frecuencia

- En diversidad de situaciones
- Con mejores resultados.

Un ejemplo de cómo se define una competencia es el siguiente:

Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes.

Evidencias comportamentales:

- **Lleva un seguimiento:** Responde a las preguntas, quejas, o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos (pero no investiga sobre los problemas subyacentes del cliente).
- **Mantiene una comunicación fluida:** Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil. Da servicio al cliente de forma cordial.
- **Se compromete personalmente:** Se responsabiliza personalmente de subsanar los problemas del cliente. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.
- **Se preocupa por el cliente:** Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, especialmente cuando éste atraviesa periodos difíciles. Hace más de lo que normalmente el cliente espera.

Para cumplir el objetivo de remuneración de manera personalizada a cada empleado, de acuerdo con su competencia son necesarios tres pasos:

El primer paso es la conversación del gerente con cada empleado respecto de las competencias necesarias para el trabajo, sus debilidades y fortalezas individuales. Este primer enfoque no es representativo ni impositivo y su objetivo es localizar y corregir las debilidades.

El segundo paso es la programación conjunta entre gerente y empleado del entrenamiento que debe integrar el proceso. Cada empleado es responsable de su desarrollo y calificación personal. La motivación viene por añadidura puesto que cada empleado se siente involucrado, responsable y se es fuerza más por colaborar en la empresa.

El tercer paso es la remuneración personalizada, es un pago más coherente con la contribución de cada individuo.

La retribución por competencia surgió de la necesidad de diferenciar empleados con diversas habilidades. Como las organizaciones pasaron a exigir más autonomía y responsabilidad, personas con habilidades desiguales permanecieron en el mismo nivel jerárquico debido a la eliminación de niveles intermedios y cargos.

El nuevo concepto rescata las diferencias: Las personas ganan por lo que saben y por el éxito de la empresa.

En Ecopetrol se implementó un sistema de Gestión Integral Personal basado en competencias a través de una herramienta informática llamada GIP; para ello fue necesario diseñar el mapa de competencias por cargos para el personal directivo de la coordinación de ingeniería de plantas; esta herramienta Recurso humano permite definir las competencias que conlleva el desempeño de los distintos niveles de gestión, es decir puede aplicarse a los 2 tipos de nomina que tiene la empresa: nómina directiva conformada por el personal administrativo y la nómina convencional conformada por los empleados de base. Esta herramienta solamente se utiliza con el personal directivo debido a que la convención colectiva de trabajo a la que se acogen los trabajadores de base, propone otro modelo diferente al mencionado.

El mapa de competencias es la representación gráfica de las exigencias de un cargo en términos de conocimientos básicos, específicos y de las competencias humanas y técnicas específicas para la organización o área.

Para el diseño del mapa de competencias se debe definir las competencias humanas que son los rasgos personales y actitudes muchas veces delegadas a un segundo plano y que promueven de forma integral los intereses, motivaciones y valores. También se deben establecer las competencias técnicas que son saberes prácticos; los cuales demandan la adquisición de habilidades, capacidades, destrezas y procedimientos para ejecutar actividades donde se utilicen instrumentos, técnicas, tecnologías, entre otras y así mejorar la calidad del desempeño.

VENTAJAS DE LA REMUNERACION POR COMPETENCIAS:

- Facilita la identificación de las fortalezas y debilidades de cada empleado.
- El entrenamiento se torna útil para cada empleado, porque es específico y los objetivos están bien definidos.
- Los empleados se sienten más motivados.
- Los empleados con potencial inexplorado pueden crecer en la empresa.

DESVENTAJAS DE LA REMUNERACION POR COMPETENCIAS:

- Los empleados menos competentes se pueden sentir inseguros.
- La posible diferencia salarial entre empleados que ocupan el mismo cargo puede generar insatisfacción.
- La motivación puede desaparecer con el tiempo si el incentivo es rutinario.
- Puede generar angustia y ansiedad.

Tabla 10. Comparación Remuneración Tradicional vs Remuneración por Competencias

REMUNERACION TRADICIONAL	REMUNERACION POR COMPETENCIAS
Pago del salario previamente establecido para el cargo.	Pago mensual o anual varía de acuerdo con la evaluación del desempeño.
Salario fijo.	El salario no es fijo.
La evaluación de desempeño no afecta la remuneración de la persona.	La evaluación del desempeño afecta directamente la remuneración de la persona.
Solo los ejecutivos pueden recibir bonos relacionados con metas prenegociados.	Todos los empleados pueden recibir ganancias adicionales conforme al desempeño alcanzado.
No motiva ni estimula el involucramiento en el negocio de la empresa.	Funciona como factor motivador y estimula el involucramiento en las metas de la empresa.

VENTAJAS DE LA REMUNERACION VARIABLE:

- Ajusta la remuneración a las diferencias individuales de las personas y a la consecución de metas y resultados.
- Sirve como motivación intrínseca, es decir, como factor de motivación, pues hace énfasis en la autorrealización personal.
- Premia el buen desempeño e incentiva el desempeño excepcional.
- Se concentra en los resultados y el alcance de los objetivos.
- Permite la autoevaluación, pues sirve de retroalimentación.
- Establece la remuneración adicional y situacional.
- No produce efecto sobre los costos fijos de la organización.
- Permite aumentos salariales reales en un entorno de fuerte actividad económica pero, al mismo tiempo, facilita un rápido ajuste en momentos de crisis.

DESVENTAJAS DE LA REMUNERACION VARIABLE:

- Requiere cierta flexibilidad en la administración salarial.
- Modifica las estructuras salariales lógicas y rígidamente establecidas instalando la contingencia en función del desempeño.
- Rompe con la estabilidad de las ganancias dentro de la organización.
- Reduce el control centralizado de los salarios.
- Puede provocar quejas de los empleados no beneficiados y posibles presiones sindicales.

Una de las mayores ventajas de la remuneración variable es la flexibilidad. Si la empresa presenta pérdidas, puede fijar ganancias como objetivo principal. En caso de que precise

ganar espacio a la competencia, elige la participación en el mercado como su principal meta. Los principales modelos de remuneración variable son los planes de bonificación anual, la distribución de acciones a los empleados, opción de compra de acciones de la compañía, participación en los resultados alcanzados, remuneración por competencias y distribución de utilidades entre los empleados.

1. Establecer los niveles en los que se va a hacer la retribución (individual, grupal u organizacional): Cada programa de remuneración debe establecer claramente los niveles a los cuales hará partícipes ya sea a nivel organizacional, grupal (departamento, área, sección), o individual.
2. Establecer la periodicidad o frecuencia de la remuneración: Los periodos cortos son un factor positivo para el éxito del programa, es recomendable iniciar de periodos largos e ir disminuyendo el período según la capacidad financiera de la empresa; si ocurre lo contrario es probable que los empleados piensen que la empresa no tiene salud financiera para sostener el programa de remuneración variable.
3. Especificar la evaluación del resultado (rendimiento y competencia): Para la evaluación se debe tener en cuenta que cada empresa tiene su propio sistema, para ello cada comienzo de año las empresas deben establecer metas y resultados propios teniendo en cuenta su cultura corporativa y peculiaridades específicas. Hacer énfasis en los resultados y no en las ganancias, el sistema se debe orientar en los resultados. Los resultados son objetivos que se deben alcanzar. Se pueden denominar indicadores de productividad o de calidad, etc. Pueden ser objetivos estratégicos, tácticos u operacionales. Pero siempre se define como el principal objetivo de las actividades del período.
Utilizar indicadores normales, sencillos y confiables.

Como el programa es una novedad para las personas y puede generar cierta ansiedad, se debe poner en marcha basado en medios de evaluación y medición existentes en la empresa, para que las personas no se sientan inseguras. Para que tenga credibilidad los indicadores deben ser sencillos y confiables.

Con el transcurrir del tiempo y la experiencia adquirida los indicadores se deben renovar y mejorar.

- Proporcionar claridad y simplicidad: El programa debe ser claro, sencillo y tener pocas reglas, de tal forma que todos los empleados desde la cúpula hasta los niveles mas bajos puedan entenderlo sin generar dudas.
- Destacar la objetividad: Los indicadores deben ser cuantificables, como frecuencia y puntualidad en el trabajo, reducción de desperdicios y reprocesos, incremento de la producción, etc.

- El programa debe involucrar a todos los empleados: Desde el presidente hasta el más modesto obrero se debe involucrar y hacer partícipe del programa. Sin embargo, las metas sectoriales no pueden ser iguales para todos. Los empleados de producción deben tener metas sectoriales diferentes de los que trabajan en ventas.
- Diferenciación de las recompensas: El programa debe recompensar a las personas de acuerdo con la utilidad de la empresa, la productividad del área en que trabajan y el equipo en que participan. Las metas e indicadores establecidos para evaluar el desempeño permite diferenciar a personas y equipos que más se empeñaron condicionando el pago a los resultados alcanzados en los negocios.
- Es preciso mantener el programa siempre vivo y estimulante: Los empleados deben estar motivados siempre por los desafíos establecidos por el programa. La comunicación debe ser constante, continua y eficaz. Los empleados deben recibir información sobre la marcha de las metas y los resultados de modo que les sirva de retroalimentación para orientar su desempeño. Durante la renovación anual del acuerdo entre empresa y empleado se deben sintonizar de nuevo las metas y los indicadores con gran solemnidad para que permanezca en el recuerdo de todos.
- Fijación de las normas de desempeño: Como la medición del esfuerzo mismo es imposible, es necesario utilizar indicadores de la producción u otras medidas de los resultados del trabajo. Las normas de rendimiento o criterios de desempeños son muy importantes en cualquier sistema salarial, pero adquiere especial significado en el sistema de remuneración variable siendo vital su desempeño y actualización permanente.

Para establecer medidas de desempeño se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Que sean producto del mayor o menor esfuerzo del trabajador, es decir, que exista una relación entre esfuerzo, resultado y recompensa.
- Las medidas de rendimiento deben incluir todos los aspectos que el administrador y la empresa consideren importantes y objetivos. Para lograr este objetivo es conveniente la participación de los trabajadores en el diseño de los indicadores de desempeño.

Una manera de fijar medidas de desempeño es mediante la fijación de estándares: Normalmente una función es la agrupación de tareas; estas son la suma de elementos o actividades que constituyen pasos lógicos necesarios en la realización del trabajo, con una finalidad concreta, a su vez, los elementos están compuestos de micromovimientos, en este orden se subdividen para su análisis y medida. Un estándar es el resultado esperado de la labor de un trabajador medio, en condiciones normales, a un ritmo específico y con las causas o descansos aconsejables; para obtenerlo es necesario llevar a cabo varias mediciones que muestren su confiabilidad.

Existen varias tecnologías como el video, el ciclografo, el cronociclógrafo y el estereocronociclógrafo que permiten apoyados en computadores una medición precisa del trabajo manual.

La determinación de los descansos adecuados, de las contingencias o demoras previsibles, de labores complementarias o accesorias al ciclo de operaciones (mantenimiento, preparación de la maquina, etc), del tiempo para entrenar o ser entrenado son también significativos en la definición de los estándares.

Una norma o estándar de producción o rendimiento es un criterio establecido para comparar el rendimiento ya sea individual, grupal o de la organización.

Existen varias formas para establecer un estándar.

Enfoque de datos históricos: Es un método sencillo rápido y de bajo costo, la principal desventaja radica en que el pasado no puede representar de ninguna manera el presente, ni representa lo que un trabajador promedio puede realizar bajo condiciones promedio de trabajo.

Enfoque de método de tiempo o estudio de tiempo directo: A menudo se le conoce como estudio de tiempo, estudio cronométrico o de cronometraje. Originalmente desarrollado por Taylor, continúa siendo la técnica de mayor uso para medir el trabajo que consta de tareas breves y repetitivas. La tarea u operación correspondiente se divide en ciclos o movimientos básicos y cada elemento es medido con cronometro. En seguida se calcula el tiempo promedio de varios ciclos. Por ultimo se establece un factor o fracción de tolerancia o concesión o de tiempo muerto para necesidades personales, retrasos inevitables y fatiga.

PAQUETE DE COMPENSACIONES BASADOS EN RESULTADOS

En las mejoras que se plantean en el siguiente estudio están que todos los empleados tanto directivos como operativos tengan una remuneración fija y una variable.

Plan de bonificación anual

Nivel: Global-Grupal-Individual.

Periodicidad: Anual.

Los planes de bonificación requieren cuidadosa elaboración, montaje y administración. Para evitar la subjetividad en la evaluación las empresas deben vincular los premios a resultados concretos y mensurables.

Los nuevos tiempos obligan a las empresas a diseñar esquemas más objetivos. Primero, por presión de los propios ejecutivos. A la hora de discutir la remuneración, en un nuevo empleo, el candidato quiere saber cuánto va a recibir si alcanza los objetivos. Segundo, cualquier aumento de salario significa una presión a los costos fijos de la empresa, lo que

produce temor en estos tiempos de competencia extrema. La ventaja de los programas de bonos es que son autofinanciables, el empleado solo recibe si la empresa recibe las ganancias concertadas al comenzar el ejercicio.

La empresa debe definir su plan de acción anual al comienzo de cada año. A partir de allí cada gerencia define sus propias metas en sintonía con la estrategia general, cada sector determina sus tareas para ayudar a la empresa a cumplir su plan de acción de la compañía.

El bono se puede calcular con base en la variación del patrimonio líquido (mide la variación de la riqueza del accionista), utilidad neta, utilidad operacional.

Se pueden adoptar criterios variables:

En caso de que la rentabilidad del patrimonio no sobrepase un porcentaje "x" establecido (porcentaje mínimo) los empleados no recibirán la bonificación porque los accionistas conseguirían ésta variación guardando el dinero en una cuenta de ahorros.

En caso de que la meta global no sea alcanzada y no se pueda entregar el bono, se debe diseñar un esquema de premios, ya que las metas son mensuales y el desempeño que se mide en índices específicos (reducción de desperdicios, productividad, etc.), probablemente si se hayan alcanzado.

Hay que tener en cuenta que todas las áreas de la empresa no contribuyen por igual al logro de la meta global de la empresa, es por ello que hay que analizar como se va a distribuir el porcentaje del bono en cada una de las áreas teniendo en cuenta su aporte en el objetivo final.

También se pueden establecer rangos dentro de los cuales se definen el porcentajes de bonos, es decir, se determina un tope máximo (negociado) y uno mínimo, si sólo se alcanza el mínimo no se otorga el bono.

Si se sobrepasa el máximo (negociado) los empleados ganan una parte más del excedente; si permanece por debajo del negociado y superior al mínimo se paga un porcentaje menor de lo prometido.

CASO APLICATIVO:

Surtigas es una empresa que cuenta con 5 departamentos:

Departamento de Servicio al cliente

Departamento de Recursos Humanos

Departamento de Mantenimiento

Departamento de Finanzas y Contabilidad

Departamento de Compras.

Si la empresa establece un retorno del 18% del patrimonio. De los cuales el 8% se distribuirá en cada uno de los departamentos. Las metas se evaluarán mensualmente.

Para lograrlo cada área propone sus metas, en las que se especifique la meta y el indicador con el cual se va a evaluar la meta. (A modo de ejemplo se han escogido dos departamentos).

Departamento de Servicio al cliente:

Meta: Incrementar el porcentaje de reclamos solucionados en un 15%

Indicador

SOLUCION A LAS QUEJAS: Número de quejas solucionadas / Quejas totales

Meta: Mejorar el servicio en un 20%

Indicador:

CALIDAD EN EL SERVICIO: Quejas totales / Total Usuarios

Departamento de Compras:

Meta: Aumentar la calidad de los proveedores en un 85%

Indicador:

CALIDAD DEL PROVEEDOR: Unidades devueltas / Unidades compradas.

Si al final del año no logra el 18%; pero los departamentos han realizado su esfuerzo y en varios meses del año han cumplido sus metas, se les debe otorgar un premio los cuales deben ser fijados por los directivos de la organización. Teniendo en cuenta los rendimientos alcanzados.

Si la empresa logra la meta final:

- Todos los departamentos cumplen el mismo porcentaje de metas alcanzadas, recibe cada departamento el 1.6%.

- Si:

El Dpto. 1 se propuso 5 metas de las cuales alcanzó 3, el porcentaje de metas alcanzadas es de 0,6.

El Dpto. 2 se propuso 4 metas de las cuales alcanzó 3, entonces el porcentaje de metas alcanzadas es de 0.75

El Dpto. 3 se propuso 5 metas de las de las cuales alcanza 4, entonces el porcentaje de metas alcanzadas corresponde a 0,8.

Los Dptos. 4 y 5 alcanzan todas las metas que se proponen, el porcentaje de metas alcanzadas es 1.

DEPARTAMENTO	% METAS ALCANZADAS	
Dpto. 1	0.60	0.1446
Dpto. 2	0.75	0.1808
Dpto. 3	0.8	0.1928
Dpto. 4	1.0	0.2409
Dpto. 5	1.0	0.2409
TOTAL	4.15	1.0000

Si el 8% corresponde a \$ 35'000.000

Entonces a cada uno de los Departamentos le corresponde la siguiente cantidad de dinero:

Dpto. 1	\$5'061.000
Dpto. 2	\$6'328.000
Dpto. 3	\$6'748.000
Dpto. 4	\$8'431.500
Dpto. 5	\$8'431.500

Para un total de \$35'000.000

Para la remuneración individual se aplicará la remuneración por competencias; ésta evaluación individual se compone de dos factores:

Por un lado el rendimiento, el cual hace referencia al cumplimiento de las metas alcanzadas por cada persona, y por el otro, la competencia que hace referencia al grado de capacitación e información de cada individuo.

Por competencia las empresas entienden atributos como capacidad, personalidad, creatividad, innovación y conocimiento.

Cada departamento debe elaborar un conjunto de metas que desea alcanzar a nivel grupal y las metas individuales que cada persona debe lograr para alcanzar la meta final.

En éste plan se debe especificar el tiempo en que las metas deben ser alcanzadas, para así realizar las respectivas evaluaciones.

En el presente ejemplo, éstos factores (rendimiento y competencia) tienen un valor porcentual correspondiente al 50% respectivamente.

El rendimiento se evaluará con base en indicadores de resultados individuales y la competencia con base a evaluación de desempeño, en el que se evaluarán aspectos como: puntualidad, creatividad, iniciativa, responsabilidad, relaciones interpersonales, colaboración, grado de preparación y estudios, entre otros.

El empleado que alcance mayor porcentaje tendrá derecho a una mayor bonificación y así sucesivamente.

CASO APLICATIVO.

Si se escoge el Dpto. 1 al cual le corresponde un porcentaje de 14.46% correspondiente a \$5'.000, y cuenta con 5 empleados, los cuales al realizar la evaluación correspondiente obtuvieron los siguientes porcentajes:

Para ésta evaluación, se debe tener en cuenta que cada empleado se propone sus propias metas y de acuerdo al numero de metas alcanzadas así será el porcentaje de metas alcanzadas (como en el caso de las metas alcanzadas por departamento en el item anterior; para el caso de la competencia, ésta evaluación arroja su resultado. La suma de éstos dos aspectos es la evaluación del empleado.

Para la evaluación por competencias cada empresa (Surtigas y Promigas) debe diseñar los mapas de competencias de cada uno de los cargos.

Para el ejemplo planteado es como sigue a continuación:

EMPLEADO	% EVALUACION INDIVIDUAL	% A DISTRIBUIR
EMPLEADO 1	0.65	16%
EMPLEADO 2	0.68	17%
EMPLEADO 3	0.92	23%
EMPLEADO 4	0.82	21%
EMPLEADO 5	0.89	23%
TOTAL	3.96	100%

EMPLEADO	BONIFICACION INDIVIDUAL EN DINERO
EMPLEADO 1	\$809.760
EMPLEADO 2	\$860.370
EMPLEADO 3	\$1'164.030
EMPLEADO 4	\$1'062.810
EMPLEADO 5	\$1'164.030
TOTAL	\$5'061.000

8. CONCLUSIONES

Apropiados sistemas compensacionales son fundamentales para el crecimiento y proyección a futuro de las empresas, debido a que empleados satisfechos son empleados más eficientes, dispuestos a dar lo mejor de sí, para el desarrollo de las organizaciones. Si bien es cierto las empresas en estudio, se preocupan por motivar a sus empleados ofreciendo paquetes compensacionales bastante atractivos y completos a sus empleados.

Una vez realizado el anterior estudio se puede concluir que las empresas pertenecientes al subsector energético ninguna utiliza métodos de valoración cualitativos, cada una utiliza un método de valoración diferente entre estos tenemos que Surtigas aplica el método de Puntos por Factor, Promigas aplica Puntos de Hay y Ecopetrol aplica el método de Perfiles y Escalas guías de Hay.

Todas las empresas aplican compensaciones directas como los sueldos y primas, las cuales varían conforme a la capacidad de cada empresa. Las compensaciones indirectas aplicadas por todas las empresas del subsector energético son los planes de salud ocupacional, subsidios, préstamos, recreación, seguros de vida.

En cuanto a las políticas salariales en el subsector energético podemos concluir que todas las empresas cuentan con una política salarial enfocada a mantener la equidad tanto interna como externa y propender por el bienestar de sus empleados.

Las variables que en el Subsector en estudio son tomadas en cuenta para los aumentos salariales anuales son en primera instancia los ajustes del IPC y aspectos como la experiencia y mérito.

Los componentes internos y externos que conforman la mezcla de remuneración en éste subsector tenemos: entre los internos, el 66% de las empresas tiene en cuenta el puesto de trabajo, el 100% tiene en cuenta la empresa y sus características para los incrementos salariales y el 100% toma en cuenta a la persona en lo referente al rendimiento de ésta en el desempeño del cargo para fijar sus compensaciones salariales. Referente a los componentes externos podemos concluir que en el Subsector se tienen en cuenta las leyes gubernamentales y el mercado para la mezcla de remuneración y un 66% de las empresas que conforman éste Subsector en la ciudad de Cartagena realiza negociaciones con sus empleados.

Las formas de salarios aplicados son: el salario básico establecido una vez el empleado comienza sus labores en la organización, el salario complementario conformado por todas las prestaciones que ofrecen a sus empleados, el salario medio que se compone del salario básico y el complementario y los directivos de éstas empresas reciben salarios integrales.

Los sistemas de compensaciones más utilizados por las empresas en estudio son el Sistema basado en el Rendimiento con un porcentaje de utilización del 21%, el Sistema basado en el Mercado y el Mixto con un 20% cada uno, el Sistema basado en el Puesto, en la Persona y el Negociado con un 13% de aplicación cada uno, en el Subsector no se aplica el Sistema Impuesto.

De acuerdo al estudio, los investigadores plantean el Sistema de compensación “Basado en los Resultados” el cual busca compensar a sus empleados de acuerdo a los resultados obtenidos, a partir de metas y objetivos planteados por las organizaciones. Entre las ventajas de éste Sistema tenemos que sirve como factor de motivación, premia el buen desempeño e incentiva el desempeño excepcional, no produce efectos sobre los costos fijos de la organización, permite aumentos salariales reales en un entorno de fuerte actividad económica; pero al mismo tiempo facilita un rápido ajuste en momentos de crisis.

BIBLIOGRAFIA

ACRIP. Encuesta nacional salarial.

ARANGO LONDOÑO, Gilberto. Estructura Económica Colombiana. Mc Graw Hill 8° edición.1997

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos Humanos. Mc Graw Hill,2° edición.1993

— — — — . Gestión del Recurso Humano. Mc Graw Hill.

GINEBRA. OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO – Los salarios. Primera edición . Edicion Alfaomega. 1999. 196 p.

LERMA G., Héctor Daniel. Metodología de la investigación: 2ª Edición. Bogotá D. C. Ecoe ediciones. 2001. 122 p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos. Metodología para elaborar diseños y elaboración de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Mc Graw Hill, 2° edición.1999

MORALES ARRIETA, Juan A., VELANDIA HERRERA, Néstor. Salarios Estrategia y Sistemas Salarial o de Compensaciones. Edición Mc Graw Hill. 1999.

NAMAKFOOSH, Mohamed. Metodología de la Investigación. Mexico: Limusa 1998.

SHERMAN BOHLANDER. Snell. Administración de Recursos Humanos. México. Thomson Editores, 11° edición.

VADILLO, Sergio. Administración de Remuneración: México, 1° ed, Limusa, 121p.

EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEOS, Convención Colectiva de trabajo 2001-2002, Bogotá D.C. 11 de Junio de 2001.

[http/ www.ecopetrol.com](http://www.ecopetrol.com)

[http/ www.minminas.gov.co](http://www.minminas.gov.co)

[http/ www.creg.gov.co](http://www.creg.gov.co)

[http/ www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)

[http/ www.revistacambio.com](http://www.revistacambio.com)

[http/ www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar)

ANEXOS

ANALISIS COMPARATIVO ENTRE ECOPETROL – PROMIGAS – SURTIGAS

Anexo 2. Análisis comparativo entre las empresas del Subsector Energético de la Ciudad de Cartagena.

ASPECTOS	ECOPETROL	PROMIGAS	SURTIGAS
NUMERO DE EMPLEADOS	Directiva - Administrativa 238 Convencional – Operativa 222 Total 460	Operativos 238 Nivel Intermedio 35 Area administrativa 20 Total 293	Operativos 265 Nivel intermedio 50 Area administrativa 15 Total 330
OBJETIVOS DEL SISTEMA DE COMPENSACION	“ Propender por el bienestar de los trabajadores” “ Aumentar la productividad de los trabajadores”	“Compensar con justicia a nuestros empleados” “Velar por el bienestar de nuestros trabajadores y su familia” “Generar un clima laboral positivo”	“Mantener la equidad interna en la organización” “Mantener la equidad externa, con el fin de ser competitivos en el sector”.
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Area de desarrollo humano, encargada de las capacitaciones, eventos y todo lo relacionado con el crecimiento y formación del personal. Area de desarrollo organizacional encargada de la nómina y todo lo relacionado con pagos.	Esta conformado por un Area de Gestión Humana; dedicada a la selección, capacitación y desarrollo integral de los trabajadores, y un Area de Nomina dedicada a la liquidación de la misma.	Conformado por tres áreas: Area de Bienestar y Desarrollo encargada de promocionar eventos, seminarios, capacitaciones y talleres. Area de Sueldos y Beneficios encargada de la liquidación de la nómina, prestamos, pagos de impuestos, etc. Area de Selección encargada del reclutamiento y selección del personal.
PROMEDIO HORAS LABORADAS SEMANALMENTE	Personal directivo 39 Personal convencional 42	42	42
PAGO DE SALARIOS	Quincenalmente	Quincenalmente	Quincenalmente
SALARIOS PAGADOS ANUALMENTE	17 Salarios	15 Salarios	17 Salarios
SALARIOS MINIMOS	\$650.000	\$ 472.300	\$345.000
SALARIOS INTEGRALES	Personal directivo	Personal directivo	Personal directivo
DIAS DE VACACIONES	21 días	15 días	15 días