

**Universidad Sergio Arboleda**

**Especialización Gerencia de Talento Humano**

**De la Estrategia a la Compensación**

**Presentado por**

**Rodríguez Anzola, Luz Marina**

**Rosas Aguirre, Johanna Marcela**

**Asesor: Docente Santiago Bayona**

**Bogotá, Febrero del 2018**

## Tabla de contenido

|  |          |
|--|----------|
| <b>Resumen</b> .....                     | <b>3</b> |
| <b>El Problema</b> .....                 | <b>4</b> |
| Contextualización.....                   | 2        |
| Modalidad.....                           | 2        |
| Propósito .....                          | 3        |
| Objetivo General .....                   | 2        |
| Objetivos Específicos.....               | 2        |
| Hipótesis.....                           | 2        |
| Alcance.....                             | 2        |
| <b>Marco de Referencia</b> .....         | <b>4</b> |
| Desarrollo.....                          | 2        |
| Análisis Ocupacional.....                | 6        |
| Valoración de cargos .....               | 6        |
| Análisis Equidad Salarial .....          | 6        |
| Análisis de Competitividad Salarial..... | 6        |
| Estructura Salarial .....                | 6        |
| Política Salarial.....                   | 6        |
| Conclusiones .....                       | 2        |

**Referencias ..... 4**

## Resumen

Un adecuado planteamiento de la estructura salarial permite a una compañía ubicarse en una mejor posición competitiva y fortalecer la relación de la organización con sus propios empleados (Morales, 1999). Por ello, para Colombia Energy Development Co., indiferente al sector económico al cual pertenece, se plantea definir una estructura salarial que refleje equidad interna y políticas salariales que permitan establecer el plan de acción en el corto, mediano y largo plazo. Por tal razón, es necesario desarrollar un caso aplicado, que incluya un análisis ocupacional y la identificación de una muestra de cargos – core y no core de la compañía – mayor al 10%, como fuente de trabajo para su descripción, valoración según metodología Hay, análisis de equidad interna y competitividad de los salarios actuales respecto al sector, llevando, como consecuencia, a la propuesta de una nueva estructura salarial y el planteamiento final las políticas salariales que incluyan la fase de implementación, teniendo en cuenta los puntos verdes y rojos, y la fase de mantenimiento.

**Palabras Claves.** Salarios, Compensación Salarial, Remuneración, Metodología Hay, Estructura Salarial, Compensación y Salarios, Valoración de Cargos, Equidad Salarial.

## Summary

An adequate approach to the salary structure it allows to the company locate in a better competitive position and strengthen the relation of the organization with their own employees (Morales, 1999). Therefore, for Colombia Energy Development Co.,

Indifferent to the economic sector to which belongs, it is defined a salary structure that reflect the internal equity and the salary policies that permit establish the action plan in the short, medium and long term. For that reason, is necessary to develop a applied case,

that include an occupational analysis and the identification of a sample of charges, core and not core of the company – major to 10%, as a source of work for it is description, assessment according to methodology, there are analysis to internal equity and competitiveness of the actual salaries respect to the sector, leading as a consequence, the proposal of the new salary structure and the final approach of the salaries policies that include the phase of implementation, taking into account, the green and red points and the maintenance phase.

## De la Estrategia a la Compensación

### El Problema

**Contextualización.** Entender la razón de ser de una compañía cuando quienes la lideran no lo han puesto en papel, no es tarea fácil, sin embargo, es posible remitirse a un término que, seguramente, gran cantidad de empresas contemplan dentro de sus estrategias, es nada menos que la rentabilidad. Y, exactamente ¿a qué hace referencia?

Si de remitirse al significado básico de esta palabra se trata, es posible identificar la descripción dada por la Real Academia de la lengua “Que produce renta suficiente o remuneradora” y, por supuesto, ¿cuál emprendedor, inversor o accionista no querrá que su compañía sea rentable?

Pues bien, tendría sentido pensar que este mismo objetivo esté inmerso en la vida de quienes trabajan para una compañía y mucho más para una como Colombia Energy Development Co, una Operadora de Petróleo que ha logrado sobrepasar la marcada crisis petrolera ,que impactó a tantas empresas del sector y como consecuencia de esta alrededor de 20.000 personas perdieron sus empleos para enero del 2016 (El Pais, 2016).

Luego de la marcada crisis, empresas como Colombia Energy han retomado vuelo, evidenciando resultados favorables, basados en un planteamiento estratégico que posiblemente no esté definido ni comunicado, sin embargo, se puede pensar que su Misión está orientada a posicionar a Colombia Energy como una compañía líder en la exploración, producción y comercialización de hidrocarburos, creando valor para sus accionistas y utilizando las mejores habilidades de la industria para hacer de este un proceso eficiente y responsable con todos sus grupos de interés (Stakeholder).

Su estructura organizacional está segmentada en 4 unidades de negocio, la primera es la Unidad Financiera Administrativa y Legal, conformada por las áreas financiera, contabilidad, tesorería, cuentas por pagar, impuestos, compras, comercialización, legal , Talento Humano -Administración, esta última enfocada en la administración del personal vinculado, velando por el pago adecuado de la nómina, buscando el bienestar y calidad de vida de los colaboradores, manejando actividades adicionales de mantenimiento y lugares de trabajo óptimos. Haciendo de esta unidad el punto clave en la organización para el cumplimiento de los objetivos.

Como parte del core del negocio se encuentra la unidad de negocio Operación y Producción y HSEQ, integradas por ingenieros de producción, ingenieros ambientales, electromecánicos, operadores de producción y personal MONC, cuyo enfoque principal está en la explotación racional del petróleo basándose en las políticas de seguridad y medio ambiente, dando cumplimiento a las normas y políticas de seguridad.

Se encuentra también el área de Geología y Exploración, cuyo enfoque se basa en analizar la información de los pozos después de correr una sísmica para definir el yacimiento y explotarlo, determinando si hay potencial productor.

Para culminar y, no menos importante, está el área de Perforación, que está conformada por Ingenieros de Petróleo y cuyo enfoque es realizar el diseño de la perforación, registro y segmentación de los pozos para la extracción del crudo.

**Propósito y Modalidad.** Por lo anterior y, teniendo en cuenta el gran impacto que la remuneración dada a los empleados tiene en su nivel de motivación y en la productividad de una compañía y que los sistemas de compensación hacen parte de los ejes estratégicos de Talento Humano, se pretende proponer, como un Caso Aplicado a Colombia Energy Development Co, una estructura y política salarial basadas en el análisis de las dinámicas de compensación actuales.

**Objetivo General.** El objetivo general de este ensayo es proponer un modelo de compensación salarial para Colombia Energy Development Co. que pueda ser implementado a partir del 2do trimestre del año 2018.

**Objetivos Específicos** Para ello, es necesario definir un modelo de análisis ocupacional por medio del cual sea posible identificar las características claves de la compañía y los cargos que hacen parte de ésta.

Identificar el nivel de equidad salarial existente al interior de Colombia Energy Development Co

Identificar el nivel de competitividad de los salarios asignados actualmente a los colaboradores de Colombia Energy Development Co., respecto a los salarios asignados en las empresas del sector.

**Hipótesis.** Al considerar que, en la actualidad, en Colombia Energy Development Co. el modelo de asignación de salarios e incrementos aplicados a los nuevos colaboradores no está basado en políticas claramente definidas, es posible preguntarse si existe equidad salarial al interior de la organización.



**Alcance.** La solución de la hipótesis y el desarrollo del Objetivo General que se plantea en este documento permitirá a Colombia Energy contar con una estructura salarial clara, equitativa y competente que le permita al área de Talento Humano y Financiera tener lineamientos claros para la asignación salarial y que impactará de forma directa a todos los empleados actuales de la compañía y aspirantes a vincularse a la misma, quienes podrán acceder a una remuneración salarial mucho más acorde con la naturaleza de su cargo y tener una mayor percepción de equidad al interior de la compañía.

## **Marco de Referencia**

Un punto de partida interesante y de gran relevancia para un área de Talento Humano que procure generar valor real a una organización, se da alrededor de la compensación salarial y, aunque el término resulta familiar para todos los que han hecho parte de estos equipos, en gran variedad de compañías estas conversaciones no van más allá de un simple ejercicio operativo – aunque no menos importante – enfocado en el pago correcto, a tiempo y acorde con las definiciones salariales hechas al iniciar la relación laboral con cada uno de los empleados de la compañía. No obstante, y en línea con el planteamiento de Morales (1999), un diseño adecuado de la compensación en cualquier compañía tiene un impacto directo en los ámbitos financiero, productivo y de mercadeo de ésta, permitiendo que pase de ser un gasto y se convierta en una inversión productiva.

La compensación puede entenderse dependiendo del punto de vista desde el cual se esté analizando; para el empleado este término responde a la retribución recibida por el esfuerzo invertido en el trabajo y en la educación adquirida para desarrollar la labor específica, es decir, una relación de intercambio, mientras tanto, para el empleador, la compensación hace referencia al costo de operación, sin embargo, no por esto, deberá desconocer el gran impacto que ésta tiene en el comportamiento y motivación de los empleados, de allí la importancia de contar con sistemas de compensación diseñados bajo parámetros de equidad y justicia (Morales, 1999)

Así como la definición de reglas para los hijos en un hogar parte de la identificación del contexto en el cual se encuentran, el entendimiento claro del rol de los padres y variables

adicionales que impactan el modelo educativo al interior de cada hogar, así mismo, las compañías deben tener en cuenta variables claves que se deben desarrollar y analizar para, posteriormente, plantear el modelo de compensación que responda a los objetivos de justicia y equidad planteados.

Por tal razón, el desarrollo de este caso, inicia con el análisis ocupacional de Colombia Energy para el cual, luego de describir el planteamiento estratégico de la compañía y su estructura organizacional, se tomó el listado de cargos activos a enero del 2018, identificando 50 diferentes cargos que fueron clasificados en los niveles de Apoyo, Profesional, Táctico y Estratégico (Anexo A), basado en una revisión inicial de la naturaleza de cada rol y permitiendo seleccionar una muestra de 10 cargos distribuidos equitativamente en cada uno de los niveles descritos, tal como lo muestra la tabla 1.

Tal como lo afirma Otero, A (2014), en el proceso de valoración de cargos se tiene como objetivo medir y analizar aspectos relacionados con las responsabilidades, funciones, requisitos intelectuales, entre otros, que son claves para entender la naturaleza del cargo. Cada uno de estos aspectos toma mayor relevancia según el método que se elija para realizar la valoración. Para este caso, se ha tomado como referencia la metodología de Valoración de Cargos de HayGroup, que toma como base un patrón de comparación común para identificar el valor relativo de los puestos en la empresa de acuerdo con el impacto que tienen en los resultados del negocio (HayGroup, s.f.).

Como paso previo, fue necesario definir un modelo de carta descriptiva (Anexo B) que posteriormente fue utilizada para realizar la descripción de la muestra de cargos seleccionada y que se procuró incluyera los aspectos relacionados al conocimiento técnico, gerenciamiento y relaciones interpersonales que integran el “Saber”, el ámbito del

pensamiento y desafío del mismo “Pensar” y la capacidad de “Actuar” de forma autónoma, a nivel financiero y cómo esta variable impacta en la compañía, según lo plantea HayGroup (s.f.)

Tabla 1

*Muestra de cargos Colombia Energy y nivel de cargo*

| Cargo                                      | Nivel       |
|--|-------------|
| Documentary Assistant and Legal Management | Apoyo       |
| Buyer                                      | Apoyo       |
| Civil Works coordinator                    | Táctico     |
| Operations's Social Coordinator            | Táctico     |
| Geologist                                  | Profesional |
| HSEC Manager                               | Táctico     |
| Production Engineer                        | Profesional |
| Supervisor HS                              | Profesional |
| Production Vice President                  | Estratégico |
| Financial Vice President                   | Estratégico |

Una descripción efectiva de puestos permite contar con información confiable sobre la empresa y sus trabajadores y su desarrollo está orientado a diferentes metodologías, que van desde la observación directa de las personas que ocupan el cargo actual, o la elaboración de un cuestionario que permita identificar los aspectos claves (Morales, J. 1999). Para el caso de Colombia Energy se tomó como base la información consignada en

los manuales de funciones con los cuales contaba la organización previamente y que, en el momento de implementación total de la propuesta, se considera debería complementarse con entrevista a los ocupantes de los cargos y jefes de cada posición.

El modelo de valoración de HayGroup (s.f.) requiere identificar en cada cargo, el conocimiento con el cual cuenta la persona que lo ocupe, el pensamiento, procesamiento, análisis y creación que demanda y la responsabilidad de este, representado en tres tablas diferentes, ejercicio a partir del cual se obtiene una valoración como la representada en la tabla 2, la cual detalla el resultado obtenido de la valoración realizada a la muestra de cargos seleccionados para Colombia Energy.

Tabla 2

*Valoración de Cargos Colombia Energy*

| Nr. | Jobtitle                                   | Know How |    |   | Problemsolving |   |    | Accountability |     |   | Total |   |     |            |
|-----|--|----------|----|---|----------------|---|----|----------------|-----|---|-------|---|-----|------------|
| 1   | Documentary Assistant and Legal Management | C        | I  | 2 | 115            | C | 2  | (19)           | 22  | B | N     | A | 14  | <b>151</b> |
| 2   | Buyer                                      | C        | I+ | 2 | 132            | D | 3  | (29)           | 38  | C | 1     | A | 29  | <b>199</b> |
| 3   | Civil Works Coordinator                    | D        | I  | 3 | 175            | D | 3- | (29)           | 50  | D | 1     | S | 76  | <b>301</b> |
| 4   | Operations's Social Coordinator            | D+       | I  | 3 | 200            | D | 3  | (29)           | 57  | D | N     | C | 43  | <b>300</b> |
| 5   | Geologist                                  | E        | II | 2 | 264            | E | 3  | (33)           | 87  | E | N     | S | 87  | <b>438</b> |
| 6   | HSEC Manager                               | E+       | II | 3 | 350            | F | 4- | (50)           | 175 | E | 2     | S | 152 | <b>677</b> |
| 7   | Production Engineer                        | E        | I  | 2 | 200            | D | 3  | (29)           | 57  | D | N     | S | 57  | <b>314</b> |
| 8   | Supervisor HS                              | D+       | I  | 3 | 200            | D | 3- | (29)           | 57  | D | N     | A | 33  | <b>290</b> |
| 9   | Production Vice President                  | F        | II | 3 | 400            | F | 4  | (50)           | 200 | F | 3     | S | 304 | <b>904</b> |
| 10  | Financial Vice President                   | F-       | II | 3 | 350            | F | 4- | (50)           | 175 | F | 3     | S | 304 | <b>829</b> |

A partir de los resultados obtenidos en el ejercicio de valoración de cargos, se propone una categorización de cargos, tal como se muestra en la tabla 3 y que toma como referencia la puntuación general obtenida y, con base en la cual se ubican los cargos de la muestra tomada en este ejercicio para Colombia Energy (ver tabla 4).

Tabla 3

*Categorización de Cargos*

| <b>Categoría</b> | <b>Puntos Mínimo</b> | <b>Puntos Medio</b> | <b>Puntos Máximos</b> |
|------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|
| I                | 135                  | 181                 | 227                   |
| II               | 228                  | 271                 | 313                   |
| III              | 314                  | 376                 | 438                   |
| IV               | 439                  | 587                 | 734                   |
| V                | 735                  | 895                 | 1055                  |

Tabla 4.

*Categorización de Cargos Específicos*

| <b>Categoría</b> | <b>Cargos</b>   |
|------------------|---|
| I                | Documentary Assistant and Legal Management<br>Buyer                         |
| II               | Civil Works Coordinator<br>Operations's Social Coordinator<br>Supervisor HS |
| III              | Geologist<br>Production Engineer  |
| IV               | HSEC Manager  |
| V                | Production Vice President<br>Financial Vice President                       |

La tabla 4 muestra una distribución equitativa de los cargos analizados en cada una de las categorías, la cual servirá como punto de partida para una clasificación del total de los cargos de la compañía. Sin embargo, un desarrollo y análisis mucho más preciso del esquema actual de salarios respecto a una propuesta que se pretende plantear implica identificar el nivel de equidad salarial, para el cual se halla la dispersión al relacionar los

puntos Hay de cada cargo respecto al salario actual, obteniendo para ello una tendencia central, tal como lo muestra la figura 1.

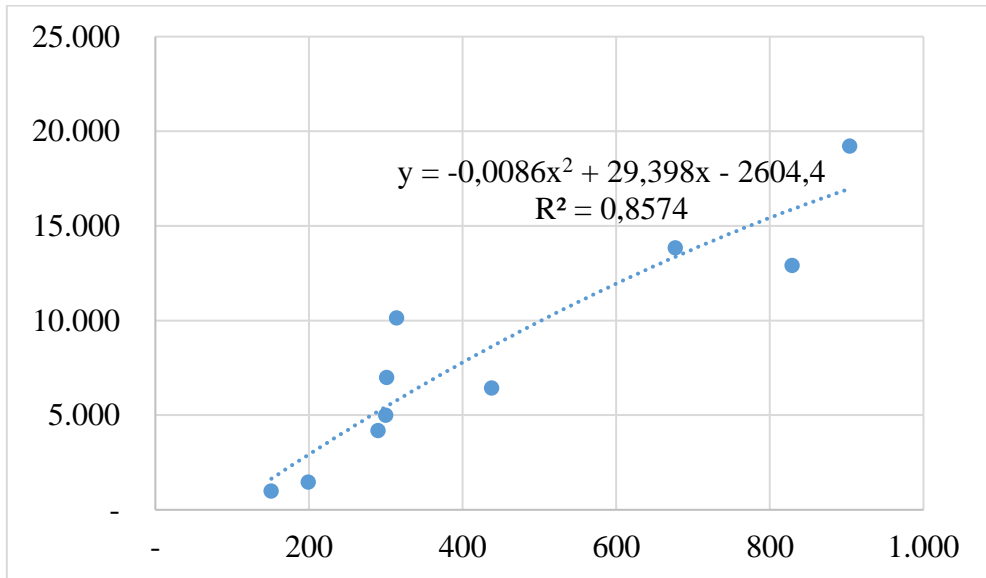


Figura 1. *Dispersión salarial Colombia Energy*

Hallar la dispersión de los salarios de referencia, permite trasladar la fórmula de la ecuación y definir el nivel de desfase de cada cargo, que trae como resultado consecuente, la identificación de equidad general de la muestra. En la tabla 5, es posible observar que el 50% de los cargos evaluados se encuentran por fuera de la banda de equidad de más (+) o menos (-) 20%, lo cual indica inequidad salarial, teniendo en cuenta que las prácticas salariales refieren que un 70% de los cargos de una compañía deberían estar ubicados dentro de la banda para considerarse un nivel de equidad aceptable (Bayona, S. 2018)

Tabla 5

*Relación Equidad Salarial Colombia Energy*

| Cargo                                      | Puntos (x) | Sueldo (Miles de pesos) | Ajustado | Desfase | En banda de equidad (+- 20%) |
|--|------------|-------------------------|----------|---------|------------------------------|
| Documentary Assistant and Legal Management | 151        | 1.000                   | 1.639    | -39,0%  | Por debajo de la banda       |
| Buyer                                      | 199        | 1.480                   | 2.905    | -49,1%  | Por debajo de la banda       |
| Civil Works Coordinator                    | 301        | 7.000                   | 5.465    | 28,1%   | Por arriba de la banda       |
| Operations's Social Coordinator            | 300        | 5.000                   | 5.441    | -8,1%   | En la banda                  |
| Geologist                                  | 438        | 6.446                   | 8.622    | -25,2%  | Por debajo de la banda       |
| HSEC Manager                               | 677        | 13.846                  | 13.356   | 3,7%    | En la banda                  |
| Production Engineer                        | 314        | 10.142                  | 5.779    | 75,5%   | Por arriba de la banda       |
| Supervisor HS                              | 290        | 4.200                   | 5.198    | -19,2%  | En la banda                  |
| Production Vice President                  | 904        | 19.231                  | 16.943   | 13,5%   | En la banda                  |
| Financial Vice President                   | 829        | 12.923                  | 15.856   | -18,5%  | En la banda                  |

Como ejercicio complementario, es necesario realizar la comparación de los cargos con las posiciones del sector respecto a los estudios que diferentes empresas como Mercer, Acrip y Total Rewards han llevado a cabo. En el desarrollo de este planteamiento se tomó como referencia el estudio salarial de Total Rewards del año 2015, proyectando los salarios de acuerdo al incremento del salario mínimo para el 2016 y el 2017 y cuyos resultados están representados en la tabla 6.

A partir de los mismos, es posible afirmar que Colombia Energy se encuentra en un nivel desfavorable de competitividad ya que, si se centra la atención en el QII o Mediana, tan solo el 30% de los cargos analizados se encuentra dentro de este rango y, el comportamiento del mercado indica que, por lo menos el 50% debería ubicarse en este Cuartil. Así mismo, al trasladar el análisis al QIII, en donde por lo menos el 25% de cargos del mercado se ubica por arriba, en el caso de Colombia Energy se ubica, únicamente, el 10%



Tabla 6

*Análisis de Competitividad Externa*

| Cargo                                 | Puntos Hay | Salario       | Mercado       |            |               |                 |               |              |                |                  |
|---------------------------------------|------------|---------------|---------------|------------|---------------|-----------------|---------------|--------------|----------------|------------------|
|                                       |            |               | QI            | Desfase QI | Mediana       | Desfase Mediana | QIII          | Desfase QIII | Promedio       | Desfase Promedio |
| Documentary Assistant and Legal Manag | 151        | 1.000.000,00  | 1.870.082,40  | 53,47      | 2.330.289,20  | 42,91           | 2.736.486,40  | 36,54        | 3.041.415,60   | 32,88            |
| Buyer                                 | 199        | 1.480.000,00  | 3.072.921,20  | 48,16      | 3.748.041,20  | 39,49           | 4.163.240,00  | 35,55        | 4.594.191,60   | 32,21            |
| Civil Works Coordinator               | 301        | 7.000.000,00  | 11.227.245,60 | 62,35      | 12.576.360,40 | 55,66           | 14.799.755,60 | 47,30        | 117.594.652,00 | 5,95             |
| Operations's Social Coordinator       | 300        | 5.000.000,00  | 8.237.589,20  | 60,70      | 10.715.279,60 | 46,66           | 12.171.288,40 | 41,08        | 10.042.410,00  | 49,79            |
| Geologist                             | 438        | 6.445.900,00  | 11.247.499,20 | 57,31      | 12.640.496,80 | 50,99           | 14.252.908,40 | 45,23        | 12.434.585,20  | 51,84            |
| HSEC Manager                          | 677        | 13.846.153,85 | 11.065.216,80 | 125,13     | 11.574.932,40 | 119,62          | 12.668.626,80 | 109,29       | 14.338.423,60  | 96,57            |
| Production Engineer                   | 314        | 10.142.569,23 | 8.166.701,60  | 124,19     | 10.840.176,80 | 93,56           | 13.230.101,60 | 76,66        | 11.302.634,00  | 89,74            |
| Supervisor HS                         | 290        | 4.200.000,00  | 3.821.179,20  | 109,91     | 4.837.234,80  | 86,83           | 5.008.265,20  | 83,86        | 5.549.486,40   | 75,68            |
| Production Vice President             | 904        | 19.230.769,23 | 23.540.309,20 | 81,69      | 29.875.185,20 | 64,37           | 33.418.440,00 | 57,55        | 27.638.287,60  | 69,58            |
| Financial Vice President              | 829        | 12.923.076,92 | 35.443.800,00 | 36,46      | 41.366.852,80 | 31,24           | 43.074.906,40 | 30,00        | 43.601.500,00  | 29,64            |

A partir de la información recolectada hasta el momento, es posible establecer cuál sería la ubicación de cada uno de los cargos de la muestra dentro de la categorización planteada, basados en la puntuación obtenida para cada cargo, tal como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7

*Estructura de Salarios por Categoría*

|                         | I  | II                              | III                 | IV           | V                         |
|-------------------------|--|---------------------------------|---------------------|--------------|---------------------------|
|                         | Documentary Assistant and Legal Management | Civil Works Coordinator         | Geologist           | HSEC Manager | Production Vice President |
|                         | Buyer                                      | Operations's Social Coordinator | Production Engineer |              | Financial Vice President  |
|                         |  | Supervisor HS                   |                     |              |                           |
| Máximo (Miles de pesos) | \$2.922                                    | \$5.662                         | \$8.680             | \$14.015     | \$20.182                  |
| Medio (Miles de pesos)  | \$2.435                                    | \$4.718                         | \$7.233             | \$11.679     | \$16.818                  |
| Mínimo (Miles de pesos) | \$2.029                                    | \$3.932                         | \$6.028             | \$9.733      | \$14.015                  |

En este punto y, basados en la información recolectada y construida hasta el momento, resulta necesario identificar cuál es la ubicación de los salarios de cada uno de los cargos de la muestra escogida, para definir cuáles se encuentran dentro de las nuevas bandas salariales propuestas y cuáles se ubican por debajo del rango esperado (punto verde) y por encima de este. (Ver figura 2).

## Traslape o Superposición

Hace referencia al margen que existe entre el salario mínimo de una categoría y el salario máximo de la categoría que le antecede, la cual es aceptable con un grado no superior al 50%, ahora si no es así, los salarios de los cargos de la categoría pertenecerían a la categoría siguiente; estos casos pueden darse cuando sea un nivel porcentual negativo, lo que indica que los salarios de esos cargos podrían estar sesgados, y existiría un rango salarial a los que nunca llegarían a alcanzar, porque el margen salarial inferior de la categoría siguiente no se encontraría inmerso dentro del margen salarial superior de la categoría inmediatamente anterior. La superposición se obtiene de la diferencia entre el margen superior de la categoría inmediatamente anterior y el margen inferior de la categoría en cuestión entre la diferencia del margen superior de la categoría anterior y su margen inferior.

(Otero, A (2014). *Diseño de una Estructura de Compensación Salarial para la empresa*, 2004, p. 78)

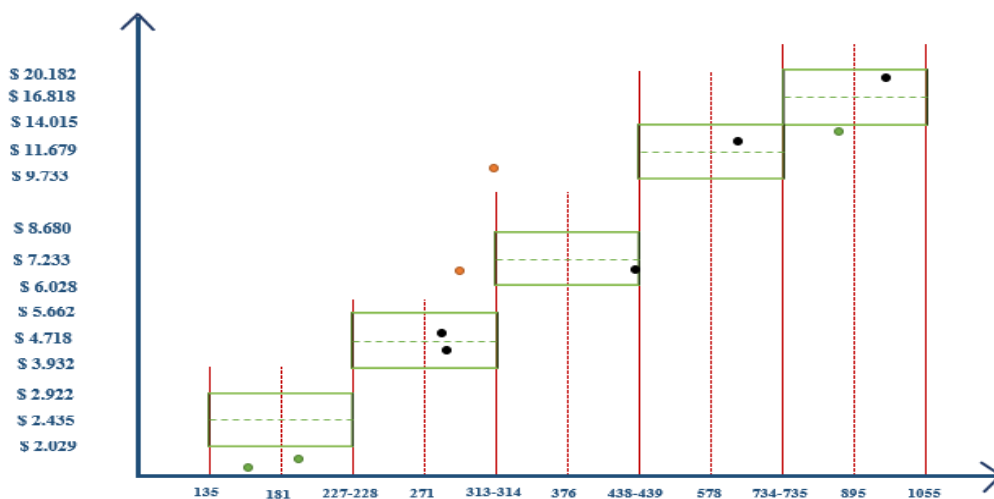


Figura 2. Estructura Salarial, Puntos Verdes y Puntos Rojos

**Política Salarial.**

Teniendo en cuenta los hallazgos identificados a partir del planteamiento de la estructura salarial y los cargos que quedaron por fuera de las bandas establecidas, se propone implementar una Política Salarial (Ver Anexo C) que, como parte de la fase de implementación, que permita realizar los ajustes salariales durante los 5 años siguientes de los cargos core de la compañía identificados como puntos verdes, realizando incrementos anuales a estos y congelar salarios para aquellos cargos que están por arriba de la banda estipulada “puntos rojos”. Lo anterior, teniendo en cuenta que la organización está atravesando un proceso de transición, producto del cual se proyecta alcanzar un punto de equilibrio en un mediano plazo.

Se establece con el propósito de atraer, retener y motivar al personal clave que Colombia Energy requiere para el logro de sus objetivos. De tal modo, esta política servirá como guía de consulta para la definición y aplicación de las remuneraciones de los colaboradores.

Adicionalmente, se espera impactar de forma positiva el clima laboral de la organización, gracias a la oportunidad de contar con un sistema de remuneración que refleje mayor transparencia y equidad para los trabajadores de Colombia Energy.

## Lista de Anexos

|  |    |
|--|----|
| Anexo A. Clasificación Niveles de Cargo Cognergy ..... | 21 |
|--|----|

## Referencias

- Bayona, 2. (2018). Tutoría trabajo de Grado, Especialización Gerencia de Talento Humano. Universidad Sergio Arboleda
- El Pais. (2016, enero 25). Recuperado el 14 de enero de 2018, de <http://www.elpais.com.co/economia/lo-que-deja-la-caida-del-petroleo-a-los-colombianos.html>
- HayGroup. (s.f.). *Metodología de valoración de cargos*.
- Total Rewards,(2015). *Estudio salarial*.
- Morales, J (1999). *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Bogotá, Colombia.
- Otero, A (2014). *Diseño de una Estructura de Compensación Salarial para la empresa Ploexport S.A., como Estrategia de Retención del Talento Humano*. Cartagena, Colombia.
- Real Academia de la Lengua. (s.f). Recuperado el 14 de enero de 2018, de <http://dle.rae.es/?id=VyJP9GA>
- (Otero, A (2014). *Diseño de una Estructura de Compensación Salarial para la empresa*, p. 78)

## Anexos

### Anexo A. Clasificación Niveles de Cargo Cognergy

| Cargo  | Nivel       |
|--|-------------|
| Field Administrator                            | Profesional |
| Cost Controller Analyst                        | Profesional |
| Tax Analyst                                    | Profesional |
| Treasury Analyst                               | Apoyo       |
| Trainee  | Apoyo       |
| Documentary Assistant and Legal Management     | Apoyo       |
| Accounting Auxiliary                           | Apoyo       |
| Auxiliary Reinjection                          | Apoyo       |
| General Services                               | Apoyo       |
| Commercial Manager                             | Táctico     |
| Buyer  | Apoyo       |
| Driver   | Apoyo       |
| Buyer coordinator                              | Táctico     |
| Accounting Coordinator                         | Táctico     |
| HSE Coordinator                                | Táctico     |
| Civil Works coordinator                        | Táctico     |
| IT Coordinator                                 | Táctico     |
| Production Coordinator                         | Táctico     |
| Operations's Social Coordinator                | Táctico     |
| Human Resources Coordinator and Administrative | Táctico     |
| Environment Coordinator                        | Táctico     |
| Electromechanic                                | Apoyo       |
| Financial Reporting and Cost Controller        | Profesional |
| Geologist                                      | Profesional |
| HSEC Manager                                   | Táctico     |
| Legal Manager                                  | Táctico     |
| Drill Manager                                  | Táctico     |
| Social Relations                               | Táctico     |
| Field's HSE                                    | Profesional |
| Supervisor HSQ                                 | Profesional |
| Production Engineer                            | Profesional |
| Reservoir Engineer                             | Profesional |
| Project Engineer                               | Profesional |
| Accounting leader and reports                  | Táctico     |
| Projects Leader                                | Táctico     |
| Planning and Financial Analysis Lead           | Táctico     |
| Land Negotiator                                | Táctico     |
| President                                      | Estratégico |
| Production Assistant                           | Apoyo       |
| Production Operator                            | Apoyo       |
| Production Supervisor                          | Profesional |
| Receptionist                                   | Apoyo       |
| Social Coordinator                             | Profesional |
| Maintenance supervisor                         | Profesional |
| Operation Supervisor                           | Profesional |
| Supervisor HS                                  | Profesional |
| Helpdesk Technician                            | Apoyo       |
| Production Vice President                      | Estratégico |
| Financial Vice President                       | Estratégico |
| Exploration Vice Presidente and New Ventures   | Estratégico |

## Anexo B. Modelo Carta Descriptiva Colombia Energy

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO



| IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO  |   |                          |   |
|---|---|--------------------------|---|
| Nombre Cargo  | Geologist   | Nivel de Cargo           | Profesional                                   |
| Unidad de Negocio   | Exploración y Nuevos Negocios   | Departamento             | Exploración                                   |
| Cargo del Jefe  | Exploration Vice Presidente and New Ventures  |                          |   |
| OBJETIVO DEL CARGO  |   |                          |   |
| Analizar y controlar los procesos relacionados con el componente geofísico de los activos y de nuevas oportunidades de la compañía. |   |                          |   |
| IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA  |   |                          |   |
| Medio   |   |                          |   |
| ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO   |   |                          |   |
| Nivel Educativo Mínimo  | Profesional   | Áreas                    | Geología                                      |
| Tiempo de Experiencia requerida   | 4 años  | Áreas de experiencia     | Exploración y/o explotación de hidrocarburos. |
| Conocimientos Específicos   | Lectura y análisis de datos de sísmica - EPIS<br>Manejo de software de interpretación física  |                          |   |
| FUNCIONES   |   |                          |   |
| 1.  | Evaluar la información geológica y geofísica de los activos de la compañía.   |                          |   |
| 2.  | Participar en el desarrollo de la evaluación y análisis de respectividad de las nuevas oportunidades exploratorias de la compañía.  |                          |   |
| 3.  | Colaborar en la planeación, diseño y supervisión de las campañas y programas de adquisición sísmica conforme a las necesidades y objetivos geológicos y exploratorios.                        |                          |   |
| 4.  | Realizar la prognosis geológica de los pozos a ser perforados y verificar la evaluación geofísica durante la etapa de perforación de pozos.   |                          |   |
| 5.  | Conocer y cumplir políticas, procedimientos, normas, reglamentos y estándares establecidos en el Sistema Integrado de Gestión y con lo exigido por los requisitos legales y/o de otra índole. |                          |   |
| RESPONSABILIDADES (Se especifican las responsabilidades que aplican para este cargo)  |   |                          |   |
| Errores   |   | Información              |   |
| Resultado final del Proceso   |   | Información confidencial | X   |
| Máquinas y Equipos  |   | Dinero y/o valores       |   |
| Contacto con el Público   | X   | Supervisión              | X   |
| NIVEL DE ESFUERZO   |   |                          |   |
| Mental  | Medio   | Físico                   | Bajo  |
| ELABORADO POR   | REVISADO POR  | APROBADO POR             |   |
|   |   |                          |   |

## **Anexo C. Política Salarial**

### **POLÍTICA DE COMPENSACION SALARIAL**

El presente documento tiene como objetivo extraer y puntualizar las políticas internas de la empresa COLOMBIA ENERGY DEVELOPMENT en materia salarial, cuyo objetivo es empezar a tener atracción hacia los futuros candidatos, retener y motivar al personal clave que requiere para el logro de sus resultados.

La política salarial de CEDCO está comprendido por el análisis, descripción, valoración de cargos y evaluación del desempeño.

#### **LINEAMIENTOS GENERALES**

##### **SALARIO MÍNIMO**

CEDCO, garantizará el salario mínimo legal según legislación vigente.

##### **SALARIO INTEGRAL.**

Corresponde a 10 smlv, monto asignado según legislación vigente, este salario no estará exento de aportes a las entidades de seguridad social, aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, la base que se tendrá en cuenta para el cálculo y pago de aportes será del setenta por ciento (70%).

##### **PRIMA DE SERVICIOS**

CEDCO calculara y pagara según el artículo 306 del Código Sustantivo del Trabajo (CST). un salario mensual por cada año laborado, si es menor el pago será proporcional al tiempo que el trabajador lleve vinculado.



## COMPENSACION VARIABLE

CEDCO, determinara un bono por resultados para cada empleado por el desempeño alcanzado durante la vigencia del año inmediatamente anterior este bono se pagará cada año y está atado a los resultados financieros y de producción de la compañía.

Esta compensación es discrecional y CEDCO decidirá si es o no procedente, así como sus condiciones, beneficiarios y porcentajes.

## CESANTÍAS

Las cesantías corresponden a un mes de salario por cada año laborado o proporcional al tiempo laborado si es inferior.

## BANDAS SALARIALES - GRUPOS SALARIALES

Según la valoración de los cargos de CEDCO, funciones y desempeño del cargo; se clasifican y se conforman bandas salariales.

Estas bandas salariales, nos permite tener en cuenta movimientos internos, ascensos, reconocimientos y probablemente personal con potencial al que le podríamos ofrecer un Plan de carrea dentro de la organización.

La revisión de las bandas salariales es un proceso constante, CEDCO las revisará frecuentemente para garantizar cubrir las necesidades de equidad interna y a las valoraciones del mercado.

| CATEGORIA | PUNTOS | SALARIOS  |
|-----------|--------|-----------|
| V         | 1055   | \$ 20.182 |
|           | 895    | \$ 16.818 |
|           | 735    | \$ 14.015 |
| IV        | 734    | \$ 14.015 |
|           | 578    | \$ 11.679 |
|           | 439    | \$ 9.733  |
| III       | 438    | \$ 8.680  |
|           | 376    | \$ 7.233  |
|           | 314    | \$ 6.028  |
| III       | 313    | \$ 5.662  |
|           | 271    | \$ 4.718  |
|           | 228    | \$ 3.932  |
| I         | 227    | \$ 2.922  |
|           | 181    | \$ 2.435  |
|           | 135    | \$ 2.029  |

#### INCREMENTO POR EJECUCION

CEDCO pagará con base en la ejecución del cargo a sus colaboradores, la remuneración se hará en función del desempeño, esto, toda vez que en materia de compensación CEDCO alinea su programa de remuneración total con el logro individual y con el desempeño de sus unidades de negocio; de acuerdo con el cumplimiento de metas.

La evaluación de desempeño se realizará anualmente en el mes de noviembre y los salarios se revisarán por capacidad y desempeño después de estos ajustes que se deban realizar se ajustarán a partir del mes de febrero siguiente. Sin embargo, se podrán autorizar ajustes para aquellos cargos que queden subpagados.

Los movimientos dentro del rango salarial reflejarán únicamente desempeño y resultados. Los cambios salariales no se basarán en gente, instrucción u otras variables subjetivas.

#### MOVIMIENTOS (ASCENSOS)

Los movimientos hacia arriba debido a un cambio en la naturaleza del trabajo, mayor responsabilidad, o cambio de cargo requieren el resultado de la evaluación de desempeño sobresaliente y el cabal cumplimiento del perfil establecido para el cargo.

Una vez que exista la necesidad de la promoción o ascenso, al empleado se le asignarán por un periodo de dos meses las funciones del nuevo cargo como periodo de prueba. Si transcurrido ese periodo su desempeño es satisfactorio, se procederá a realizar el nombramiento en el nuevo cargo y el respectivo ajuste salarial.

Si el desempeño no fue satisfactorio, el empleado continuará desempeñando las labores del cargo para el que fue contratado y no habrá lugar a modificación salarial.

El ajuste del salario será proporcional a la nueva responsabilidad y se realizará de manera paulatina, cada cuatro (4) meses se realizará el ajuste sin superar doce (12) meses.

Para los cargos que se denominaron subpagados como consecuencia de reorganización interna y/o promoción, se efectuará evaluación semestral, de tal forma que permita rápidamente alcanzar al menos el Cuartil 1 de su banda salarial.

Si se encuentran dentro de la estructura salarial del nuevo cargo, la evaluación del rendimiento será la ordinaria que se aplica a toda la organización.

#### MOVIMIENTOS HORIZONTALES

Hace referencia a movimientos laterales de un puesto al siguiente que no implica un cambio salarial.

#### INGRESOS NUEVOS

El nuevo empleado debe cumplir el perfil establecido y la asignación salarial estará relacionada con su experiencia y entrenamiento, basado en el punto medio. (segundo y tercer cuartil)

#### EVALUACION DE DESEMPEÑO

Las evaluaciones de desempeño se aplicarán con el propósito de comprobar, evaluar y medir el aporte de cada empleado al logro de los objetivos corporativos.

Todos los colaboradores deberán tener metas claras, razonables y medibles. La evaluación de desempeño común se aplicará cada año en el mes de octubre.

Las evaluaciones extraordinarias se realizarán en el momento que se dé alguna de las siguientes novedades: cambio de cargo, cambio de unidad de negocio o cuando el colaborador presente bajo rendimiento a lo establecido en su perfil de cargo o los objetivos corporativos.