

**PROPUESTA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA LA EMPRESA FIDELITY
SECURITY COMPANY LTDA., PERTENECIENTE AL SECTOR DE VIGILANCIA
PRIVADA**

**XIOMARY BERMUDEZ NUÑEZ
PILAR LUZ ENITH MURCIA RODRIGUEZ
LUZ ANDREA SANCHEZ OTALORA
DIEGO ARMANDO SANCHEZ ESPITIA**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESCUELA DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
BOGOTÁ D.C.
2013**

**PROPUESTA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA LA EMPRESA FIDELITY
SECURITY COMPANY LTDA., PERTENECIENTE AL SECTOR DE VIGILANCIA
PRIVADA**

**XIOMARY BERMUDEZ NUÑEZ
PILAR LUZ ENITH MURCIA RODRIGUEZ
LUZ ANDREA SANCHEZ OTALORA
DIEGO ARMANDO SANCHEZ ESPITIA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE ESPECIALISTAS EN
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:
DR. SANTIAGO BAYONA**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESCUELA DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
BOGOTÁ D.C.
2013**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	8
RESUMEN	9
JUSTIFICACION	10
PROPOSITO	12
OBJETIVOS	14
1. PALABRAS CLAVES	15
2. MARCO CONCEPTUAL	18
2.1. COMPENSACION SALARIAL	18
2.2. LA POLITICA SALARIAL	20
2.3. ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	20
2.4. ASPECTOS QUE INCIDEN EN LA FIJACION DE SALARIOS	21
2.4.1. EL PUESTO	21
2.4.2. LA EFICIENCIA	21
2.5. EVALUACION DE CARGOS	21
2.6. METODOS DE EVALUACION DE CARGOS	22
2.7. METODO DE ESCALONAMIENTO	23
2.8. METODO POR CATEGORIAS PREDETERMINADAS	23
2.9. METODO DE COMPARACION DE FACTORES	24
2.10. METODO DE EVALUACION POR PUNTOS	25
2.11. METODO HAY	26
3. FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA	29
3.1. DESCRIPCION	29
3.2. MISION	29
3.3. VISION	29
3.4. CARACTERISTICAS	30
3.4.1. PERSONAL ADMINISTRATIVO	30
3.4.2. PERSONAL CALIFICADO	30
3.5. ORGANIGRAMA FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA	31
4. RESUMEN DE CARGOS	32
4.1. GERENTE GENERAL	32
4.2. GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	32

4.3.	GERENCIA COMERCIAL	32
4.4.	GERENCIA DE OPERACIONES	32
4.5.	DIRECTORA DE GESTION HUMANA	32
4.6.	JEFE DE LOGISTICA	33
4.7.	COORDINADORA DE SALUD OCUPACIONAL	33
4.8.	ASISTENTE DE GESTION HUMANA	33
4.9.	ASISTENTE FINANCIERA	33
4.10.	ASISTENTE DE OPERACIONES	33
4.11.	ASISTENTE SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	33
4.12.	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	33
4.13.	DESCRIPCION DE CARGOS	34
4.13.1.	IDENTIFICACION DEL CARGO	34
4.13.2.	RESUMEN Y/O FINALIDAD	35
4.13.3.	DESCRIPCION DE FUNCIONES	35
4.13.4.	REQUERIMIENTOS DEL CARGO	36
4.13.5.	RESPONSABILIDAD POR RELACIONES INTERPERSONALES	36
4.13.6.	RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION	37
4.13.6.1.	CARGOS A SUPERVISAR	37
4.13.6.2.	TOMA DE DECISIONES	37
4.13.6.3.	IMPACTO	38
5.	MODELO PROPUESTO COMPENSACION SALARIAL	39
5.1.	VALORACION DE CARGOS	39
6.	ESTRUCTURA SALARIAL	40
6.1.	ESCALA SALARIAL ACTUAL	40
6.2.	CATEGORIZACION DE CARGOS	40
6.3.	EQUIDAD INTERNA	41
6.4.	ANALISIS DE COMPETITIVIDAD	44
6.5.	CONTRUCCION DE LA ESTRUCTURA	47
6.5.1.	TRASLAPE	47
6.5.2.	TABLA DE ENGANCHE	48
7.	POLITICA SALARIAL	49
7.1.	AJUSTES PUNTOS VERDES	49
7.2.	AJUSTE CARGOS CLAVES	50

7.3.	POLITICAS DE ADMINISTRACION	52
7.3.1.	INCREMENTO ANUAL	52
7.3.2.	INGRESOS O ENGANCHES	52
7.3.3.	PROMOCIONES	52
7.3.4.	TRASLADOS O MOVILIDAD FUNCIONAL	53
7.4.	POLITICAS DE RECONOCIMIENTO	53
7.4.1.	INCENTIVACION VARIABLE	53
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
	BIBLIOGRAFIA	56

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Valoración de cargos según metodología Hay.

Tabla 2. Escala Salarial Actual.

Tabla 3. Análisis de equidad interna.

Tabla 4. Comparación del mercado

Tabla 5. Salario de Enganche

LISTA DE GRAFICAS

- Grafica 1. Organigrama de la compañía.
- Grafica 2. Grafica de Equidad Interna
- Grafica 3. Análisis General de la escala salarial
- Grafica 4. Traslape de estructura salarial

INTRODUCCION

La compensación es uno de los temas más difíciles para cualquier organización, pero presenta un gran impacto en el logro de los objetivos, está orientada a lograr empleados satisfechos, retener buenos talentos y resultados mejores para la empresa, motivando cambios en el comportamiento de las personas que conforman la organización.

Por tal motivo se propone una política salarial para la compañía FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA., siendo esta equitativa, estructurada y comprendida claramente, Una política salarial es una política institucional que proporciona un marco conceptual Común en base a la cual se determinan todos los salarios del personal de la organización.

Es evidente la competitividad actual para el crecimiento y posicionamiento de las organizaciones; así como los estándares que promueven la globalización, es de gran relevancia que estas diseñen e implementen estrategias para el logro de sus propósitos institucionales y un desarrollo adecuado de los objetivos corporativos; la compensación constituye un aspecto esencial que permanentemente busca obtener, mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva para la administración del talento humano, El elemento clave sobre cualquier sistema de compensación tiene que ver con la creación de valor para la empresa, posicionándose dentro de un mercado en el que compite, eso implica clientes satisfechos y más clientes dentro del marco.

En conclusión, este Ensayo estructura una política salarial para la compañía FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA., con el fin de obtener un mejoramiento de las actividades y de los objetivos de la organización, alcanzando sus estrategias y garantizando con ello su permanencia en el mercado.

RESUMEN

FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA., es una compañía nacional fundada el 07 de Julio de 2011, en la actualidad tiene operación en 4 departamentos de la geografía nacional, prestando servicios de seguridad especializada en diferentes sectores de la economía nacional.

FIDELITY es una pyme que carece de una política de compensación salarial; motivo por el cual no tiene claro el impacto de la misma en la motivación y desarrollo de su talento humano, ni la importancia de una política salarial clara y estructurada, que redunde en la retención y atracción del mejor talento humano.

En la actualidad es de vital importancia definir una escala salarial para los empleados con el fin de generar equidad interna, competitividad y crecimiento profesional puesto que se considera que la labor diaria debe ser efectiva y satisfactoria para la compañía y que se demuestre que se está cumpliendo con el propósito y objetivo establecido para cada uno de los cargos de la compañía.

Nuestro trabajo busca brindar a FIDELITY las pautas necesarias para estructurar una política salarial que genere equidad interna y competitividad salarial, además que motive y comprometa a los empleados y que le permita a FIDELITY posicionarse como una empresa competitiva en el mercado, atrayendo y reteniendo el mejor talento humano, factor primordial que garantiza la diferenciación y el logro de objetivo organizacionales.

A pesar de ser el porcentaje más pequeño de la plantilla, enfocaremos nuestra investigación en los cargos administrativos ya que consideramos son los más relevantes, teniendo en cuenta que son cargos tácticos y estratégicos y son la conexión entre el nivel directivo y el nivel operativo de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente, las organizaciones pasan por un momento difícil debido a la recesión económica que se está presentando en el mundo, y en donde la competitividad es un papel importante al momento de tomar decisiones y fijar estrategias corporativas, es importante identificar los aspectos que garantizan la diferenciación que marca la pauta en el mercado; es en este momento donde el Capital Humano se convierte en un jugador estratégico dentro de la organización, y depende de la misma crear mecanismos que permitan retener, formar y desarrollar el potencial de los colaboradores con el fin de fortalecer y mantenerse en el mercado como un punto de referencia dentro de su industria.

Las estrategias de compensación salarial, compensación variable y beneficios extralegales para el personal, se convierte en un tema de obligatoriedad para las organizaciones, que buscan trascender en el tiempo, pero sin olvidar que la competitividad es un factor de crecimiento en el mercado actual, y que uno de los factores más importantes para lograr estos objetivos es el Capital Humano; por esta razón se hace necesario retener y atraer el mejor talento que se encuentre en el mercado, en caso de que no se tenga.

FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA., es una compañía nacional fundada el 07 de Julio de 2011, en la actualidad tiene operación en 4 departamentos de la geografía nacional, ubicando la sede principal en la ciudad de Bogotá D.C. en la dirección Calle 105 No 46 - 57, prestando servicios de Seguridad especializada en diferentes sectores de la economía Nacional.

En los últimos años Colombia ha presentado un crecimiento económico importante, lo cual ha generado un auge de inversión representado en empresas que han ingresado al país, por esta razón las empresas de prestación de servicios de seguridad han incrementado su participación en los diferentes sectores de la economía nacional, debido a este incremento de inversionistas se ha vuelto fundamental para estas empresas contratar a los mejores trabajadores disponibles en el mercado.

FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA., es una pyme que carece de una política de compensación salarial; motivo por el cual no tiene claro el impacto de la misma en la motivación y desarrollo de su talento humano, ni la importancia de los objetivos y procedimientos de salarios, compensación variable y beneficios extralegales que deben existir en virtud de una política salarial clara y estructurada, que redunde en la retención y atracción del mejor Capital Humano lo que les permitirá alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la dirección.

A pesar que representa el porcentaje más pequeño de la plantilla, centraremos nuestra propuesta en el personal administrativo teniendo en cuenta que son cargos tácticos y estratégicos para el logro de los objetivos organizacionales y son la conexión entre el nivel directivo y el nivel operativo de la empresa.

PROPÓSITO

El grupo de investigación busca brindar a la empresa FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA., una herramienta que le permita crear una política salarial competitiva, que se ajuste a las necesidades del negocio, marcando la diferencia en dicho mercado, con equidad interna y competitividad salarial, que en conjunto permita la atracción y retención del talento necesario para lograr los objetivos estratégicos dispuestos por la dirección general de la empresa y posicionarse en el mercado como una empresa competitiva y con proyección.

Nuestro trabajo busca dar a la empresa las pautas necesarias para que ésta pueda estructurar una política de compensación salarial, sin dejar de lado las leyes aplicables que rigen los contratos de trabajo en Colombia.

La evolución de las compañías en los últimos 60 años hace que se replantee la estructura general de las organizaciones, los cambios tecnológicos de las últimas décadas como la informática, las telecomunicaciones y la accesibilidad de la información obligan a las empresas a ser más dinámicas y a preocuparse por ser más competitivas y con proyección.

Este nuevo escenario plantea un reto para los líderes de las compañías al pasar de tener una estructura organizacional estática en la cual, el principal objetivo de los trabajadores era la estabilidad laboral, a tener empresas en continuo movimiento, preocupadas por su productividad, por el desempeño de su gente y por el servicio al cliente.

Es necesario entonces crear estrategias que permitan garantizar a una organización su permanencia en el tiempo. Para lograr este objetivo se debe tener claro que el principal capital que tienen las compañías es su gente, bajo esta premisa, crear una política salarial equitativa, bien estructurada y comunicada asertivamente a la organización tiene un impacto directo en la competitividad de la empresa y puede ser utilizada como un diferencial para atraer y/o retener talento.

Dentro de los principales beneficios que puede obtener la empresa FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA., con la estructuración de una política salarial, están:

- Competitividad
- Atracción y retención de talento
- Equidad interna
- Motivación en sus empleados
- Logro de objetivos / orientación al logro
- Incremento de productividad
- Aumento de autonomía y trabajo en equipo

Beneficios para los empleados:

- Motivación
- Valoración real de su aporte y desempeño
- Satisfacción
- Autoestima / retroalimentación
- Empoderamiento
- Reconocimiento

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer una política salarial competitiva enfocada a los cargos administrativos que pueda desarrollar o implementar la empresa FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA., de acuerdo a las necesidades de equidad interna, teniendo en cuenta la realidad del mercado actual.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar una política salarial competitiva para el área administrativa de la empresa FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA.
- Desarrollar el informe de equidad interna con base en la curva salarial de la empresa.
- Proponer los incrementos salariales necesarios tanto para lograr una equidad interna, como para lograr una competitividad salarial con el mercado actual.

1. PALABRAS CLAVES

A continuación describiremos algunos conceptos que consideramos muy relevantes para la elaboración de nuestra propuesta y que utilizaremos a lo largo de nuestro trabajo:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: La estructura organizacional de una empresa es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.¹

JERARQUIZACIÓN: La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Con esta se define la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad.²

PRODUCTIVIDAD: La productividad es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas, aquí presentamos algunas posibles definiciones.³

SALARIO: Es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que este trabaje durante un tiempo determinado para el que fue contratado produzca una determinada cantidad de mercancías equivalentes a ese tiempo de trabajo. Además es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene contra contraprestación por los trabajos realizados en una empresa.⁴

POLÍTICA SALARIAL: Conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a fijar las remuneraciones del factor trabajo, de acuerdo a los intereses, necesidades y posibilidades del entorno económico.⁵

¹ <https://groups.google.com/forum/?hl=es&fromgroups#!topic/marketingcolombia/Wdqv5TkZlew>

² <http://www.alegsa.com.ar/>

³ <http://www.definicion.org/>

⁴ <http://www.slideshare.net/>

⁵ <http://www.definicion.org/>

EQUIDAD INTERNA: Es la percepción que tiene el individuo sobre la justicia de las retribuciones de los distintos puestos de una misma organización comparadas con las funciones y responsabilidades de los mismos. Valoramos el puesto no la persona. Si dos puestos tienen el mismo valor, deberían recibir la misma retribución básica. Mismo valor del puesto, no puestos iguales. Una de las mejores prácticas en materia retributiva es que los puestos de trabajo de la empresa cumplan con el requisito de valor comparable.⁶

EXPERTISE: Pericia, destreza, habilidad, experiencia, práctica. Parecería que, para muchos especialistas, ninguna de estas dos palabras abarca la totalidad del sentido de la palabra expertise, que en realidad es experiencia en el hacer, experiencia en la aplicación de algo.⁷

PERCENTIL: El percentil es una medida estadística muy utilizada. Es una medida de posición no central que nos dice cómo está posicionado un valor respecto al total de una muestra.⁸

CUARTIL: En estadística descriptiva, las medidas de posición no central permiten conocer otros puntos característicos de la distribución que no son los valores centrales. Término utilizado en estadística médica para designar el grupo que representa una cuarta parte o 25 por ciento del total.⁹

BANDA SALARIAL: La definición de los salarios de las empresas suele acarrear problemas y somete a los responsables de fijar las remuneraciones a la presión de los empleados que, naturalmente, pretenden el mayor salario posible.

Para evitar arbitrariedades y decisiones emocionales, conviene fijar políticas salariales claras que remuneren con mayor justeza a los empleados según sus cargos, responsabilidades, naturaleza del trabajo y desempeño personal.

Una política racional es la de fijar bandas salariales que equiparen, horizontalmente, los puestos definidos en el organigrama de la empresa. De esta forma se fijan bandas para

⁶ <http://www.monografias.com/>

⁷ <http://www.dequate.com/>

⁸ <http://www.cesareox.com/>

⁹ <http://www.cdc.gov/>

cada nivel, con la suficiente holgura para permitir que se consideren, dentro de la banda, reconocimientos particulares por desempeño.¹⁰

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com>

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. COMPENSACIÓN SALARIAL

La compensación salarial tiene que estar alineada con la estrategia de la compañía, un sistema de compensación está orientado a lograr empleados satisfechos, a retener buenos talentos y a obtener mejores resultados para la empresa.¹¹

El elemento clave en cualquier sistema de compensación tiene que ver con la creación de valor para la empresa, para posicionarse dentro de un mercado en el que compite y para motivar cambios positivos en los comportamientos de las personas que conforman el equipo de trabajo.

Lo importante no es tener muchas métricas sino solo las claves, aquellas que permitan tener en foco a la organización, esas métricas tienen que ser medibles en el tiempo, hay que garantizar métricas asociadas hacia un resultado final como a un comportamiento a través del tiempo, esas métricas tienen que estar establecidas alrededor de una meta alcanzable.

La empresa primero debe definir una estrategia y evaluar los resultados en el tiempo corto, mediano y largo plazo, a partir de ahí hay que establecer dentro de la organización cuáles son las palancas claves para lograr estas metas específicas que queremos lograr, lo importante es medir cada caso, cada persona, qué es lo que cada empleado debe hacer para lograr ese resultado.

Cuando se habla de un sistema de compensación debemos tener en cuenta que como prerrequisito se debe evaluar el desempeño de las personas y evaluar el impacto de los cargos de la organización.

Para tener un sistema de compensación adecuado la organización debe tener una estrategia claramente definida, saber para dónde va, debe poder medir los resultados esperados y conocer la gente y el talento que tiene, identificar las métricas asociadas a las personas, no a los cargos, que son críticas para producir esos resultados.

¹¹ <http://www.gerencie.com>

No se necesita compensar a todos los empleados de la empresa, basta con sólo compensar a los empleados claves que hacen que el resultado sea el esperado y detrás de esos elementos hay que garantizar que ese sistema de compensación sirva para mejorar el comportamiento de las personas de un periodo a otro, que las personas puedan aprender a mejorar su desempeño en periodos futuros.

La compensación salarial debe desarrollar, controlar y mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización con relación a:

- Los salarios respecto de los demás cargos de la propia Organización: Equidad Interna, hace referencia a las comparaciones salariales entre puestos de trabajo de una Organización. Es decir, si dos puestos son similares en contribuciones a la Organización y requerimientos al individuo deberían tener asignada igual contribución.
- Los salarios respecto de los mismos cargos de otra empresa que actúa en el mismo mercado de trabajo. Estos datos se obtienen a través de una herramienta muy útil: LA ENCUESTA SALARIAL.

Para establecer una estructura de compensación salarial justa y adecuada a la organización se deben tener en cuenta:

- FACTORES INTERNOS: Tipología de los cargos de la Organización, Capacidad financiera y desempeño general de la Organización, Cultura Organizacional, Descripción y análisis de los puestos y Competitividad de la Organización.
- FACTORES EXTERNOS: Situación del mercado, Coyuntura política – económica: Inflación, recesión, costo de vida, Sindicato y negociaciones colectivas, Marco Impositivo – Legal

Luego de analizar los aspectos anteriormente mencionados, las Organizaciones definirán su POLÍTICA SALARIAL O SISTEMA RETRIBUTIVO.

2.2. LA POLÍTICA SALARIAL

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización. La política salarial no es estática, por el contrario, es dinámica, evoluciona y se perfecciona.

Una política salarial debe contener:

- a. Estructura de cargos y salarios
- b. Salarios de admisión o enganche para los diferentes niveles
- c. Previsión de reajustes salariales
- d. Nivelaciones individuales por aportación de valor
- e. Incrementos por promoción
- f. Incrementos por méritos

La política debe tener en cuenta otros aspectos importantes del sistema de recompensas al personal: beneficios sociales, estímulos e incentivos al desempeño de los empleados, oportunidades de crecimiento profesional, garantía de empleo (estabilidad en la empresa), etc.

2.3. ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

- El análisis de puestos de trabajo permite identificar los elementos claves y evaluarlos según el grado de importancia y contribución al Objetivo Estratégico de la Organización.
- Según Dolan la evaluación de puestos de trabajo es el "proceso de comparar puestos de trabajo a través de procedimientos sistemáticos con el objetivo de determinar el valor relativo para la Organización". En el análisis se deberán tener en cuenta el contenido del puesto (habilidades, conocimientos y responsabilidades) y contexto del puesto (condiciones del trabajo); su valor en cuanto a la contribución con las metas de la Organización.

En cuanto a los planes para evaluar puestos se van a determinar con base a la familia de puestos que tiene la Organización: Administrativos, manos de obra especializada, profesionales, etc.

Se trata de hacer una clasificación con base a diferencias "objetivas" entre puestos y NO sobre la persona que ocupa u ocupó el puesto. Esto es fundamental para que la herramienta resulte de utilidad.

Hay tres etapas fundamentales para este análisis:

1. Analizar detalladamente el puesto de trabajo
2. Identificar los conceptos por los que va a pagar la empresa
3. Definir la importancia relativa de los conceptos identificados

La administración de salarios intenta no solo obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también obtener el equilibrio externo de salarios con relación al mercado de trabajo.

2.4. ASPECTOS QUE INCIDEN EN LA FIJACION DE SALARIOS

- 2.4.1. **El puesto:** una de las razones básicas para que existan diferencias en el monto del salario, es con relación a la importancia del puesto. Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa a: Trabajo igual, salario igual.
- 2.4.2. **La eficiencia:** es justo tomar en cuenta la forma como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no las hacen con la misma eficiencia, el mismo trabajo.

2.5. EVALUACIÓN DE CARGOS

La evaluación de cargos es un término genérico que abarca varias técnicas mediante las cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargos para conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de cargos.

El proceso a analizar y comparar el contenido de los cargos en un orden de clases, que sirvan de base para un sistema de remuneración. Inclusive, es simplemente una técnica

proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los cargos sobre una base consistente y sistemática.

Además es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional y, por tanto, la posición relativa de cada cargo dentro de la estructura de cargos de la organización.

2.6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CARGOS

La evaluación de cargos está relacionada con la obtención de datos que permitan una conclusión acerca del precio para cada cargo, indicando las diferencias esenciales entre los cargos, sea cuantitativa o cualitativa.¹²

- Métodos no cuantitativos:
 - 1) Escalonamiento de cargos.
 - 2) Categorías predeterminadas.

- Métodos cuantitativos:
 - 3) Comparación por factores.
 - 4) Evaluación por puntos.

Todos los métodos de evaluación de cargos son eminentemente comparativos, comparan los cargos entre sí o comparan los cargos con algunos criterios (categorías o factores de evaluación) tomados como base de referencia.

El punto de partida para cualquier esquema de evaluación de cargos consiste en obtener información respecto de los cargos concernientes, mediante el análisis de cargos, para tomar las decisiones comparativas sobre ellos. La evaluación de cargos hace énfasis en la naturaleza y el contenido de los cargos y no en las características de las personas que los ocupan. Por tanto, la evaluación de cargos debe fundamentarse en las informaciones

¹² <http://metodosdeevaluaciondepuestos.blogspot.com>

dadas por el análisis de cargos, por ejemplo; (lo que hace, cuando lo hace, como lo hace, donde lo hace y por qué lo hace.)

2.7. MÉTODO DE ESCALONAMIENTO

El método de evaluación de cargos por escalonamiento, se denomina también método de comparación simple. Y consiste en disponer los cargos en orden creciente y decreciente con relación a algún criterio de comparación. También recibe el nombre de comparación cargo a cargo por el hecho de que cada cargo se compara con los demás en función del criterio elegido como base de referencia. Se trata del más rudimentario de los métodos de evaluación de cargos, pues la comparación entre los cargos es global y sintética, sin efectuar ningún análisis ni descomposición; en consecuencia, la comparación tiene a ser superficial.

Hay dos maneras de aplicar el método de escalonamiento

- Mediante la definición previa de los límites superior e inferior del escalonamiento y esta supone:
- Mediante la definición previa de los cargos de referencia (muéstrales) de diversas cantidades del criterio escogido.

2.8. METODO POR CATEGORIAS PREDETERMINADAS

El método por categorías predeterminadas constituye una interesante variación del método de escalonamiento simple. Podría denominarse método de escalonamiento simultáneo. Para aplicar este método es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos (categorías predeterminadas) que posean ciertas características comunes.

Las categorías son un conjunto de cargos con características comunes y que pueden disponerse en una jerarquía o escala predeterminada.

Las categorías se clasifican en:

- Cargos no calificados: trabajo esencialmente no rutinario que requiere poca precisión y experiencia limitada.
- Cargos calificados: exigen potencial intelectual y alguna experiencia general y específica en el desempeño de tareas de cierta variedad y dificultad.
- Cargos especializados: exigen espíritu analítico y creador para solucionar problemas técnicos complejos y desarrollar métodos.

2.9. METODO DE COMPARACION DE FACTORES

El método de comparación de factores es una técnica que abarca el principio de escalonamiento. Es una técnica analítica, por cuanto los cargos se comparan detalladamente con factores de evaluación.

La creación del método de comparación de factores se atribuye a Eugene Benge, quien en principio propone cinco factores genéricos, a saber:

- 1) Requisitos intelectuales
- 2) Habilidades exigida
- 3) Requisitos físicos
- 4) Responsabilidad
- 5) Condiciones de trabajo

El método de evaluación de factores exige las siguientes etapas:

- 1) Elección de los factores de evaluación.
- 2) Definición del significado de cada uno de los factores de la evaluación.
- 3) Elección de los cargos de referencia.
- 4) Escalonamiento der los factores de evaluación.
- 5) Evaluación de factores en los cargos de referencia.
- 6) Montaje de la matriz de escalonamiento y de evaluación de factores.
- 7) Escala comparativa de cargos.

De manera general el método de comparación de factores es más apropiado para cargos de trabajo por horas y otros menos complejos. Puede adaptarse para cargos de trabajo por mes.

2.10. METODO DE EVALUACION POR PUNTOS

También se denomina método de evaluación por factores y puntos. Fue creado por Merrill. R. Lott. Y rápidamente se volvió el método de evaluación de cargos más utilizado de los métodos que se exponen.

La técnica es analítica los cargos se comparan mediante factores de evaluación en sus partes componentes. Es también una técnica cuantitativa: se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos.

Sus etapas son:

- 1) Elección de factores de evaluación: Son factores de especificaciones escogidos para el programa de análisis de cargo.
 - a) requisitos intelectuales
 - b) requisitos físicos
 - c) responsabilidades implícitas
 - d) condiciones de trabajo

- 2) Ponderación de los factores de evaluación: Se hace de acuerdo con su importancia relativa, una vez que estos no sean idénticos en su contribución al desempeño de los cargos, requiriendo ajustes compensatorios.

- 3) Montaje de la escala de puntos: En esta etapa se atribuyen los valores numéricos a los diversos grados de cada factor empezando desde el grado más bajo.

- 4) Montaje del manual de evaluación de cargos: Es una especie de guía o patrón de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.

Nosotros aplicaremos para el desarrollo de nuestro trabajo la evaluación de puestos por comparación por puntos y factores bajo la metodología Hay.

2.11. METODO HAY

Este sistema debe su nombre a su creador, Edward Hay, que lo desarrolló a principios de la década del 50. En la Argentina, a partir de la década del 80, comenzó a implementarse en varias empresas.¹³

Si bien aproximadamente 150 compañías cuentan con el sistema, no todas deciden comunicarlo a la estructura en general, dado que se pone en juego la política de remuneraciones, la cultura de la empresa y los niveles salariales existentes. De esta forma, la información solamente queda reservada para uso de los mandos gerenciales y el área de Recursos Humanos. Como resultado, el nivel salarial del empleado se fija a partir de determinadas variables, pero él no posee el conocimiento para poder modificarlo.

Mediante el Sistema Hay es posible saber cuánto vale una posición de supervisión, por ejemplo, y compararla con el mercado en general. Pero para conocer esto es necesario realizar algunos pasos previos.

La primera acción que debe encarar la compañía es comprometer con el proyecto al primer nivel de dirección de la empresa, dado que el impacto de la aplicación de este método se va a dar en toda la empresa en general.

El segundo paso es especificar las responsabilidades y los alcances de cada puesto, así como el contexto organizacional en el que se inscribe. Hay que tener en cuenta que un puesto está formado, en primer lugar, por las competencias; es decir, los conocimientos, las habilidades y las destrezas requeridos para desempeñarlo. Luego, los procesos, tanto en los que participa activamente como en aquellos en los que impacta, y por último, los resultados esperados.

¹³ <http://metodohaigrup.blogspot.com/>

Es decir que para poder especificar un puesto de trabajo es necesaria su identificación, como por ejemplo jefe de operaciones, y cuál es la dependencia a la que pertenece y reporta. Ubicarlo dentro del organigrama de la empresa, qué dependencia descendente posee, y por último, precisar cuál es la misión. Este último punto expresa el propósito que ocupa el puesto en la organización.

A partir de esta descripción, se establecen bandas salariales que se rigen por una asignación de Puntos Hay. Esos puntos permiten que la persona obtenga mejoras salariales a partir de cambios en las tareas que realiza.

Una vez efectuada esta tarea, es posible establecer la valuación del puesto en cuestión. Para facilitar este proceso, la Consultora Hay provee información general de mercado a partir de un relevamiento salarial realizado cada seis meses. Desde la consultora sostienen que "el mercado es un punto de referencia, pero no debe ser el conductor determinante en las decisiones de pago", sino que también se pone en juego la política de remuneraciones propia de la compañía. Además, el sistema debe ser monitoreado en forma periódica para realizar los ajustes necesarios y adecuarlo a la realidad de la empresa y el mercado. Para Molinos, "el proceso se convierte en un ciclo, y una vez por año se revisan las estructuras y las descripciones de puestos a los efectos de seguir madurando el sistema".

Uno de los puntos vitales en el momento de establecer un sistema de medición de remuneraciones es la comunicación a los empleados. Conocer las tareas, responsabilidades y alcances del puesto son ítems necesarios para el desempeño de la persona en su trabajo, pero saber el valor de su trabajo es fundamental. Este saber posibilita el desarrollo constante de quien desea mejorar su remuneración y, como consecuencia, se produce un aumento de la productividad.

Desde Hay, que posee representaciones en todo el mundo, aseguraron que el sistema permite valorar el puesto independientemente de la persona que lo ocupa. Además de asegurar equidad interna y en gran medida externa.

Las ventajas de implementar un sistema de esta naturaleza son varias; nos ayuda a clarificar estructuras organizacionales, el peso de los puestos, objetividad al evaluar,

equidad interna, y analizar la competitividad externa. Pero, fundamentalmente, establecer una estructura jerárquica consistente y creíble para la organización.

Especificar el puesto, conocer el valor del trabajo, compararlo con el mercado en general y comunicarlo a toda la empresa se convierten en conceptos vitales para instaurar una política clara de remuneraciones, favorecer la equidad interna, y retener a las personas valiosas en la organización.

Hay es una firma global de consultoría en management que trabaja en conjunto con los líderes de las organizaciones para convertir sus estrategias en realidad.

3. FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA.

3.1. DESCRIPCIÓN

Fidelity Security Company Ltda., es una compañía experta en servicios de vigilancia y seguridad privada, desarrollamos estrategias de protección integral de acuerdo con las necesidades y exigencias de los clientes.

Se cuenta con personal ético y fuertemente capacitado, comprometido y responsable que aprovecha herramientas de avanzada tecnología para proveer un servicio eficaz y confiable.

Prestamos servicios de vigilancia y seguridad privada en las modalidades: fija o móvil, con y sin armas de fuego, medios tecnológicos y escoltas.

3.2. MISIÓN

Brindar soluciones integrales de Vigilancia y Seguridad privada con enfoque preventivo y estándares internacionales de calidad a partir de la evaluación y análisis de sus riesgos, soportados en un componente humano altamente calificado, procesos certificados y con tecnología de última generación orientados a contribuir con la continuidad del negocio de nuestros clientes.

3.3. VISION

Consolidarnos al 2018 dentro del ámbito nacional como empresa líder en el sector de la Vigilancia y Seguridad Privada por nuestros estándares de calidad y la tecnificación de las operaciones.

3.4. CARACTERÍSTICAS

FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA., como se mencionó anteriormente es una empresa de capital Nacional que inicio su operación hace un año. Su objeto social es Brindar soluciones integrales de Vigilancia y Seguridad privada, contando con clientes como Petromagdalena Alange e Islema, Zandor, Segovia Gold, Petrex, Blue Pacific, Minería Interamerican y Geominas.

La mayoría de los servicios ofrecidos por la empresa son bajo la modalidad de contratos de servicios de seguridad por un tiempo determinado, presentando ofertas comerciales a las diferentes compañías nacionales o extranjeras que tiene operación en Colombia en los diferentes sectores de la economía.

Debido a los contratos de sorbiciones a término fijo firmados con los clientes existe una temporalidad en la mayoría de contratos laborales firmados con FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA.,

3.4.1 Personal Administrativo: Es el personal profesional encargado de todo lo relacionado con la administración de la empresa, los cuales son contratados en Bogotá y tienen contratos a término fijo e Indefinido, menos 8% del personal se encuentra en esta categoría.

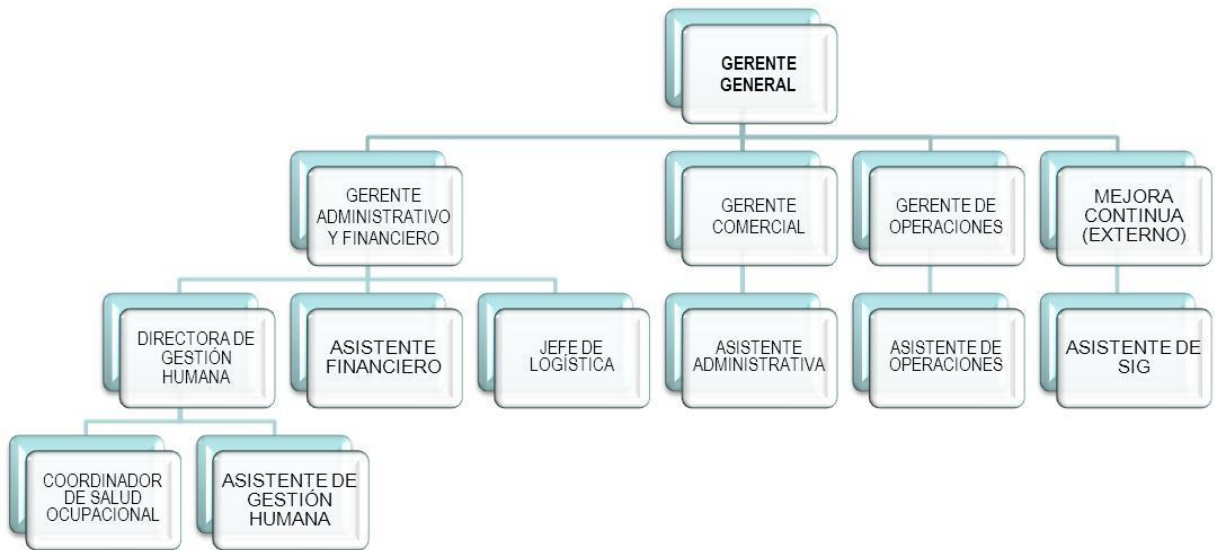
3.4.2 Personal Calificado: 92 % está compuesto por Directores de Contrato, Escoltas, Supervisores, Coordinadores, Operadores de Medios Tecnológicos y Vigilantes.

De acuerdo con la información anterior la empresa está interesada en retener el personal Administrativo, debido a que los salarios y compensaciones del personal Calificado dependen de los diferentes contratos de servicio firmados con los clientes.

La propuesta de este estudio de Compensación Salarial estará centrada en el área de mayor importancia para la empresa como lo es el Personal Administrativo, ya que este nivel jerárquico se encuentra la base para lograr los objetivos estratégicos propuestos por la Junta Directiva.

La estructura Organizacional de FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA., está compuesta de la siguiente manera.

3.5. ORGANIGRAMA DE FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA.



Grafica 1. Organigrama de la compañía.

4. RESUMEN DE CARGOS

A continuación detallamos la función principal de los cargos administrativos:

- 4.1. **GERENTE GENERAL:** Planear, definir, dirigir y controlar los planes de acción general de la compañía, velando por la utilización eficiente y eficaz de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización en el direccionamiento estratégico y cumpliendo las políticas establecidas por la Junta de Socios.
- 4.2. **GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA:** Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones administrativas, contables, financieras y fiscales de la compañía, de manera eficiente y adecuada, dándole un óptimo manejo a los recursos y presentando a la gerencia general las políticas necesarias para el normal desarrollo y control de sus funciones.
- 4.3. **GERENCIA COMERCIAL:** Dirigir, coordinar y ejecutar las políticas y programas comerciales de los servicios de vigilancia y seguridad, contactar clientes y liderar el proceso de sistemas integrados de gestión manteniendo y mejorando el SGC y la mejora continua de la compañía, estableciendo de esta manera estrategias y objetivos para lograrlo.
- 4.4. **GERENCIA DE OPERACIONES:** Identificar las acciones y responsabilidades de las áreas involucradas en la prestación del servicio de vigilancia con el fin de satisfacer las necesidades planteadas por el cliente en cuanto a recurso humano y físico.
- 4.5. **DIRECTORA DE GESTION HUMANA:** Coordinar, gestionar y administrar políticas, procedimientos y estrategias encaminadas a promover una estructura administrativa más eficiente y equitativa y la consecución de un óptimo ambiente laboral y bienestar ocupacional para los funcionarios de la Compañía.

- 4.6. **JEFE DE LOGISTICA:** Garantizar la gestión para la entrega de elementos, suministros y adecuación de instalaciones y de las áreas para la prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada
- 4.7. **COORDINADORA DE SALUD OCUPACIONAL:** Diseñar, gestionar, coordinar y evaluar las actividades de salud ocupacional, liderando los procesos necesarios para mantener un entorno sano, seguro y libre de condiciones de riesgo que puedan representar accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.
- 4.8. **ASISTENTE DE GESTION HUMANA:** Realizar, revisar y gestionar el pago oportuno de la nómina a los trabajadores de la compañía, así como garantizar la influencia de las programaciones en la nómina.
- 4.9. **ASISTENTE FINANCIERA:** Soportar los procesos de manejo documental, secretarial y contable de las diferentes áreas administrativas de la empresa.
- 4.10. **ASISTENTE DE OPERACIONES:** Velar por que el personal que ingresa a la compañía cumpla con los procesos de seguridad establecidos, verificando e informando cualquier anomalía que vaya en contra de las políticas de la compañía
- 4.11. **ASISTENTE SISTEMA INTEGRADO DE GESTION:** Realizar las funciones operativas, seguimiento y control de todas las actividades del sistema de gestión de calidad
- 4.12. **AUXILIAR ADMINISTRATIVO:** Soportar los procesos de manejo documental, secretarial y contable de las diferentes áreas administrativas de la empresa.

Como los cargos descritos anteriormente son el foco de nuestra propuesta, es preciso realizar una descripción de los mismos antes de realizar la valoración de estos cargos bajo la metodología HAY, el resultado de esta valoración será el insumo principal para realizar nuestro planteamiento sobre la política salarial los siguientes aspectos se tendrán en cuenta para analizar el peso y el aporte de cada cargo:

- Identificación del cargo.
- Resumen y/o finalidad del cargo.
- Descripción de funciones específicas del cargo.
- Requerimientos del cargo.
- Responsabilidad por relaciones interpersonales.
 - Internas
 - Externas
- Responsabilidad por supervisión
 - Cargos a supervisar
- Toma de Decisiones
- Impacto del cargo en la empresa

4.13. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La descripción y análisis de cargos nos permite identificar directamente la productividad y competitividad de las empresas, ya que implica una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. A continuación indicaremos la descripción de uno de nuestros cargos a analizar, las descripciones completas se entregan en un CD a la empresa y la Universidad.

4.13.1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo Actual: Gerente General

Ubicación Organizacional:

Jefe Inmediato: Presidencia

Fecha Actualización: 08 de Octubre de 2012

4.13.2. RESUMEN Y/O FINALIDAD

Planear, definir, dirigir y controlar los planes de acción generales de la compañía, velando por la utilización eficiente y eficaz de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización en el direccionamiento estratégico y cumpliendo las políticas establecidas por la junta de socio.

4.13.3. DESCRIPCION DE FUNCIONES

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores claves de éxito y fomentar alianzas estratégicas con el sector público y privado.
- Direccionar el sistema Integrado de gestión.
- Elaborar y presentar ante presidencia y junta de socios informes de gestión, en los términos y periodicidad solicitados.
- Validar el cumplimiento de los diferentes indicadores contenidos en el sistema integrado de gestión.
- Apoyar la gestión comercial
- Apoyar el diseño de la implementación de estrategias que propendan por la maximización de utilidades de la empresa
- Comunicar las decisiones de la junta directiva al personal a su cargo al igual que las del sistema integrado de gestión.
- Aprobar el presupuesto anual para las diferentes áreas de la compañía y comunicarlo.
- Demás funciones asignadas por el jefe inmediato
- Velar por el buen clima organizacional de la compañía.
- Apoyar la gestión comercial
- Diseñar, aprobar y comunicar un plan de beneficios que estimulen a los trabajadores
- Gestionar el cumplimiento de toda la normatividad aplicable a la compañía (SVSP, Indumil, diario oficial y otros)

- Cumplir con los lineamientos pautados por la junta directiva.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores, autoridades y cliente interno y externo para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Cumplir La Constitución, las leyes, el Reglamento Interno de Trabajo, el Contrato de Trabajo, Normas y Procedimientos de Calidad y Seguridad.
- Informar Cualquier irregularidad y las novedades que se generen en el cumplimiento de las funciones específicas.

4.13.4. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

- EDUCACION: Título Profesional en Administración de empresas y/o carreras afines
- EXPERIENCIA: 5 años en funciones gerenciales Administrativas y preferiblemente 2 Años en empresas del Sector
- FORMACION: Estudios en Especialización en Administración o gerencia, alta gerencia y fuertes conocimientos en habilidades gerenciales, capacitación en salud ocupacional, fuertes conocimientos financieros y sistema integrado de gestión
- HOMOLOGACION: Educación puede ser convalidada con experiencia, cuando esta última sea superada mínimo con dos años más de lo requerido. Experiencia puede ser convalidada con educación, cuando esta última sea un nivel educativo superior y relacionado al exigido.

4.13.5. RESPONSABILIDAD POR RELACIONES INTERPERSONALES

Cargo: Gerente

Objetivo: Cumplir con las funciones y tareas asignadas.

Periodo: Diario

Cargo: Directores

Objetivo: Brindar apoyo en el cumplimiento de los requerimientos solicitados por los clientes.

Periodo: Diario

Cargo: Coordinadores

Objetivo: Verificar el cumplimiento de las Consignas en cada uno de los centros de costo.

Periodo: Semanal

Cargo: Externas

Objetivo: Informar y dar a conocer los servicios que se prestan en la compañía para contribuir con el crecimiento de la empresa.

Periodo: Diario

4.13.6. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION

4.13.6.1. CARGOS A SUPERVISAR

Gerencia Administrativa y Financiera

Gerencia Comercial

Gerencia de Operaciones

Gerente de Gestión Humana

4.13.6.2. TOMA DE DECISIONES

Decisión: Aprobación de Documentos a implementar en el Sistema Integrado de Gestión.

Cargo: Gerente General y Líder Sistema Integrado de gestión.

Impacto: Todo el personal debe llevar a cabo los procesos a cabalidad implementados en el sistema sin dejar ninguna de las tareas por realizar ya que acarrearía serios problemas para la compañía.

Decisión: Prescindir de los servicios de alguno de los empleados que no se encuentren cumpliendo con los requerimientos de la compañía y sus funciones a cabalidad

Cargo: Gerente General – Gerente Administrativa y Financiera y Directora de Gestión Humana

Impacto: Son los encargados de tomar la decisión de quien o no continua en la compañía, teniendo en cuenta el tipo de contrato y el impacto de dicha decisión.

Decisión: Inversión en las necesidades de la compañía y en cada uno de los centros de costo que así lo requiera.

Cargo: Gerente General – Gerente Administrativa y Financiera

Impacto: Deben proceder tal y como se los indica el Presidente de la compañía todo debe ir aprobado y avalado por él.

4.13.6.3. IMPACTO

- Un error en la implementación del Sistema Integrado de Gestión ocasionaría la no certificación de la empresa y el retraso en la obtención de contratos de servicio que se encuentran pendientes por recibir debido a la falta de la certificación en cualquiera de las normas.
- El aprobar o diferir un mayor valor en la implementación del presupuesto lograría en algún momento el no poseer flujo de caja en la empresa y a encontrarse en apuros en los pagos adquiridos contractualmente con los clientes, sus empleados y demás personal involucrado dentro de la compañía.

El elaborar informe de Junta de Socios sin previo análisis de la información y tener claras las utilidades efectuadas en el mes se podría estar brindando una información errada la cual en momentos de crisis llegarían a tomar decisiones no apropiadas para la compañía.

5. MODELO PROPUESTO DE COMPENSACIÓN SALARIAL

5.1. VALORACIÓN DE CARGOS

A continuación se presenta la relación de los cargos establecidos para el proyecto de acuerdo con el método HAY, que determina la escala para tener en cuenta en la elaboración de la Equidad Interna, Salarios y Beneficios propuestos en los aportados posteriores los cuales son desarrollados con los criterios de Habilidades, Solución de Problemas, Responsabilidad por Resultados.

Habilidad se entiende como “la suma de conocimientos relevantes y experiencias requeridas para un desempeño aceptable. La Solución de Problemas refleja el nivel de pensamiento original requerido en cada cargo para reconocer, analizar y resolver problemas. Está compuesto por dos dimensiones: Marco de Pensamiento y Reto de Pensamiento. Finalmente, la Responsabilidad por Resultados refiere a las acciones y las consecuencias de dichas acciones. Este último ítem se compone de tres dimensiones a saber: Libertad de Acción, Impacto del Cargo en los Resultados y Magnitud del Impacto”¹¹.

Con base en las especificaciones anteriores se obtiene los puntajes de cada cargo en FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA., la sumatoria de cada criterio determina el valor de cada cargo evaluado.

CARGOS	HABILIDADES		SOL. PROBLEMAS		RESP. POR RESULTADOS		PUNTAJE
	COD.	PTOS	COD.	PTOS	COD.	PTOS	TOTAL
Gerente General	FIII2-	400	F3 (43)	175	F3C+	264	839
Gerencia Administrativa y Financiera	FIII1	400	E3 (33)	132	F3C-	200	732
Gerente Comercial	FII2	350	E3 (38)	132	F2R-	116	598
Director de Gestión Humana	FII2	350	E3 (38)	132	F2R-	116	598
Gerente de Operaciones	FII2	350	E3 (38)	132	F2R-	116	598
Jefe de Logística	EII2	264	E3 (38)	100	D2C	76	440
Coordinadora de Salud Ocupacional	EII2	264	E3 (38)	100	D2C	76	440
Asistente Financiera	CI2	100	C3 (29)	76	C2C	50	226
Asistente Sistema Integrado de Gestión	CI2	100	C3 (29)	76	C2C	50	226
Asistente de Gestión Humana	CI2	100	C3 (25)	50	C2C	50	200
Auxiliar Administrativo	CI2	100	C3 (25)	50	C2C	50	200
Asistente de Operaciones	CI2	100	C3 (25)	50	C2C	50	200

Tabla 1. Valoración de cargos según metodología Hay.¹⁴

6. ESTRUCTURA SALARIAL

6.1. Escala Salarial Actual

La escala salarial actual se establece en la siguiente tabla, en donde se cruzan los salarios actuales con el puntaje obtenido en la Valorización de Cargos que determinan la condición actual de la equidad interna dentro de la empresa.

CARGOS	PUNTAJE	SALARIO BASICO	SALARIO ANUAL	BONO MENSUA	BONO ANUAL	AUXILIO EXTRA	AUXILIO AÑO	SALARIO ANUAL
Gerente General	839	5.200	73.424	2.000	24.000	-	-	97.424
Gerencia Administrativa y Financiera	732	3.640	51.397	1.000	12.000	-	-	63.397
Gerente Comercial	598	3.120	44.054	-	-	450	5.400	49.454
Director de Gestión Humana	598	2.600	36.712	500	6.000	-	-	42.712
Gerente de Operaciones	598	2.080	29.370	-	-	-	-	29.370
Jefe de Logística	440	2.080	29.370	400	4.800	-	-	34.170
Coordinadora de Salud Ocupacional	440	1.560	22.027	-	-	-	-	22.027
Asistente Financiera	226	1.040	14.685	100	1.200	-	-	15.885
Asistente Sistema Integrado de Gestión	226	1.040	14.685	300	3.600	-	-	18.285
Asistente de Gestión Humana	200	1.456	20.559	-	-	-	-	20.559
Auxiliar Administrativo	200	780	11.014	-	-	-	-	11.014
Asistente de Operaciones	200	1.040	14.685	-	-	-	-	14.685

Tabla 2. Escala Salarial Actual.

Frente a cada cargo se ubican los puntajes obtenidos a través del método HAY y posteriormente el salario mensual, representado en miles de pesos, y el salario anual. Este último es el resultante de multiplicar el salario básico por 14.12 equivalente a 12 Meses del año, más las prestaciones sociales legales obligatorias: Prima de Servicios, Cesantías e Intereses.

Algunos cargos tienen bonos y/o auxilios mensuales garantizados, los cuales son multiplicados por 12 meses.

6.2. Categorización de cargos

¹⁴ Método HAY de valoración de cargos. Universidad Sergio Arboleda. Material de clase. Dr. Fernando González

En este análisis se ubican los cargos dependiendo de los puntos dentro de los 4 rangos establecidos para tal fin, buscando general una equidad entre los diferentes niveles de la empresa.

Mediante la fórmula de Puntos Máximo y Puntos Mínimos
$$\frac{(P. Max - P. Min) - 1}{4}$$

 En donde el resultado fue 159, para lograr la siguiente distribución.

	P. Min	Prom.	P. Max
I	200	279	359
II	360	439	519
III	520	599	678
IV	679	759	838

Luego de obtener los puntos de categorizan los diferentes niveles de la organización dependiendo de los puntos obtenidos la valorización de cargos, mediante el método Hay

RANGO	PUNTOS	CARGO
I	200 - 359	Asistente de Operaciones
		Auxiliar Administrativo
		Asistente de Gestión Humana
		Asistente Sistema Integrado de Gestión
		Asistente Financiera
II	360 - 519	Coordinadora de Salud Ocupacional
		Jefe de Logística
III	520 - 678	Gerente de Operaciones
		Gerente de Gestión Humana
		Gerente Comercial
IV	679 - 839	Gerencia Administrativa y Financiera
		Gerente General

6.3. Equidad Interna

Se entiende como equidad interna la “percepción que se tiene sobre la justicia de las retribuciones de los distintos puestos de una misma organización comparadas con las funciones y responsabilidades de los mismos”¹⁵. El concepto anterior va muy ligado a un

¹⁵ TOTAL REWARDS 2012/2013 de HC-Human Capital SEELIGER y CONDE, estudio salarial y de tendencias en Gestión Humana.

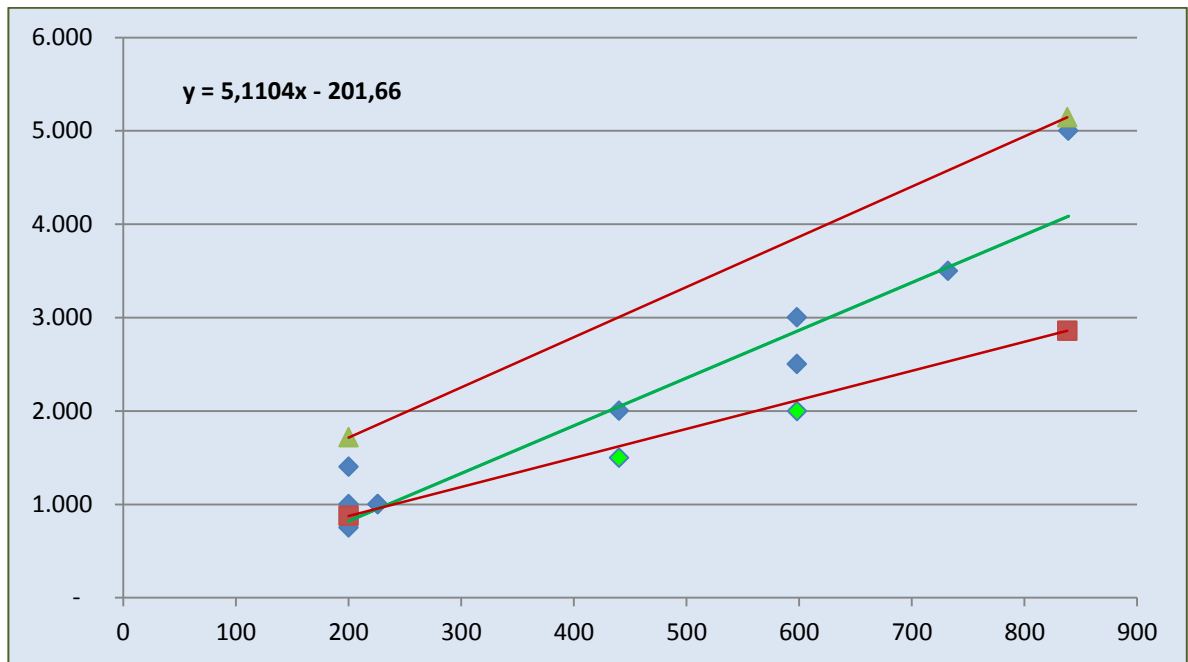
principio consagrado en el Artículo 143 del C.S.T. que establece “a trabajo igual, salario igual”, señalando de manera rigurosa que no puede haber diferencia en la remuneración de los trabajadores por razón de sexo, religión, nacionalidad, raza, orientación política o actividad sindical.

La equidad interna se convierte en una herramienta de la responsabilidad social de la empresa en donde los principios de igualdad no se manifiestan en un trato igual y absoluto para todos, sino en un trato justo en donde sea posible remunerar factores subjetivos de cada trabajador como la experiencia y la capacitación particular.

Teniendo en cuenta que el concepto equidad por su naturaleza es subjetivo, el empleador debe establecer reglas claras de aplicación de los parámetros de equidad, para ello se debe guiar por la línea de tendencia central como referencia para evaluar la equidad interna de la empresa.

La tendencia central, la cual es representada por el 100%, define la dispersión salarial existente en los cargos analizados, es decir, que representa la distribución ideal de los salarios relacionados con los puntos, en donde mayor puntaje mayor remuneración, la relación debe ser proporcional. Esta es el resultado de la valorización de cargos, y de acuerdo al método HAY se establecen bandas permitidas para analizar los salarios dentro de un margen del 20%, más de la línea de tendencia central (Ideal), y 20% menos de la misma.

La línea de tendencia central es la transformación de los puntos en salario. Regresión lineal está dada por la ecuación $Y=ax+b$ (Y =salario; X =Puntos; a =pendiente de la Línea y la b = intersección con el eje vertical. La siguiente grafica arrojo como referencia la ecuación $y = 5,1104x - 201,66$, con ella se establecen las bandas para analizar los salarios dentro de un margen de 20% por arriba y 20% por debajo del 100% línea de tendencia central (Ideal).



Grafica 2. Grafica de Equidad Interna

Esta información muestra un comportamiento especial en Tres (2) cargos que se encuentran Subpagados, Gerente de Operaciones (2080), considerando que estos inciden directamente en el **Core Business** de la empresa, y el Coordinador de Salud Ocupacional (1560), aunque no incide directamente sí puede afectar la operación; en cualquier momento pueden llegar a recibir una mejor oferta de trabajo y renunciar, lo cual afectaría el normal procedimiento de la empresa.

En la Tabla 2 se muestra el comportamiento de la equidad interna con su respectiva posición porcentual en cada uno de los cargos evaluados.

CARGOS	PUNTAJE	SALARIO BASICO	SALARIO ANUAL	EQUIDAD INTERNA	
				TENDENCIA CENTRAL	POSICION
Gerente General	839	5.200	97.424	4.086	127%
Gerencia Administrativa y Financiera	732	3.640	63.397	3.539	103%
Gerente Comercial	598	3.120	49.454	2.854	109%
Director de Gestión Humana	598	2.600	42.712	2.854	91%
Gerente de Operaciones	598	2.080	29.370	2.854	73%
Jefe de Logística	440	2.080	34.170	2.047	102%
Coordinadora de Salud Ocupacional	440	1.560	22.027	2.047	76%
Asistente Financiera	226	1.040	15.885	953	109%
Asistente Sistema Integrado de Gestión	226	1.040	18.285	953	109%
Asistente de Gestión Humana	200	1.456	20.559	820	177%
Auxiliar Administrativo	200	780	11.014	820	95%
Asistente de Operaciones	200	1.040	14.685	820	127%

Tabla 3. Análisis de equidad interna.

Según el análisis porcentual los cargos que se encuentran por debajo del 20% de la mínima de la tendencia central (Ideal), corresponden al 17% de los cargos analizados, equivalentes a 2 posiciones están en condición de Subpago siendo una tasa importante y representativa para la empresa. Esto significa que se debe desarrollar una estrategia salarial para reducir las brechas existentes y lograr una estabilidad laboral para dichos.

6.4. Análisis de Competitividad

Antes de realizar el siguiente análisis es necesario destacar que el escenario utilizado para el desarrollo del mismo tiene unas características especiales. Ante la dificultad de obtener datos proporcionados directamente por empresas prestadoras de servicios seguridad se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

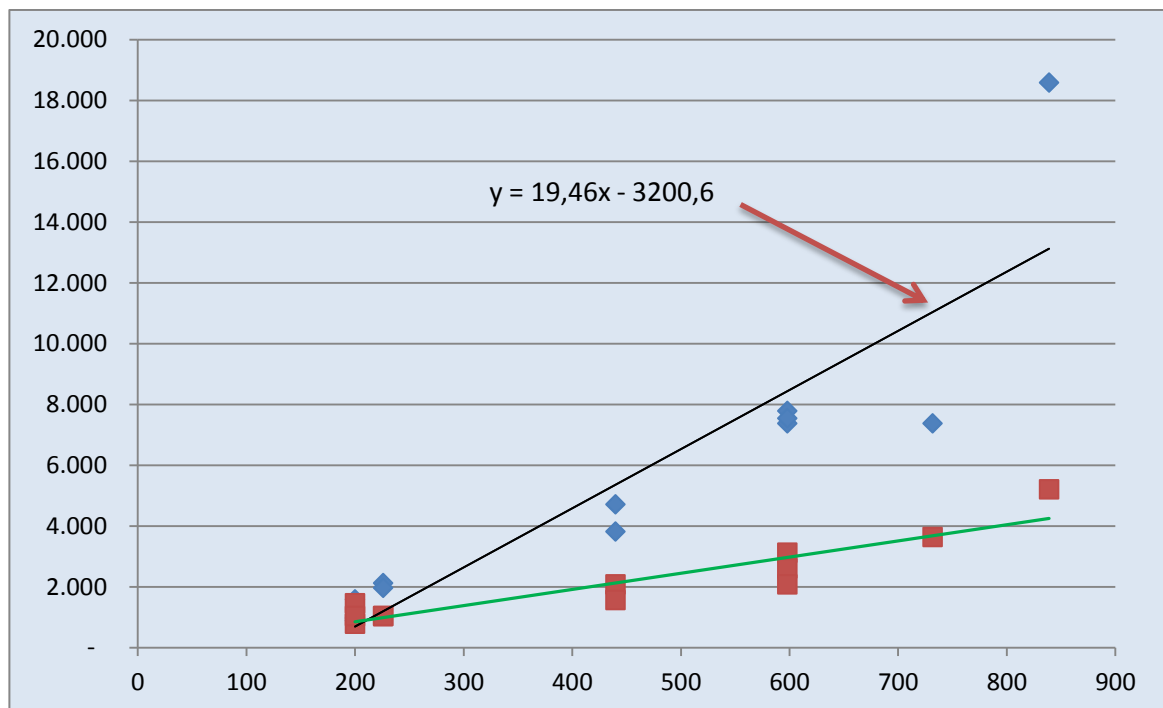
a). Se consultaron datos de la encuesta salarial TOTAL REWARDS 2012/2013 de HC-Human Capital SEELIGER y CONDE, que integra un muestra de 620 empresa que pertenecen a diferentes sectores de la economía nacional; en donde del 70.32% son empresas nacionales y el 29.68% son empresas multinacionales, en donde el 55% de las empresas se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá.

b). La información de la encuesta está dividida por tamaño de empresa y por los cuartiles estadístico QI (25%) mediana (50%) QIII (75%).

TAMAÑO	QI	MEDIANA	QII
0 – 50.000 M			
50.001 – 200.000 M			
200.001 – 500.000 M			
500.001 en adelante			

Para el análisis de este proyecto el grupo ha decidido trabajar con el tamaño de empresa 0 – 50.000 M en el QI, ya que la empresa tiene ventas anuales de 16.000 M aproximadamente.

c). La mediana del mercado ($y = 19,46x - 3200,6$) se obtuvo del promedio de los datos obtenidos de la encuesta de Human.



Grafica 3. Análisis General de la escala salarial

En la tabla No. 4 se reflejan detalladamente los datos de la empresa frente al mercado en la columna denominada SALARIO BASICO se encuentran los salarios de la empresa y en la Columna QI BASICO se encuentran los salarios de la encuesta de Human. La última columna llamada DIFERENCIA %, incluye la distancia porcentual que existe entre la empresa y el mercado y la columna DIFERENCIA \$ incluye la diferencia en sueldo que tiene la empresa frente al mercado.

Es importante tener en cuenta que para encontrar la línea de la tendencia central del mercado se tuvieron en cuenta, como coordenadas, los puntajes obtenidos en la valoración de cargos (punto No. x), en donde el mínimo fue de 200 y el máximo de 839, en donde posteriormente la ecuación lineal de mercado fue ($y = 19,46x - 3200,6$).

CARGOS	PUNTAJE	SALARIO BASICO	SALARIO ANUAL	HUMAN CAPITAL (2013)		DIFERENCIA %	DIFERENCIA \$
				Q1	QI		
Gerente General	839	5.200	97.424	222.960	18.580	257%	250.679
Gerencia Administrativa y Financiera	732	3.640	63.397	88.416	7.368	102%	64.929
Gerente Comercial	598	3.120	49.454	88.404	7.367	136%	67.318
Director de Gestión Humana	598	2.600	42.712	93.384	7.782	199%	85.128
Gerente de Operaciones	598	2.080	29.370	90.420	7.535	262%	77.025
Jefe de Logística	440	2.080	34.170	56.484	4.707	126%	43.156
Coordinadora de Salud Ocupacional	440	1.560	22.027	45.828	3.819	145%	31.897
Asistente Financiera	226	1.040	15.885	25.416	2.118	104%	16.465
Asistente Sistema Integrado de Gestión	226	1.040	18.285	23.496	1.958	88%	16.140
Asistente de Gestión Humana	200	1.456	20.559	18.948	1.579	8%	1.737
Auxiliar Administrativo	200	780	11.014	11.724	977	25%	2.782
Asistente de Operaciones	200	1.040	14.685	10.608	884	-15%	(2.203)

Tabla 4. Comparación con el mercado

Debido a los resultados obtenidos en la comparación con el mercado el grupo tuvo en cuenta las siguientes características:

- La empresa es nueva en el mercado por esta razón tiene una diferencia tan marcada en competitividad salarial.
- En este momento la empresa no cuenta con los recursos suficientes para incrementar los salarios en porcentajes tan altos.
- Existe un desfase del 91,67% con la medida QI de los cargos que están por debajo del mercado, en donde se encuentran diferencias de hasta 257% con respecto al mercado.
- El grupo analizo las medidas de mercado QII y QIII, pero al obtener los resultados el 100% de los cargos está por debajo del mercado, lo cual para la compañía en

este momento resulta muy difícil igualar con la media del mercado (QII), que sería el estadio más indicado para una compañía desde el punto de vista de nuestro grupo de trabajo.

Por lo expuesto anteriormente el grupo ha tomado la decisión de trabajar con la curva de la empresa, para proponer los incrementos necesarios y los salarios de enganche necesarios para contratar al personal nuevo.

6.5. Construcción de la Estructura

Como parte importante de la administración del recurso humano se encarga de establecer una delimitación de rangos salariales por niveles, con el fin de identificar las asignaciones salariales de cada uno de los trabajadores, pues es el principal motivador para los mismos.

6.5.1. Traslape

El traslape muestra los rangos mínimos de salarios que deben tener las diferentes posiciones según la categoría en la que están ubicados, por ejemplo la categoría I tiene como salario mínimo \$876.000, promedio \$1.226.000 y el máximo para esta categoría es de \$ 1.716.000.

7. POLÍTICA SALARIAL

Toda política salarial debe considerar unos objetivos fundamentales que enunciamos a continuación y sobre los cuales basaremos nuestra propuesta de política salarial para la Compañía:

- ❖ La búsqueda de la equidad interna y la competitividad
- ❖ Diferenciación por aportación de valor: Debe tener en cuenta la función, dedicación y aportación de la persona
- ❖ Que sirva de elemento de orientación de la actuación, destacando los valores y principios de la organización
- ❖ Que se encuentre integrada en el marco global de la Gestión de Recursos Humanos
- ❖ Que quede enmarcada dentro del plan financiero

De acuerdo con los resultados obtenidos, realizaremos una propuesta de política salarial muy conservadora basada exclusivamente en la curva de equidad interna sin tener en cuenta la curva de comparación con las empresas del sector, la cual arroja una diferencia muy marcada ya que Fidelity Security Company Ltda., es una empresa nueva en el mercado y actualmente no cuenta con los recursos suficientes para estructurar una política de incrementos agresiva para ser competitiva en el sector.

7.1. Ajustes Puntos Verdes

Después de analizar la información de equidad interna y los salarios de enganche se propone que los cargos que están por debajo de la Y´MIN de la tabla de enganche sean ajustados lo más pronto posible para evitar la fuga de talentos teniendo en cuenta la información de los niveles de categorización y los puntos máximos y mínimos utilizados para hallar la tabla de enganche logrando de esta forma ubicarlos dentro de la estructura salarial de la empresa.

Después de realizar la revisión encontramos que el Auxiliar Administrativo debe tener un incremento del 17% quedando con una base salarial promedio de \$ 876,000, lo cual lo

ubica en la Y´MIN de la tabla de enganche, generando un costo anual 2.354.000 para la compañía, esto será tomado de forma positiva por la persona logrando así la retención de talento y experiencia en el área Administrativa.

7.2. Ajuste Cargos Claves

Como se mencionó anteriormente solo se propondrá realizar ajustes a los cargos que intervienen en el **Core Business** de la empresa, para lograr identificar estas posiciones el grupo de investigación entrevistó al Gerente General en donde se identifican los siguientes cargos.

Jefe de Logística

Gerente de Operaciones

Gerente General

Gerencia Administrativa y Financiera

Jefe de Logística pertenecen a la categoría II con una asignación de puntos bajo la metodología HAY de 440 ubicándolo en el margen de 360 - 519, esta categoría tiene una asignación mensual en la Y´MIN de **\$ 1.459.000** y la YPROM **\$ 2.042.000**, Y´MAX **\$ 2.859.000**.

En este momento se encuentra ubicado entre la Y´MIN y la YPROM, con una asignación mensual de \$ 2.080.000, por esta razón proponemos un incremento de 15%, con un incremento de \$ 312.000 mensuales, para lograr llegar a una asignación de \$ 2.392.000, lo cual lo dejara entre YPROM y la Y´MAX de la categoría II de la tabla de enganche.

CARGOS	PUNTAJE	SALARIO ACTUAL	INCREMENTO %	INCREMENTO \$	SALARIO PROPUESTO
Jefe de Logística	440	2.080	15%	312	2.392

Gerente de Operaciones, pertenecen a la categoría III con una asignación de puntos bajo la metodología HAY de 520 a 678, con un asignación mensual en la Y´MIN de **\$ 2.042.000** y la YPROM **\$ 2.859.000**, Y´MAX **\$ 4.002.000**.

En este momento se encuentra ubicado entre la Y´´MIN y la YPROM, con una asignación mensual de **\$ 2.080.000**, por esta razón proponemos un incremento de **25%**, con un incremento de **\$ 520.000** mensuales, para lograr llegar a una asignación de **\$ 2.600.000**, lo cual lo dejara entre la YPROM y la Y´MAX de la categoría III.

CARGOS	PUNTAJE	SALARIO ACTUAL	INCREMENTO %	INCREMENTO \$	SALARIO PROPUESTO
Gerente de Operaciones	598	2.080	25,00%	520	2.600

Gerencia Administrativa y Financiera, pertenece a la categoría No. IV, con una asignación de puntos 679 – 839 en donde la Y´´MIN tiene una asignación mensual de **\$ 2.859.000**, y YPROM tiene una asignación mensual de **\$ 4.002.000**, y la Y´MAX tiene una asignación **\$ 5.603.000**.

En este momento se encuentra ubicado entre la Y´´MIN y la YPROM, con una asignación mensual de **\$ 3.640.000**, por esta razón proponemos un incremento de **10%**, lo cual genera un aumento de **\$ 364.000** mensuales, para lograr llegar a una asignación de **\$ 4.004.000**, lo cual lo dejara entre la YPROM y la Y´MAX de la categoría IV.

CARGOS	PUNTAJE	SALARIO ACTUAL	INCREMENTO %	INCREMENTO \$	SALARIO PROPUESTO
Gerencia Administrativa y Financiera	732	3.640	10%	364	4.004

Gerente General pertenece a la categoría No. IV, con una asignación de puntos 679 – 839 en donde la Y´´MIN tiene una asignación mensual de **\$ 2.859.000**, y YPROM tiene una asignación mensual de **\$ 3.675.000**, y la Y´MAX tiene una asignación **\$ 5.145.000**.

En este momento se encuentra ubicado entre la Y YPROM y la Y´MAX, con una asignación mensual de **\$ 5.200.000**, por esta razón proponemos un incremento de **7.7%**, lo cual genera un aumento de **\$ 400.000** mensuales, para lograr llegar a una asignación de **\$ 5.600.000**, lo cual lo dejara en la Y´MAX de la categoría IV.

CARGOS	PUNTAJE	SALARIO ACTUAL	INCREMENTO %	INCREMENTO \$	SALARIO PROPUESTO
Gerente General	839	5.200	7,70%	400	5.600

Los incrementos anteriormente propuestos tendrán un costo anual para la compañía de VEINTINUEVE MILLONES OCHOCIENTOS SETENTA Y SIETE MIL CIENTO VEINTE PESOS MCTE (\$ 29.877.120), equivalente a un 52.7% entre la suma de los cuatro ajustes propuestos.

7.3. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN

7.3.1. INCREMENTO ANUAL

En este proceso de incremento salarial se deben tener en cuenta criterios como el resultado de la evaluación anual de desempeño por la gestión del año inmediatamente anterior, el nivel del cargo y la equidad interna.

Con el fin de mantener el equilibrio y la equidad interna, la base para realizar el incremento será el IPC anual, porcentaje que se aplicará como incremento mínimo dentro de la Compañía, es decir cada año se garantizará como mínimo un incremento igual al IPC, realizando diferenciación de 1 a 2 puntos por encima, en aquellos cargos administrativos que hagan parte del Coor Business y en los empleados que hayan tenido una evaluación del desempeño destacada.

7.3.2. INGRESOS O ENGANCHES

Cada vez que ingrese una persona nueva a la Compañía se debe contratar con el salario equivalente al punto mínimo de la banda correspondiente al nivel del cargo y nivel de expertise definido en la estructura salarial.

7.3.3. PROMOCIONES

Con el ánimo de mantener la equidad interna y de establecer en la compañía un plan de carrera que motive a los empleados, proponemos que las personas que se promocionen avancen de una categoría a otra, en ningún caso se debe dar un salto de más de una categoría.

Adicionalmente, teniendo en cuenta el traslape que existe entre el punto máximo de una banda y el punto mínimo de la siguiente, cada vez que un empleado sea nombrado en un cargo de nivel o categoría superior se debe garantizar que quede en el punto mínimo de

la banda de la nueva categoría o si su sueldo anterior traslapa con el punto mínimo de la nueva banda, se debe garantizar un incremento mínimo del 5,5%.

7.3.4. TRASLADOS O MOVILIDAD FUNCIONAL

Se entiende como traslado o movilidad funcional, el nombramiento de un empleado en un cargo del mismo nivel del cargo que venía ocupando.

En general, estos casos no conllevan en sí mismos una revisión salarial, sin embargo será viable considerar un incremento salarial en los casos en los cuales el movimiento implique un cambio en sus condiciones de horario o ubicación física, estos casos se analizarán individualmente en el Comité Gerencial.

7.4. POLÍTICAS DE RECONOCIMIENTO

Teniendo en cuenta que Fidelity Security Company es una compañía nueva que está centrando sus esfuerzos en estabilizar sus procesos internos para posicionarse y mantenerse en el mercado como una empresa competitiva, proponemos a continuación una política de reconocimiento la cual se puede tener en cuenta en un mediano plazo para complementar la estructura salarial definida.

7.4.1. INCENTIVACIÓN VARIABLE

Una política de incentivación variable contempla el reconocimiento de la gestión diferenciada para los empleados a través del pago de bonificaciones anuales en función del resultado de la evaluación del desempeño, sobre objetivos cuantitativos, medibles y alcanzables, definidos anualmente para tal fin.

La evaluación del desempeño es una herramienta de valoración por medio de la cual la organización conoce objetivamente los logros de sus empleados en el cargo, la aportación individual de valor y la medida de contribución a los resultados de la compañía.

De forma adicional, la evaluación del desempeño es la herramienta de medición que permite cuantificar la aportación de valor del colaborador a los resultados de la empresa y por tanto se utiliza para establecer las bonificaciones o incentivaciones que Fidelity potencialmente podría otorgar para gratificar y favorecer el reconocimiento individual en el logro de los resultados y beneficios esperados.

Es importante señalar que el modelo de incentivación variable debe crearse a título de mera liberalidad por parte de Fidelity Security Company y las gratificaciones que se derivan del mismo no tienen impacto prestacional dada su naturaleza.

De igual manera sugerimos que se debe plantear dos modelos de incentivación: uno para los cargos administrativos y otro para los cargos operativos de la compañía.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al realizar el diagnóstico de la situación actual de FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA y analizando la compensación salarial existente y la concordancia con los resultados obtenidos, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. Se recomienda implementar el modelo propuesto por el grupo de trabajo para alinear la estructura salarial de la compañía y que se determine por la organización la implementación a corto plazo.
2. A futuro se debe reconsiderar en implementar un modelo de implementación variable en bonos anuales, como factor determinante de productividad y crecimiento empresarial.
3. Es fundamental, que se estructure anualmente el aumento del IPC para mantener el poder adquisitivo de los empleados, maximizando la eficacia y eficiencia en los diferentes procesos administrativos y de atención dentro de la organización.
4. Se busca que la implementación estructural sugerida se efectúe por parte de la compañía, y de acuerdo a esta se garantice una adecuada administración de recursos físicos, económicos y del talento humano, lo cual redundará en su permanencia en el mercado y satisfacción de sus usuarios.
5. Mantener la alineación entre misión, visión y estrategias organizacionales, objetivos estratégicos y el plan de actividades como base para asegurar el mejoramiento y sostenibilidad de FIDELITY SECURITY COMPANY LTDA.
6. A futuro mejorar el nivel de los traslapes para que la compañía tenga mayor competitividad salarial ante el mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos 2ed. C Graw-Hill Interamericana. Colombia 1994.

- González Lesmes, Fernando. Material Módulos “Estrategias, Políticas y Sistemas de Compensación” y “Sistema de Gestión Estratégica: Indicadores de Gestión”. Universidad Sergio Arboleda. 2012

- Código Sustantivo del Trabajo (Artículos 127 a 143)

- Ley 50 de 1990, Por la cual se introducen reformas al código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.