

**IDENTIFICAR MEDIANTE LA APLICACIÓN Y COMPARACIÓN DE UN MÉTODO DE VALORACIÓN DE CARGOS, LAS DIFERENCIAS SALARIALES QUE SE GENERAN ACTUALMENTE EN LA EMPRESA FAMILIAR ASI LTDA.**

**GLORIA CARMENZA POLO**

**IVONNE ASTRID GUALDRON VILLAMIZAR**

**SULMY CAROLINA BELLO LAGO**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA**

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COHORTE XLIV**

**BOGOTÁ**

**2013**

**IDENTIFICAR MEDIANTE LA APLICACIÓN Y COMPARACIÓN DE UN MÉTODO DE VALORACIÓN DE CARGOS, LAS DIFERENCIAS SALARIALES QUE SE GENERAN ACTUALMENTE EN LA EMPRESA FAMILIAR ASI LTDA.**

**GLORIA CARMENZA POLO**

**IVONNE ASTRID GUALDRON VILLAMIZAR**

**SULMY CAROLINA BELLO LAGO**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Tutor Temático**

**GIOVANNI DIAZ MARTIN**

**Director de la Especialización**

**Dr. Jorge Giraldo Vanegas**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA**

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COHORTE XLIV**

**BOGOTÁ**

**2013**

## CONTENIDO

	Pág.
1 INTRODUCCION	6
2 JUSTIFICACION	7
3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	8
3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
4 OBJETIVOS	9
4.1 OBJETIVO GENERAL	9
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
5 MARCO CONCEPTUAL	10
6 METODOLOGIA	20
6.1 OBJETO DEL ESTUDIO	20
6.1.1 Población	21
6.1.2 Muestra	21
6.1.3 Etapas de la medición	21
6.1.4 Etapa de resultados	21
6.1.5 Fuentes de información	22
7 ANALISIS DE RESULTADOS	22
7.1 VALORACION DE CARGOS (METODO HAY)	22
7.1.1 Habilidades	22
7.1.2 Solución de problemas	22
7.1.3 Responsabilidad por resultados	23
7.2 DISPERSION SALARIAL ACTUAL	24
7.2.1 Categoría X	25
7.2.2 Categoría VIII	26
7.3 ANÁLISIS DE EQUIDAD INTERNA Y POLÍTICA SALARIAL ACTUAL	28
7.3.1 Cargos Sub valorados;	29
7.3.2 Cargos Sobre valorados;	30
8 PROPUESTA	31
9 CONCLUSIONES	32
10 BIBLIOGRAFIA	33

## INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Ítems a analizar	21
Tabla 2 Fuente de información	22
Tabla 3 Categorías Salariales	23
Tabla 4 Puntos Obtenidos en las Categorías salariales	24
Tabla 5 Cargos Subvalorados	29
Tabla 6 Cargos Sobrevalorados	30

## INDICE DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1 Dispersión salarial actual	25
Grafica 2 Dispersión salarial categoría salarial X	26
Grafica 3 Dispersión salarial categoría salarial VIII	27
Grafica 4 Dispersión salarial categoría salarial VII	28

## 1 INTRODUCCION

Las organizaciones de hoy, deben proporcionar mayor valor a los puestos de trabajo, observando las características que componen cada cargo y las habilidades de quien los ocupe; detallando la elaboración concreta de las actividades propias para cada uno y estableciendo compensaciones de acuerdo a cada cargo.

Valorar un cargo implica incluir dentro de algunos aspectos importantes, detalles como: la remuneración en dinero, independientemente a esto, que el trabajador y su familia cuenten con un óptimo desarrollo psicosocial, emocional, y económico, además que tenga seguridad en el ejercicio de labor y satisfacción en el cargo que ocupa dentro de la organización.

Por tal motivo, con la elaboración de este trabajo se pretende brindar las herramientas necesarias para que A S I LTAD puedan mejorar las relaciones humanas dentro de la organización, buscando determinar el valor individual que tiene cada puesto de trabajo, utilizando un método de asignación de puntos por cargo. De esta manera se intenta equilibrar el sistema de remuneración que hasta el momento se utiliza en la organización, cabe resaltar que la empresa cuenta con una estructura organizacional sólida, pero carece de una política salarial concreta, es por esto que se proyecta una política estructural que sea justa y equitativa.

## 2 JUSTIFICACION

En la empresa familiar ASI LTDA en ocasiones la retribución salarial es asignada de acuerdo a la afinidad que exista con el empleado, en su gran mayoría por motivos emocionales subjetivos, quizá el desconocimiento de métodos de valoración universal ha llevado a que los líderes de la empresa desconozcan los beneficios que una valoración de cargos ofrecen a su compañía y a sus empleados.

Las empresas familiares pequeñas no deben sentir limitación alguna en utilizar herramientas aplicadas en empresas multinacionales, empresas que ven muy lejanas comparadas con sus negocios. Los empresarios de empresas familiares pequeñas no deben olvidar que no importa el tamaño de la compañía, sin importar el número de sus empleados deben interactuar con personas que igual que en las grandes corporaciones necesitan por bienestar social, emocional y laboral que las reglas de remuneración sean claras desde el inicio de su vinculación.

Las empresas familiares no en todo deben actuar como grandes corporaciones, pero en temas de remuneración, siendo tan delicado para la compañía y para los empleados es recomendable que definan un método para valorar sus cargos.

La remuneración o salario es un componente que afecta el clima organizacional y disminuye la productividad y el compromiso de los empleados con la empresa; mas para una empresa familiar pequeña en donde la información de los salarios es comunicada entre los empleados sin restricción; los empleados inconformes con su salario al compararse con sus compañeros de trabajo en ocasiones no lo informaran a sus jefes, pues son estos jefes miembros de la familia fundadora de la empresa, a no ser que este jefe tenga gran poder de decisión y la relación laboral que a veces pasa a ser de amistad provoque que se tenga en cuenta la solicitud de aumento, pero que pasa con los jefes que no pueden decidir un aumento, aquellos jefes que no tiene gran poder en la estructura familiar, deben perder el aporte de un buen empleado a la compañía.

No es retener empleados solo con motivación salarial, pero si las políticas de remuneración son claras y las empresas no necesitan optar por dar regalos, bonos extras o premios que termina siendo un gasto mayor podrá enfocarse en buscar y mejorar otro tipo de motivación.

Teniendo en cuenta que no es sano para la compañía que la remuneración este orientada a la afinidad que se tenga con el empleado, pues el salario no se asigna a personas sino a cargos es oportuno comparar los resultados de una valoraciones de cargos en el que se tenga en cuenta el conocimiento, la experiencia, y las responsabilidades con los salarios actuales.

### 3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Son las empresas familiares pequeñas más vulnerables a no usar una política salarial cuantitativa y es esta práctica de remuneración la que ha causado que los empleados informen verbalmente su malestar ante el área de recursos humanos, opinando sobre aumentos de salario solo para empleados que son más cercanos a la familia fundadora de la empresa y formulan la preguntan de si vale más la amistad con el jefe o lo que saben y lo que hacen.

En un estudio realizado por INALDE Bussiness School se informa que el 86% de las empresas familiares no tienen definido un sistema de evaluación y compensación. La remuneración clara y ajustada al cargo es tan importante en las grandes, como en las más pequeñas empresas.

Es conveniente que la compañía defina una política salarial, más ahora que la legislación laboral colombiana lo ha reglamentado. "ARTICULO 5°. REGISTRO. Con el fin de garantizar igualdad salarial o de remuneración, las empresas, tanto del sector público y privado, tendrán la obligación de llevar un registro de perfil y asignación de cargos por sexo, funciones y remuneración discriminando clase o tipo y forma contractual. <sup>1</sup>

Según Wayne Y Robert "La equidad interna existe cuando los empleados reciben un salario de acuerdo con la importancia relativa de sus puestos dentro de la misma organización. La evaluación de puestos es un medio importante para determinar la equidad interna. <sup>2</sup> Entonces siendo la equidad interna determinante en la satisfacción de los empleados en la productividad, en el clima de la organización y en el cumplimiento de legislaciones actuales es aconsejable evaluar las brechas salariales al interior de la empresa y revisar los cargos que presenten diferencias.

---

<sup>1</sup> Ley 1496 Congreso de la Republica.

<sup>2</sup> Mondy R Wayne y Noe Robert M. Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación México 2005

### 3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Identificar mediante la aplicación y comparación de un método de valoración de cargos las diferencias salariales que se generan actualmente en la empresa familiar ASI LTDA.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GENERAL

Aplicar un método de valoración de cargos que permita identificar las diferencias salariales al interior de la empresa.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar una valoración de cargos basados en conocimiento, solución de problemas y responsabilidad por resultados.

Realizar una comparación de los resultados de la valoración de cargos aplicando el método HAY con los salarios actuales.

Determinar los cargos que presentan brechas salariales y analizar cada situación.

Presentar un informe a la compañía del resultado de equidad salarial interna

## 5 MARCO CONCEPTUAL

En Colombia el 70% de las empresas son de carácter familiar de acuerdo a cifras de Confecamaras y súper sociedades y se fortalecen cada día.

Debido a la importancia de la preservación y cuidado del medio ambiente las empresas de consultoría ambiental han jugado un papel importante en el cumplimiento de requerimientos y requisitos de otras empresas de importantes sectores de la economía.

Atención Social Integral LTDA. Es una compañía reconocida por su innovación y calidad en servicios de consultoría ambiental. Cuenta con más 20 años de experiencia realizando proyectos para los sectores público y privado en proyectos en los sectores de hidrocarburos, minería, infraestructura entre otros. Realiza los estudios exigidos por la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales y las Corporaciones Autónomas Regionales (*Estudios de Impacto Ambiental, Diagnósticos Ambientales de Alternativas, Medidas de Manejo Ambiental*) para la otorgación de licencias ambientales. También acompaña a sus clientes en los trámites exigidos por el ICANH, INCODER y Ministerio del Interior.

### Misión

Proporcionar a las diferentes empresas, públicas o privadas, servicios relacionados con la asesoría, consultoría e interventoría ambiental y puesta en marcha de obras geoambientales.

### Visión

Ser líderes en el 2020 en la prestación de servicios ambientales a nivel nacional y extender el objeto social de la compañía desarrollando actividades de construcción y auditorías ambientales.

### Política

La satisfacción de nuestros clientes se hace a través de la prestación de servicios de consultoría y/o asesoría ambiental con estándares de calidad y con el

suministro de los recursos necesarios para apoyar, complementar, verificar y procurar la mejora continua de sus procesos.

El cumplimiento de la legislación nacional se considera esencial para la prestación de nuestros servicios, las prestaciones sociales con nuestros empleados, apoyo con la responsabilidad social y con el cuidado del Ambiente.

El proporcionar un sitio de trabajo seguro, saludable y productivo es un compromiso dirigido todos los empleados y que al mismo tiempo mejore la calidad de vida, la de sus familias, las comunidades vecinas y la sociedad en general.

Según Urquijo y Bonilla “suele entenderse, ordinariamente por salario básico la suma que devenga el trabajador a cambio de su labor, sin bonificación o primas de ninguna especie, pero una definición más exacta debería mencionar la relación objetiva de esa suma con las exigencias del puesto de que se trate”. (Bonilla, 2008. Pag 369)<sup>3</sup>

“La administración de sueldo y salarios parte en primera instancia de una filosofía específica, adoptada por la empresa con respecto a la remuneración justa del personal. De nada sirven los sistemas de remuneración utilizados si no garantizan una objetividad que pueda ser percibida por el trabajador como algo equitativo, es decir, donde exista una proporción justa entre el valor de su actividad laboral y el salario asignado por esa actividad (de ahí la importancia a este respecto de la valoración de los puestos)”. (Bonilla, 2008. Pag 362)

La finalidad de la función remunerativa no es sino la de determinación de la justa y satisfactoria gratificación, debida al trabajador, por la labor cumplida en el desempeño de las actividades, tareas y funciones, exigidas por el puesto o cargo que se le asigne y por las estipulaciones contractuales (formalmente establecidas), para lograr así una leal integración e identificación de los trabajadores con los intereses de la empresa, que son también los suyos y alcanzar los niveles de productividad más idóneos.

Las características esenciales que debe tener el salario para cumplir al mismo tiempo con una función económica incentivadora y con una función social humanitaria, son tres; Suficiencia, equidad y progresividad. (Bonilla, 2008. Pag 32)

---

<sup>3</sup> Urquijo, Jose y Bonilla, Josue. La remuneración del trabajo. Universidad Catolina Andres Bello. Caracas 2008. Pag 32 - 369

Teniendo en cuenta las apreciaciones anteriores, la retribución está ligada al valor que se le dé al cargo y una justa valoración afecta la percepción del empleado en cuanto a la productividad que debe entregar como contraprestación de lo que recibe. Determinar la remuneración de cada cargo con un método equitativo cuantitativo beneficiara a la empresa recibiendo la productividad que espera y requiere para lograr sus metas.

*Según Elton Mayo (1945):* “El concepto de clima organizacional, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras, las relaciones de trabajo y procesos que ocurren en su medio laboral. El clima es entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional. La especial importancia de este enfoque reside en que el hecho de comportamiento de un trabajador es un resultado exclusivo de los factores organizacionales existentes, con una dimensión más o menos objetiva sino que depende también de las percepciones de dichos factores”. (Federico Gan, 2007. Pag 171)

Este autor a raíz de sus múltiples estudios y observaciones concluye, que la conducta y los sentimientos están muy relacionados, y que la influencia del grupo afecta significativamente en el comportamiento individual; así como que las normas del grupo establecen la productividad individual del trabajador, y que el dinero es un factor con menor importancia en la determinación de la productividad que las normas, los procedimientos y la seguridad del grupo.<sup>4</sup>

*Forehand y Gilmer:* el clima es un conjunto de características que describen una organización las cuales

- a) Distinguen una organización de otra organizaciones
- b) Son relativamente duraderas en el tiempo
- c) Influyen la conducta de la gente en las organizaciones.

El clima laboral, bajo esta concepción, está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas. (Federico Gan, 2007, pág. 173)

---

<sup>4</sup> Federico Gan, Gaspar Berbel. Manual de recursos humanos. Editorial UOC Barcelona 2007. Pag 172 - 173

*Tagiuri (1968)* poco después desarrollo una definición que se fundamenta en la visión del clima como del ambiente total de la organización, una visión más clásica y utilizada. “el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experiencia por sus ocupantes, b) influye sus conducta, c) puede ser descrita en termino de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente” (Federico Gan, 2007, pág. 174)<sup>5</sup>

*Poole (1985)* define el clima como un “conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización”. Según Poole, cada persona en la organización percibe y describe el clima según sus propias percepciones. En estas concepciones el clima se mediría a partir de las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, ambiente, apoyo o soporte, recompensa o remuneración, conflictividad, normas, identidad y riesgo. (Federico Gan, 2007, pág. 175)

El clima es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización, es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dicha situación. Como atmosfera psicológica colectiva, el clima ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las relaciones de los grupos (su conducta, actitudes y sentimientos) ante la rutina, las reglas o normas y las políticas. (Federico Gan, 2007, pág. 176)

En caso contrario, cuando el personal se ve afectado por diversos factores tales como: estilos de liderazgos autoritarios, con exceso de control y falta de confianza, falta de solidaridad entre compañeros o entre jefe y empleado, baja remuneración o desigualdad en el salario, causando insatisfacción laboral afectando la comunicación, la motivación y la solución de problemas, además de originar dificultad para conducir la organización y coordinar las labores.

Según la enciclopedia RRHH, equidad interna; Se produce cuando se da una relación satisfactoria entre la retribución salarial de los empleados y la aportación que realizan a la organización, a la vez que se tiene en cuenta al resto de los compañeros que realizan actividades similares dentro de la misma organización. Es decir hace referencia a la coherencia y al equilibrio salarial que se produce dentro de una organización.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Federico Gan, Gaspar Berbel. Manual de recursos humanos. Editorial UOC Barcelona 2007

<sup>6</sup> Orgemer, Griker. Enciclopedia de los Recursos Humanos. Madrid 2002

Según la teoría de la equidad si se da un desequilibrio entre la percepción de los empleados sobre su compensación con respecto a los demás se genera un sentimiento de insatisfacción o de disconformidad.<sup>7</sup>

Lo más importante en la teoría es el papel de la percepción en la motivación y el hecho de que las personas hacen comparaciones. Establece que las personas relacionan lo que aportan (capacidades, habilidades, experiencias) en una situación con los resultados (salario, prestaciones) que obtienen en dicha situación. (Snell., 2008, pág. 399)

Las organizaciones deben atraer, motivar y retener a los empleados competentes. Como el sistema de compensación económica de una empresa desempeña un papel importante en el logro de estas metas, las organizaciones deben esforzarse en lograr la equidad.<sup>8</sup> (M., 2005, pág. 285)

De acuerdo a lo anterior, es habitual que los empleados se comparen con sus compañeros, y ellos desde su percepción evalúan lo que saben, lo que hacen y lo que esperan recibir, claro desde su propio método de valoración. Ya que la equidad salarial es más una percepción, y las percepciones afectan directamente el clima de la organización es conveniente que los directivos analicen la equidad salarial interna de su compañía para minimizar la desmotivación del grupo que pueden estar afectando las metas de la empresa.

George y Scott mencionan, “un puesto consta de un grupo de actividades y deberes relacionados. Lo ideal sería que los deberes de un puesto constaran de unidades naturales de trabajo que fueran similares y relacionadas. Dichas actividades debe ser claras y distintas de las de otros puestos para minimizar los malentendidos y las posibilidades de conflicto entre los empleados, así como para posibilitar que los empleados sepan lo que se espera de ellos”. (Snell., 2008, pág. 142)

Calcular el valor del trabajo no solo permite a las organizaciones tasar de manera correcta los puestos “importantes” con eficacia, también proporcionan una perspectiva de cómo esos puestos se relacionan con el éxito global de la organización. Además, valorar el trabajo de manera correcta sirve para atraer y retener el talento adecuado para impulsar el desempeño de la organización.

La valuación de puestos ayuda a establecer la equidad interna entre varios puestos. El valor de un puesto se puede determinar comparándolo con otros

---

<sup>7</sup> Bohlander, George y Snell, Scott. Administración de recursos humanos. México 2005

<sup>8</sup> Mondy Wayne R, Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. México 2005

dentro de la organización, o bien comparándolo con una escala que se haya construido para este propósito.<sup>9</sup>

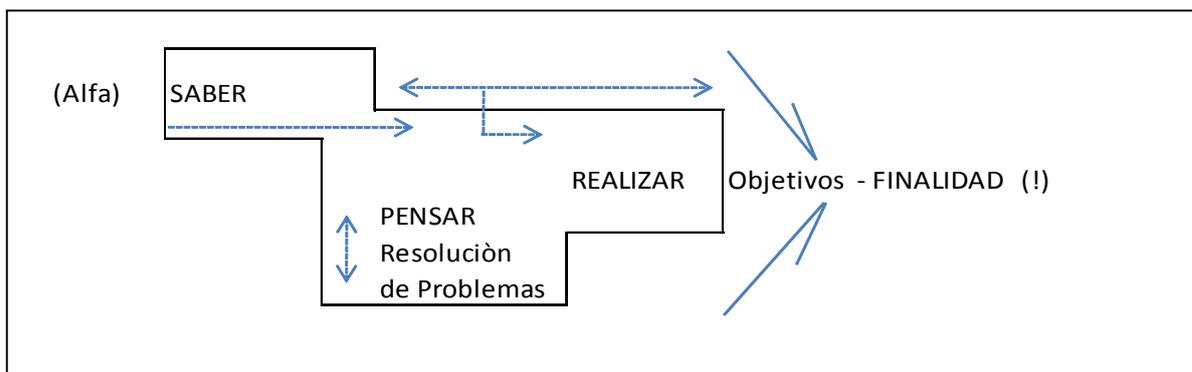
Dado que el salario establecido con una valoración de cargos combate la posible inequidad interna y ya que esta percepción de los empleados que se comparan con su grupo interfiere en el clima de la organización y en la productividad que espera obtener la empresa, se analiza como una de las mejores herramientas que podrá usar la empresa ASI LTDA para ofrecer a sus empleados una retribución más clara y ajustada al cargo que estén desempeñando.

La visión articulada e integrativa de las exigencias del puesto se debió, entre otros, a Edward Hay y sus asociados, al estos desarrollar el Método de Valoración de cargos (o puesto de trabajo) que lleva su nombre, en el cual, las exigencias son vistas como relacionándose, o integrándose, unas con otras en función de su finalidad u objetivo.

#### Factores exigenciales HAY

La filosofía fundamental de la integración de los “factores HAY” esta expresada, gráficamente, en el diseño que presentamos a continuación y se puede formular diciendo que “en toda posición de trabajo, se parte (Alpha) de ciertos conocimientos necesarios, que se derivan del diseño mismo del puesto, con el fin de alcanzar los objetivos que marcan su finalidad (Omega), lo que se consigue (realiza), resolviendo los problemas que surgen en el proceso que esto implica.

#### Integración de los Factores Hay



<sup>9</sup> Bohlander, George y Snell, Scott. Administración de recursos humanos. México 2005

### Saber Hacer (Know-how)

El saber hacer es el resumen de todo tipo de cualidades, cualquiera que sea la forma en la que se hayan adquirido, necesarias para tener un rendimiento laboral aceptable. Esta suma, que incluye el total de la “base de conocimientos” que debe tener un empleado, tiene tres dimensiones:

1. Conocimiento de procedimientos prácticos, técnicas especializadas y disciplinas aprendidas.
2. La capacidad de integrar y armonizar las diferentes funciones incluidas en actividades directivas (operativas, de apoyo, y administrativas). Este conocimiento puede utilizarse tanto de forma consultiva como ejecutiva y abarca, en diferentes proporciones, las áreas de organización, planificación, ejecución, control y evaluación.
3. Puesta en práctica de habilidades en el área de las relaciones humanas.

### Solución de Problemas

La resolución de problemas es el tipo de “pensamiento de arranque” requerido en el puesto de trabajo para realizar actividades de análisis, evaluación, creación, razonamiento y extracción de conclusiones. En la medida en que el pensamiento está limitado por normas, influido por los precedentes o precisado por otros, la resolución de problemas se dificulta y por tanto, el énfasis se situara en el saber hacer.

La resolución de problemas tiene dos dimensiones:

1. El entorno en el que tiene lugar el proceso de razonamiento
2. El desafío que representa la reflexión a realizar

### Responsabilidad

La responsabilidad se refiere a las acciones y a sus consecuencias. Es el efecto del trabajo medido sobre sus resultados finales. Tiene tres dimensiones:

1. Libertad de acción: el grado de control personal o de los procedimientos y de las orientaciones

2. Efecto de trabajo sobre los resultados finales
3. Alcance: representado por las dimensiones económicas de las áreas a las que el puesto afecta más claramente (medido sobre una base anual). (Luis Gomez Mejia, 2008, pág. 395)<sup>10</sup>

De acuerdo a lo anterior y dado que el Método HAY es un lenguaje universal que ha sido aplicado con gran auge por empresas petroleras con las cuales ASI LTDA interactúa; hemos revisado los tres factores evaluados saber, pensar y hacer como una herramienta optima del cual obtendremos un juicio racional cuantitativo del como evaluar cada cargo.

La descripción del puesto es una relación escrita de lo que hace el empleado, como lo hace y en qué condiciones lo ejecuta, además se registran los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas, (especificación del puesto) para desempeñarlo satisfactoriamente.

Una vez aplicados los métodos de observación directa, cuestionarios, entrevistas, etc. Se van consignando en un formulario, el cual en términos generales tiene de ordinario una estructura básica.

El formulario presenta dos tipos de componentes;

- Los referidos al puesto desde el punto de vista funcional, técnico y organizativo – ambiental.
- Los referidos al estudio psicosocial y profesional del empleado.

La forma en que este redactado el formulario debe permitir a cualquier persona, así no conozca el puesto, entender de manera completa e instantánea su contenido. Si bien es cierto que se puede complementar con diagramas e ilustraciones de todo tipo, la redacción debe ser sintética, precisa y clara y debe expresarse mediante un verbo infinitivo.

Aprobación de la descripción de los puestos

---

<sup>10</sup> Gómez Mejía, Luis. Balkin, David y Cardy, Robert. Gestión de Recursos humanos. Pearson Educación Madrid 2008

Una vez redactada la descripción por parte del analista, esta debe ser revisada por el titular del puesto y aprobada al menos por el supervisor inmediato, es importante el papel del empleado en la redacción y actualización de la misma. En esta fase el analista tiene que actuar como tal y no como un simple registrador de opiniones; por ejemplo, en el caso de superposición de responsabilidades, el analista desempeña un papel primordial para lograr claridad organizacional. Por último, la descripción será sometida a consideración del comité coordinador.

### Manuales descriptivos

Los manuales descriptivos de puestos pueden utilizarse para;

- Ayudar a la contratación y colocación de individuos adecuados en cada puesto de trabajo de la organización.
- Predecir los perfiles y números de trabajadores que se necesitan en años futuros.
- Evaluar el desempeño individual del trabajador.
- Determinar las necesidades de entrenamiento en la organización.
- Establecer y mantener una estructura de salarios sobre la cual se pueda asignar una remuneración justa y equitativa a cada uno de los empleados.
- Comparar la compensación de los puestos de trabajo con otros externos, a como de tomar mayor ventaja y pagar sueldo acordes con el mercado actual.
- Analizar y mejorar la estructura orgánica. Como marco de referencia, las descripciones son de gran utilidad para orientar el desempeño de las personas en una organización.

Con base en lo anterior las pautas para lograr un manual de perfiles serán primero lograr una comunicación abierta entre el analista de cargos, el funcionario que desempeña el cargo y sus jefe o jefe directo, segundo se debe integrar a todos los

empleados en este proceso, que ellos perciben que sus opiniones son importantes para la compañía y sensibilizarlos para que este proceso lo vean no como un requisito mas sino como la herramienta necesaria para determinar su aporte en la compañía y el porqué cada uno fue seleccionado como idóneo para desempeñar lo asignado, que los empleados reconozcan que la descripción de sus cargos en un manual de perfiles describen lo que ellos saben , piensan y deben hacer para ser un apoyo en las metas de la compañía, por ultimo es recomendable que estos manuales sean aprobados por un comité integrado por empleados que conozcan claramente los procesos de la compañía.

Percibir un sueldo y un salario justo es importante para la mayoría de los empleados si los sueldos y los salarios son adecuados, el personal lo considera menos importante que otras necesidades; pero si considera que son injustos, tiende a concederle mayor importancia. Además, si la paga está ligada al desempeño, el dinero es un motivador importante para el personal; pero si no lo está pierde su capacidad de motivarlo y satisfacerlo, y aumenta la rotación y ausentismo. De esto se infiere que el buen desempeño individual, grupal y de toda la organización depende de que se aplique una política equitativa de sueldos y salarios.

Sin embargo, para que la administración de sueldos y salarios sea eficaz se debe ejercer dentro de un marco que incluya las políticas salariales de la organización, las leyes laborales que rigen a los contratos individuales y colectivos de trabajo, las estrategias diseñadas para orientar las decisiones específicas y los diversos controles establecidos por el departamento de personal. (Rodríguez Valencia, 2007, pág. 192)<sup>11</sup>

La administración de sueldo y salarios no es algo que deba verse de manera aislada, sino como un medio para alcanzar los objetivos y las políticas salariales, estas políticas constituyen el conjunto de disposiciones técnicas, administrativas y legales, encaminadas a retribuir justamente al personal, de acuerdo con las características de cada puesto de trabajo, la situación del mercado laboral para puestos similares a los de la compañía, los salarios mínimos legales, los incrementos en el costo de la vida y las condiciones financieras de la organización

Para lograr una justa y satisfactoria administración de salarios, se debe procurar que la remuneración global del trabajador:

- 1) Permita cubrir las necesidades fisiológicas y psicológicas primarias del trabajador, es decir que sea suficiente para poder vivir.

---

<sup>11</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. México D.C 2007

- 2) Se ajuste a los niveles salariales de la región o de la localidad
- 3) Tenga relación con el rendimiento del trabajador y su productividad (reconociendo sus meritos o logros especiales con primas, incentivos, etc.)
- 4) Tenga en cuenta los beneficios de la empresa. (Bonilla, 2008, pág. 52)<sup>12</sup>

Todas las decisiones de las organizaciones deberán orientarse por estas directrices. Las políticas salariales no son estáticas, por el contrario, son dinámicas, y al aplicarse para enfrentar situaciones que se modifican con rapidez, evolucionan y se perfeccionan<sup>13</sup>

## 6 METODOLOGIA

La metodología utilizada es descriptiva, su objetivo es realizar una medición de cargos con el Método HAY y comparar estos resultados con los salarios actuales en ASI LTDA.

Analizaremos los siguientes puntos;

- Valoración y categoría salarial de los cargos
- Equidad interna
- Política salarial actual

### 6.1 OBJETO DEL ESTUDIO

Analizar la equidad interna en los cargos existentes en la pequeña empresa familiar ASI LTDA.

---

<sup>12</sup> Urquijo, Jose y Bonilla, Josue. La remuneración del trabajo. Universidad Catolina Andres Bello. Caracas 2008.

<sup>13</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. México D.C 2007

### 6.1.1 Población

Empresa familiar con menos de 100 empleados dedicada a la consultoría ambiental, ubicada en la ciudad de Bogotá.

### 6.1.2 Muestra

Se valoraran y analizaran 25 cargos de la empresa ASI LTDA con el objeto de medir la posible diferencia salarial interna.

#### Ítems a analizar

CARGOS	Cargos actuales en ASI LTDA
SALARIOS ACTUALES	Salarios actuales por cada cargo
MANUAL DE PERFILES	Autoridad, responsabilidades, y perfil
EQUIDAD INTERNA	Comparar los niveles salariales dentro de la organización
POLITICA SALARIAL	Analizar el impacto en algunos cargos de la actual política salarial

**Tabla 1 ítems a analizar**

### 6.1.3 Etapas de la medición

1. Análisis de puestos de trabajo
2. Determinación del valor de los cargos utilizando el sistema de medición HAY
3. Análisis de la Jerarquía de los cargos
4. Clasificación de los cargos por categorías salariales

### 6.1.4 Etapa de resultados

1. Análisis de la equidad salarial interna
2. Análisis de la política salarial actual en los cargos con mayores diferencias

### 6.1.5 Fuentes de información

PRIMARIA	Información obtenida de la empresa
SECUNDARIA	Consultas de internet, Libros, Artículos

**Tabla 2 Fuente de información**

## 7 ANALISIS DE RESULTADOS

### 7.1 VALORACION DE CARGOS (METODO HAY)

Con la información obtenida del manual de perfiles, del organigrama y con el conocimiento del coordinador de compensación respecto de las funciones y responsabilidades de cada cargo se diseñó una tabla en la cual se aplicó el método de valoración de cargos; en la valoración de los cargos se analizaron los siguientes factores: (Anexo 1).

#### 7.1.1 Habilidades

Específicas; Nivel de estudio y experiencia laboral  
Gerenciales; Nivel de las funciones que realiza, ubicación del cargo en el organigrama, Oportunidad de actuar y decidir.  
Relaciones Humanas; Nivel de interacción, persuasión, comunicación efectiva y liderazgo, número de personas a cargo

#### 7.1.2 Solución de problemas

Marco de referencia; Nivel de pensamiento en sus funciones  
Complejidad; Nivel de los que debe solucionar, crear, innovar

### 7.1.3 Responsabilidad por resultados

Libertar para actuar; Nivel de control y orientación en la toma de decisiones, en la ejecución de sus procesos.

Impacto del cargo; Nivel en que el cargo aporta en los resultados de la compañía.

De acuerdo a la puntuación de cada cargo se generaron 15 categorías salariales producto de calcular el promedio de los valores obtenidos, este valor se ubico como referencia para hallar los rangos salariales con niveles del 20% en cada uno, los niveles máximos se calcularon iniciando con 11 puntos y sumando progresivamente 5 puntos por categoría.

#### CATEGORIAS SALARIALES

CAT.	20%			
	MIN	MED	MAX	
XV	1514	1728	1806	20%
XIV	1269	1440	1513	20%
XIII	1064	1200	1268	20%
XII	893	1000	1063	20%
XI	749	834	892	20%
X	628	695	748	20%
IX	527	579	627	20%
VIII	440	483	526	20%
VII	367	401	439	20%
VI	306	333	366	20%
V	254	277	305	20%
IV	211	230	253	20%
III	177	192	210	20%
II	145	160	176	20%
I	122	133	144	

Tabla 3 Categorías Salariales

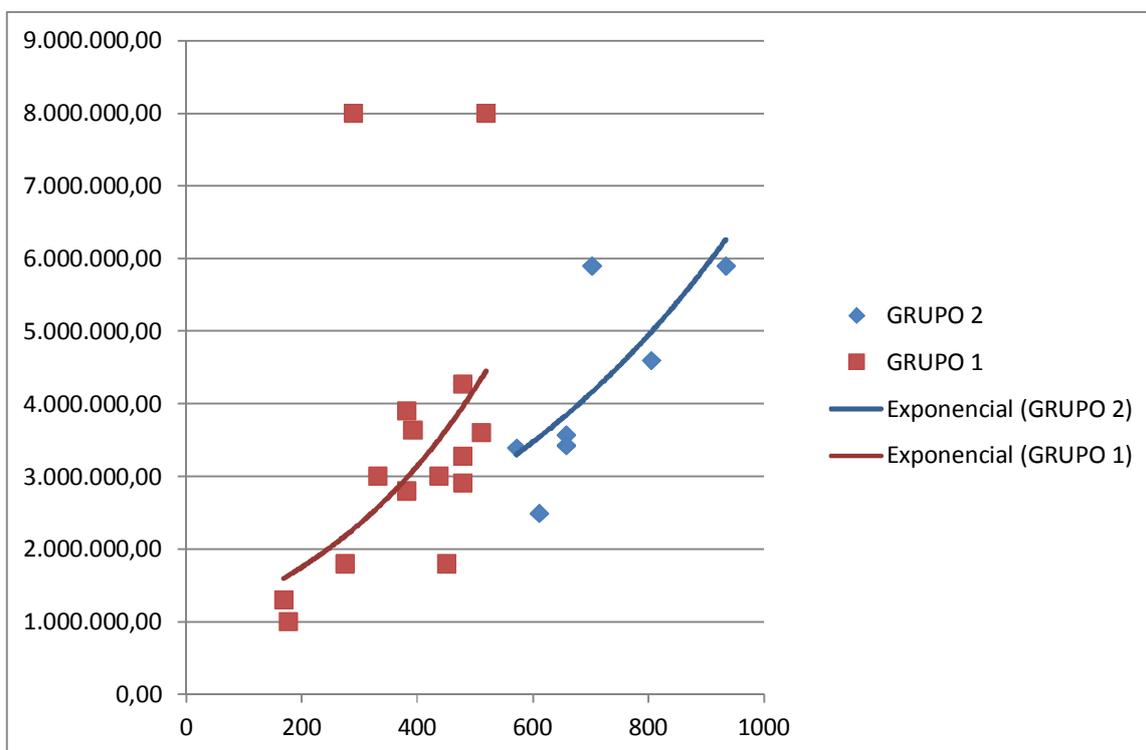
De acuerdo a los puntos obtenidos en la valoración, los cargos se ubicaron en las siguientes categorías salariales:

<b>CARGO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>CATEGORIA</b>
DIRECTOR DE DISEÑO	934	XII
DIRECTOR DE MEDIOS INTERACTIVOS	934	XII
COORDINADOR TÉCNICO / AMBIENTAL	805	XI
DIRECTOR DE DESARROLLO HUMANO	702	X
DIRECTOR FINANCIERO	702	X
PROFESIONAL DE APOYO ABIÓTICO	657	X
PROFESIONAL DE APOYO ARQUEOLÓGICO Y SOCIAL	657	X
COORDINADOR HSEQ	611	IX
CONTADOR	571	IX
INTERVENTOR AMBIENTAL	519	VIII
PROFESIONAL DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	519	VIII
DISEÑADOR GRÁFICO	511	VIII
PROFESIONAL DE APOYO BIÓTICO	479	VIII
PROFESIONAL DE APOYO	479	VIII
INTERVENTOR ARQUEOLÓGICO	479	VIII
COORDINADOR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	451	VIII
COORDINADOR DE TESORERÍA	438	VII
PROFESIONAL DE CARTOGRAFÍA	393	VII
COORDINADOR DE COMPENSACIÓN Y CONTRATACIÓN	382	VII
CONTADOR JUNIOR	382	VII
PROFESIONAL DE APOYO CARTOGRÁFICO	332	VI
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	289	V
COORDINADOR DE LOGÍSTICA	275	V
AUXILIAR CONTABLE	177	III
AUXILIAR DE CARTOGRAFIA	169	II

**Tabla 4 Puntos Obtenidos en las Categorías salariales**

## 7.2 DISPERSION SALARIAL ACTUAL

Para analizar la equidad interna de los salarios actuales las categorías salariales se separaron en dos grupos, grupo 1 categorías de I a VII y grupo 2 categorías de IX a XV, partiendo del puntaje promedio.



**Gráfica 1 Dispersión salarial actual**

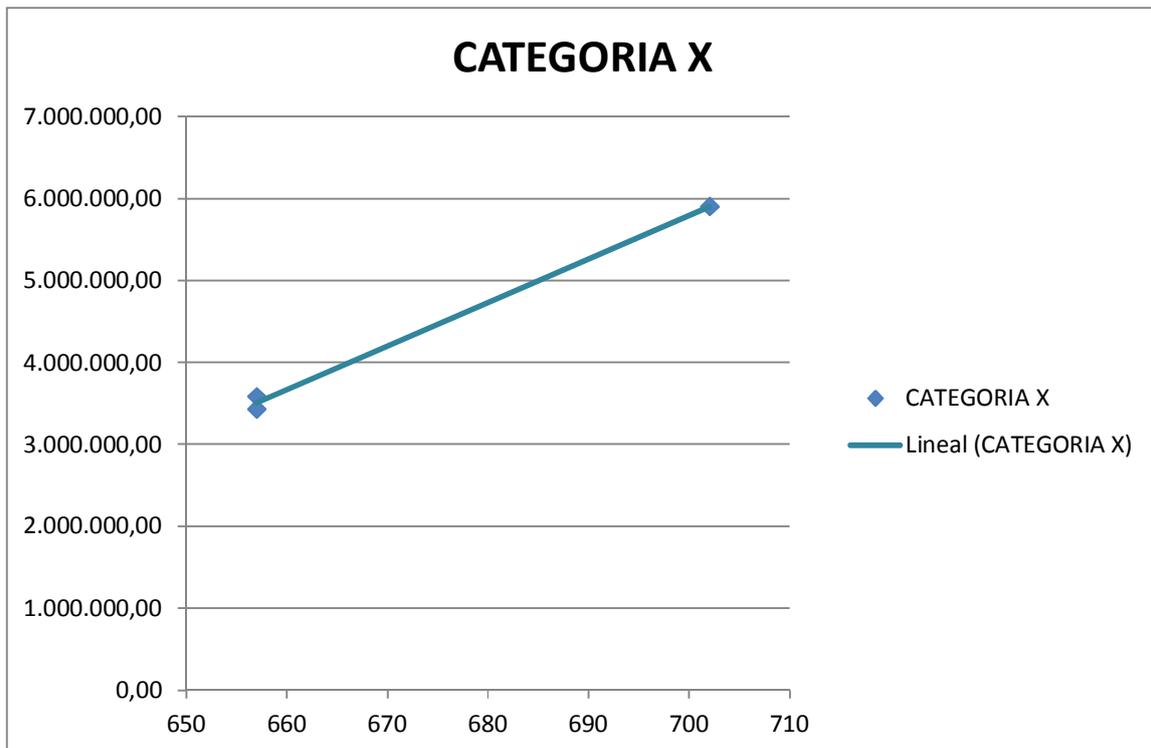
De acuerdo a lo obtenido en la gráfico se observa que los sueldos de algunos cargos del grupo 2 están iguales y cercanos a los sueldos de cargos del grupo 1. Se observan cargos con un mayor puntaje que son compensados similar a cargos con un menor puntaje. En la información del grupo 1 se evidencia la diferencia crítica en 2 cargos que están sobre pagados respecto al puntaje obtenido en la valoración.

Con el objetivo de realizar un análisis más detallado se presentan a continuación las graficas para las categorías salariales en las que se concentra mayor número de cargos.

### 7.2.1 Categoría X

En esta categoría se ubican Directores y profesionales que tienen perfil 2 de apoyo directo para el logro de las metas de la compañía.

- Director de desarrollo humano
- Director financiero
- Profesional de apoyo abiótico
- Profesional de apoyo arqueológico y social



**Grafica 2 Dispersión salarial categoría salarial X**

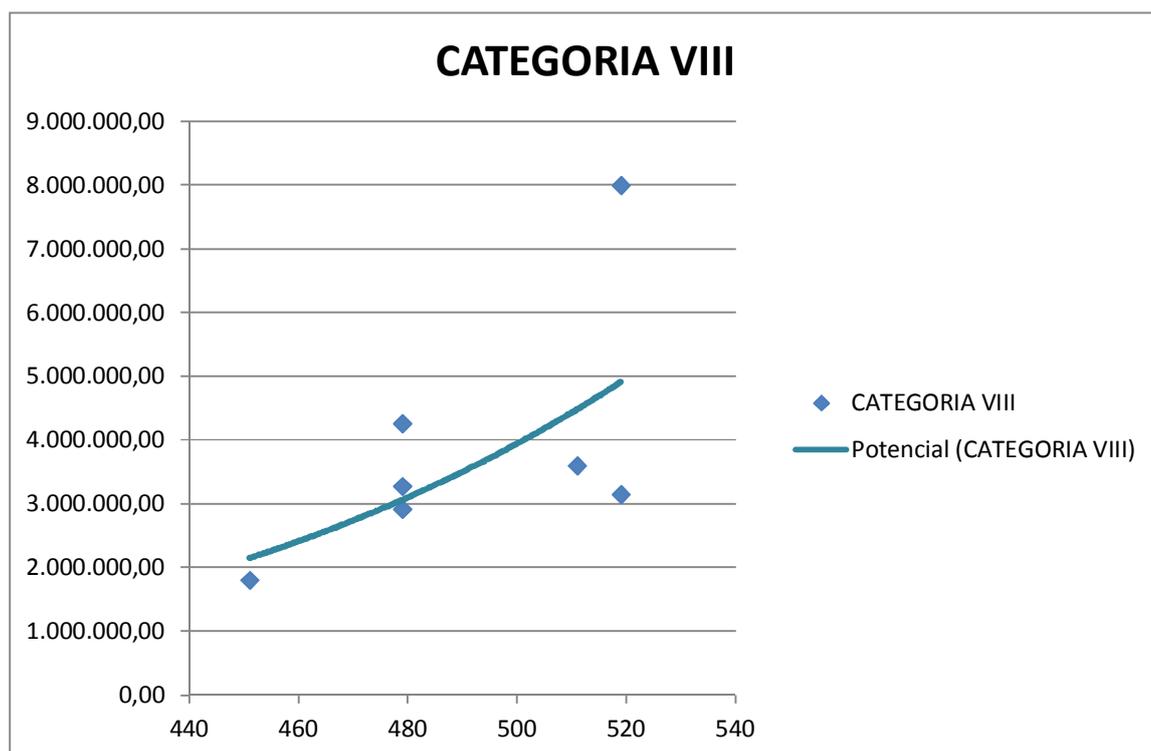
Para esta categoría se puede observar en la grafica que los puntos y los salarios presentan una tendencia lineal en aumento, a mayor puntaje mayor el salario. Lo anterior refleja que para esta categorización de salarios no se evidencia desnivelación salarial.

### 7.2.2 Categoría VIII

En esta categoría se ubican profesionales que tienen perfil 1 de apoyo directo, en la mayoría profesionales que ejecutan funciones en relación al objeto social de la compañía.

- Interventor ambiental

- Profesional de aseguramiento de calidad
- Diseñador gráfico
- Profesional de apoyo biótico
- Profesional de apoyo
- Interventor arqueológico
- Coordinador de reclutamiento y selección



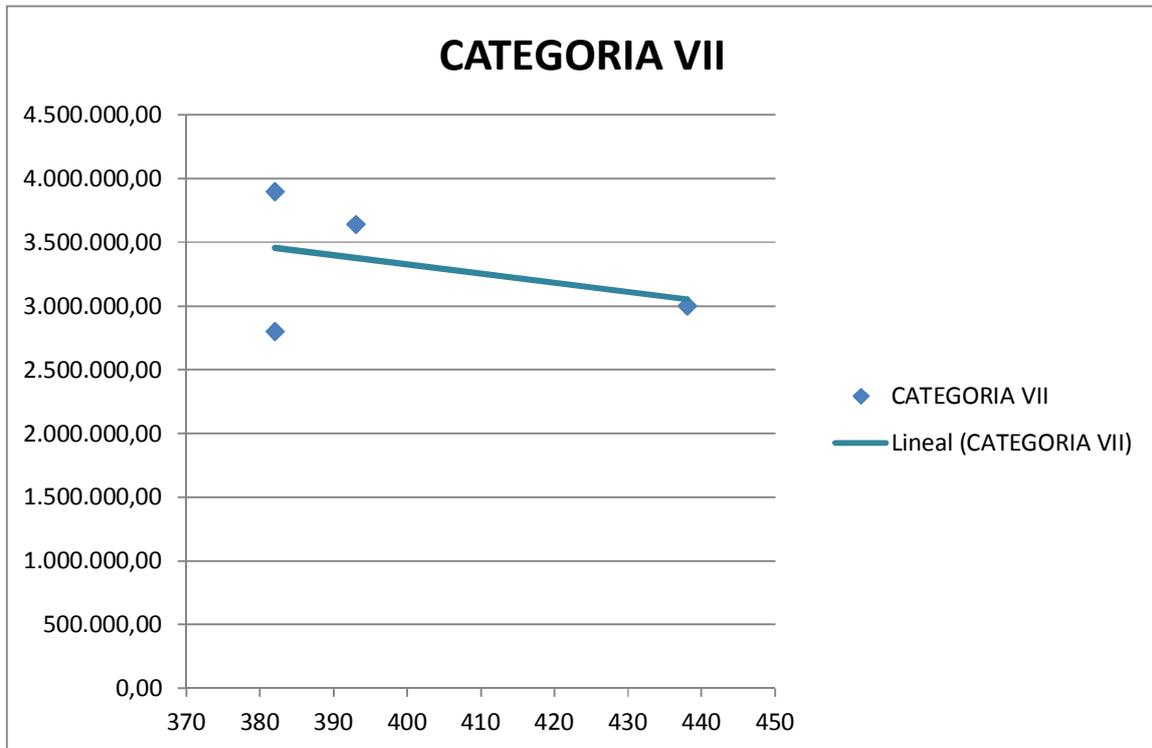
Para esta categorización salarial se evidencian diferencias de salario respecto a los puntos obtenidos en la valoración, el caso crítico, para el Profesional de aseguramiento de calidad quien recibe un salario muy superior en relación a los puntos obtenidos, este cargo obtuvo un puntaje igual al Interventor ambiental quien está ubicado por debajo de los 4 millones.

### **Categoría VII**

En esta categoría se ubican profesionales que tienen perfil 0 de apoyo indirecto, profesionales que ejecutan funciones que no tienen relación directa con el objeto social de la compañía.

- Coordinador de tesorería

- Profesional de cartografía
- Coordinador de compensación y contratación
- Contador junior



**Grafica 4 Dispersión salarial categoría salarial VII**

Al analizar esta grafica se observa una línea descendente, lo anterior debido al salario que recibe el cargo con mayor puntaje, salario que se aumenta solo en un 7% en relación al salario del cargo con menor puntaje.

### 7.3 ANÁLISIS DE EQUIDAD INTERNA Y POLÍTICA SALARIAL ACTUAL

Al aplicar el método de valoración de cargos HAY y obtener los puntos de cada uno se evidencio la ausencia de una estructura de compensación clara en la compañía ASI LTDA, se observa que para cargos Directivos se asignaron salarios iguales como lo son Director de Diseño, Director de Medios interactivos, Directo de desarrollo humano y Director Financiero, pero al valorar estos cargos existe una diferencia de 232 puntos entre cargos del área de diseño y el área administrativa y financiera. Obtuvieron mayor puntaje los cargos encargados de la innovación y la creación en los proyectos, pero en temas salariales no se nota esta diferencia en

el aporte que hace cada cargo a la compañía, lo que hace pensar que la compensación de directivos fue asignada por el nombre del cargo.

En la dispersión de todos los cargos grafica 1 se observaron las diferencias críticas en dos cargos, Profesional de aseguramiento de la calidad y asistente administrativo, quienes obtuvieron 519 y 289 respectivamente, estos cargos tienen asignado un mismo salario y este salario sobre pasa el salario de los cargos directivos en más de un 35%, la asignación de estos sueldos nos lleva a pensar que fueron medidos con una valoración subjetiva.

Al tomar el puntaje mayor y el puntaje menor y sus salarios se obtiene que 1 punto equivale en promedio a 7000 pesos, se realiza lo anterior para analizar que salarios están sobrevalorados y subvalorados respecto a su puntaje, no se toma un promedio de toda la muestra ya que al analizar las categorías salariales no se evidencia en todas una tendencia crecientes respecto a los puntos.

Al dejar un mínimo y un máximo de 20% de tolerancia se obtiene;

### 7.3.1 Cargos Sub valorados;

- Profesional de apoyo Abiótico 22,16%
- Profesional de apoyo arqueológico y social 25,38%
- Coordinador HSEQ 41,55%
- Coordinar de Reclutamiento y Selección 42,98%

Al revisar el costo anual de cada cargo se obtienen las siguientes diferencias

Cargo	Costo Actual Empresa	Costo Estimado	Diferencia
PROFESIONAL DE APOYO ABIÓTICO	62.887.225	80.787.248	-17.900.023
PROFESIONAL DE APOYO ARQUEOLÓGICO Y SOCIAL	60.287.418	80.787.248	-20.499.830
COORDINADOR HSEQ	43.915.660	75.130.911	-31.215.251
COORDINADOR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	31.619.275	55.456.695	-23.837.420
			<b>-93.452.524</b>

**Tabla 5 Cargos Subvalorados**

### 7.3.2 Cargos Sobre valorados;

- Profesional de aseguramiento de la calidad 120,20%
- Profesional de apoyo biótico 27,25%
- Profesional de cartografía 32,32%
- Profesional de apoyo cartográfico 29,09%
- Asistente administrativo 295,45%

Al revisar el costo anual de estos cargos se obtienen las siguientes diferencias

Cargo	Costo Empresa	Costo Estimado	Diferencia
PROFESIONAL DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	145.330.112	63.818.237	81.511.875
PROFESIONAL DE APOYO BIÓTICO	74.949.399	58.899.683	16.049.716
PROFESIONAL DE CARTOGRAFÍA	63.941.201	48.324.792	15.616.409
PROFESIONAL DE APOYO CARTOGRÁFICO	52.698.792	40.823.998	11.874.794
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	145.330.112	35.536.552	109.793.560
			234.846.354

**Tabla 6 Cargos Sobrevalorados**

Al observar el costo anual de cada cargo se evidencia que para la compañía actualmente está siendo más costoso asumir los cargos sobre valorados que lo que podría costar nivelar los cargos subvalorados.

## 8 PROPUESTA

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que para la asignación justa de los salarios se recomienda que la empresa:

1. Realice una revisión del manual de perfiles actual; en esta revisión debe tener en cuenta que para la descripción de los cargos debe contar con la participación activa de todos los empleados, de los jefes directos y el apoyo de un analista de descripción de cargos. Debe tener presente la importancia que cada funcionario conozca la descripción actual de su cargo e informe los cambios, recomendaciones u observaciones que se deban aplicar; posterior a los cambios los jefes serán los encargados de aprobar las descripciones.
2. Después de realizar la revisión a los perfiles y que estos estén aprobados, se recomienda que la empresa aplique una valoración a los cargos usando el método HAY, esta valoración podrá ser aplicada por el coordinador de compensación quien participo en las valoraciones realizadas para este proyecto. Se recomienda no crear expectativas de aumentos a los empleados sin antes contar con las valoraciones, los resultados y los análisis que realice el coordinador de compensación de los costos de nivelación que serán revisados por las gerencias y el presidente.
3. Al obtener la puntuación de cada cargo el coordinador de compensación realizara una comparación de los puntos obtenidos y los salarios actuales; como producto de esta comparación el coordinador podrá presentar a las gerencias de área los cargos que tienen diferencias críticas y revisaran la descripción de estos perfiles; el objetivo de involucrar los cargos gerenciales es el de demostrar mediante casos reales la importancia de aplicar una valoración a los cargos y asignar los salarios mediante el uso de un método cuantitativo.
4. Con la información presentada por el coordinador de compensación a los gerentes de área es la oportunidad en que la empresa podrá construir una política salarial que se adapte a sus objetivos corporativos, de acuerdo a los resultados que se obtengan en los perfiles y en las valoraciones realizadas.

## 9 CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la valoración de cargos se nota la ausencia de un método de compensación que se alinee con el manual de perfiles actual. Lo analizado en las graficas demuestra la ausencia de una política salarial y la aplicación de una remuneración subjetiva.

El análisis de equidad salarial nos permitió observar él como por desconocimiento se asignaron salarios al nombre del cargo, lo anterior para el caso de los directores de área y esto quizá en búsqueda de igualdad salarial en la cual se omitió el aporte de cada cargo en los logros de la compañía.

Se evidencio él como la ausencia de una política salarial basada en la aplicación de una de valoración cuantitativa genero el sobre pago de cargos que son cercanos a los niveles gerencias pero que sus responsabilidades, habilidades y niveles de acción no son mayores a las de los directivos.

La revisión al manual de perfiles y la aplicación de un método de valoración de cargos generara unos resultados que al ser informadas a las gerencias demostrara la desigualdad salarial que perciben actualmente los empleados.

Este primer resultado de valoración de cargos, al ser presentado a los gerentes de cada área, sin duda dará una alerta de la importancia que tiene para la compañía asignar salarios a los empleados usando medidas justas de acuerdo a parámetros que estén relacionados con sus funciones, sus estudios, sus experiencias laborales, sus habilidades, su aporte y liderazgo.

Al analizar el costo de cada cargo se observa como la asignación de salarios con un método subjetivo y sin una planeación que integre una política salarial clara y los resultados financieros esperados en cada proyecto, generara a la compañía sobre costos que se verán aun mas reflejados en momentos en que disminuyan la oferta de servicios.

## 10 BIBLIOGRAFIA

- Bonilla, J. U. (2008). *La Remuneración del Trabajo*. Caracas - Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Colombia, C. d. (2011). *Ley 1496*. Bogotá D.C: Diario Oficial.
- Federico Gan, G. B. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona - España: UOC.
- Luis Gomez Mejia, D. B. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid - España: Pearson Educación .
- M., M. R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. . Mexico D.F: Pearson Educación.
- Orgemer, G. (2002). *Enciclopedia de Recursos Humanos*. Madrid - España: Fundación Confemetal.
- portafolio. (2013). *inalde.edu.co*. Obtenido de inalde.edu.co: [www.inalde.edu.co / http://www.portafolio.co/opinion/los-grandes-desafios-empresas-familiares-2013](http://www.inalde.edu.co/)
- R. Wayne Mondy, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* . Mexico D.C: Pearson Educación.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna del Personal*. Mexico D.C: Cengage Learning.
- Snell., G. B. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F: Cengage learning Editores S.A.