

**COMO LA NIVELACIÓN SALARIAL EN LOS CARGOS DE PRIMERA Y SEGUNDA  
LÍNEA IMPACTA EN EL CLIMA LABORAL**

**MONICA CUBILLOS CERTUCHE  
MARIA DEL PILAR QUINTERO RAMIREZ  
JHOANNA MILENA VARGAS ZARCO**

**ENSAYO TRABAJO FINAL DE GRADO  
ESPECIALIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA**

**ASESOR: DR. FERNANDO GONZALEZ LESMES**

**BOGOTA, 2015**

## CONTENIDO

	Página
• Modalidad	3
• Propósito de Trabajo	3
• Resumen del Proyecto	3
• Abstract	3
• Palabras Claves	4
• Objetivo General	4
• Objetivos Específicos	4
• Metodología Inicial	4
• Hipótesis	5
• Alcance del Trabajo	5
• Oferta de Valor	5
• Viabilidad /Factibilidad	6
• Costos Financieros	6
• Aplicabilidad	6
• Descripción del Contexto	7
• Marco Teórico	10
• Marco Conceptual	12
• Conclusiones	14
• Bibliografía	14

# **COMO LA NIVELACIÓN SALARIAL EN LOS CARGOS DE PRIMERA Y SEGUNDA LÍNEA IMPACTA EN EL CLIMA LABORAL**

## **MODALIDAD:**

Caso Empresarial o Fuente Natural.

## **PROPOSITO**

El propósito de nuestro trabajo de grado, es hacer un análisis del clima laboral observando la variable del nivel de compensación de los cargos de primera y segunda línea, con el objetivo de investigar si la compensación adecuada tiene una reacción en cadena de jefes a subalternos e impacta directamente el clima laboral.

Para este trabajo de grado tomamos un caso compañarial de la vida real de la compañía Vetra Exploración y Producción Colombia SAS

## **RESUMEN DEL PROYECTO**

Investigar el impacto en el clima organizacional que tiene la nivelación salarial en la primera y segunda línea, y su incidencia en la estrategia organizacional ya que al tratarse de cargos críticos y claves se puede ver afectada la misión de la compañía.

Es importante entender los roles y las responsabilidades de cada cargo a nivelar para realizar una valoración de cargos acorde lo que permitirá tener una línea de pago organizada y entendible.

La puntuación en compensación se percibe como debilidad en la encuesta clima organizacional de los años 2011 y 2012, por tanto es necesario verificar el impacto que se tendría al nivelar los cargos.

Una vez realizo el estudio y la nivelación salarial con respecto a las otras compañías del sector se vio un incremento positivo en la encuesta de clima organización de 2013 en 4.40 puntos con respecto a la anteriores detectando que los mayores incrementos fueron en los ítems de compensación, liderazgo y en el general.

En términos generales los incrementos laborales afectan positivamente el clima organizacional no solo en las primeras líneas si no en términos generales de la organización ya que se detectó un incremento de producción y una baja rotación de personal.

Vetra se convirtió en una empresa competitiva y atractiva para trabajar en el sector de los hidrocarburos en Colombia.

## **ABSTRACT**

Investigate the impact on working environment that has leveling salaries of the first and second line, in order to establish the incidence on organizational strategies and their

importance for companies today, considering that key positions can be affected the mission of the company

Is important to understand the roles and hierarchical levels of each position with the objective to make a salary rating in order to allow an organized and comprehensive payment method.

Finally, compensation is the point with the lowest score on the working environment survey, so it is necessary to check the impact it would have to level first and second line positions with salaries according to the market.

## **PALABRAS CLAVES**

- Clima Laboral
- Compensación
- Jerarquía
- Impacto
- Competitividad
- Mercado

## **OBJETIVO GENERAL:**

Analizar objetivamente el impacto que tiene en el clima laboral la nivelación salarial en los cargos de primera y segunda línea en Vetra Exploración y Producción Colombia SAS

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Determinar si las personas de los cargos de primera y segunda línea tienen un mayor impacto en el clima organizacional
- Determinar si la remuneración de un cargo de primera o segunda línea es directamente proporcional al buen trato de los subalternos
- Determinar si la nivelación salarial en la primera y segunda línea organizacional impacta en el estilo de liderazgo.
- Determinar si la nivelación salarial de cargos de primera y segunda línea evita confrontaciones entre áreas de trabajo de una misma organización
- Determinar si la nivelación salarial de cargos de primera y segunda línea evita la deserción laboral

## **METODOLOGIA INICIAL PLANTEADA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO**

El trabajo de grado es un caso de la vida real de la compañía Vetra Exploración y Producción Colombia SAS, la metodología de trabajo se basa en el análisis de las fuentes

de información de dicha compañía y su evolución en cuanto a nivelaciones salariales de los cargos de primera y segunda línea. Nuestro objetivo es hacer una reflexión del trabajo llevado a cabo por la compañía teniendo como herramienta la encuesta de clima organizacional del 2011 hasta el 2014 y el uso de la metodología de nivelación. También buscamos analizar el impacto de los salarios del sector en cuanto al índice de retiros.

## **HIPOTESIS**

La nivelación salarial de los cargos de primer y segundo nivel impacta directamente el clima organizacional de la compañía, ya que el pago de salarios justos y equitativos de los altos mandos es la base de la escala salarial organizacional.

## **ALCANCE DEL TRABAJO:**

Este trabajo busca demostrar la importancia de una política de compensación correcta al interior de las organizaciones, dicha política debe ser justa y equitativa desde los cargos de primera y segunda línea hasta los cargos operativos y asistenciales.

La compensación justa es la base principal para que el clima laboral de una compañía sea óptimo.

## **OFERTA DE VALOR:**

La importancia de la nivelación salarial hace ver una organización Justa y a Recursos Humanos como un área estratégica y no de soporte, así mismo al realizarlo en primera y segunda línea podríamos obtener un efecto cascada positivo.

¿Cómo gerentes de talento humano que vamos a aportar a la organización?

Como gerentes de talento humano somos responsables de la adecuada estructura y cumplimiento de sistema de compensación de la organización. De la mano con la Dirección General debemos propender por establecer un sistema de compensación adecuado para el sector económico de la compañía y apropiado para los colaboradores con los que cuenta la organización.

Como gerentes de talento humano debemos velar por mantener la equidad salarial tanto interna como externa de nuestra compañía esta es importante para el posicionamiento de la organización.

## **VIABILIDAD / FACTIBILIDAD**

Consideramos que el trabajo de grado es viable, en la medida en que se ha implementado en organizaciones existentes con excelentes resultados. Nuestro trabajo puede servir de insumo para que otras compañías puedan concentrar esfuerzos en temas tan importantes como el clima laboral y el esquema de compensación.

## **COSTOS FINANCIEROS**

TRANSPORTES (3 PARTICIPANTES)	\$150,000,00
FOTOCOPIAS	\$100.000,00
ALQUILER DE LIBROS	\$100.000,00
TOTAL	\$300.000,00

## **APLICABILIDAD**

Desde nuestro punto de vista, nuestro trabajo de grado tiene una aplicabilidad muy amplia debido a que muchas compañías se encuentran con problemas relacionados con el clima laboral, y generalmente el inconformismo de los colaboradores tiene una raíz profunda en el tema salarial. Por esta razón creemos que una investigación en esta área puede ser de gran ayuda para organizaciones pequeñas (PYMES o MIPYMES) que carecen de una estructura salarial sólida.

## **DESCRIPCION DEL CONTEXTO**

La encuesta de clima organizacional que se realiza año tras año mide el nivel de satisfacción de los colaboradores en varios ámbitos, en esta ocasión nos centramos en los puntajes más bajos donde se detectó que desde el año 2011 los menores puntajes estaban en la compensación y siendo recurrente en el año 2012, por esta razón Vetra se embarca en un sistema de compensación salarial.

La encuesta salarial del sector Oíl & Gas juega un papel determinante en el sector ya que las compañías la toman como referente salarial comparándose con las compañías más significativas y representativas para los colaboradores, esto con el objeto de prevenir fuga de personal clave, todo esto sumado a la encuesta de clima organizacional donde lo que se busca es medir el nivel de satisfacción y felicidad organizacional.

Por eso es que Vetra Exploracion y Producción Colombia SAS centro sus esfuerzos en la búsqueda de un sistema de compensación donde los colaboradores se sintiera más a gusto y tratando de disminuir la rotación voluntaria, por esta razón es que Vetra decide participar en el año 2013 en la encuesta salarial del sector Oíl & Gas de Mercer encontrando que sus salarios no son competitivos y está fuera del rango de la industria.

Una vez encontrados estos hallazgos se decide realizar un estudio interno y centrarse en la nivelación salarial de las primeras y segundas líneas donde se ubican los cargos (Críticos y Claves), ya que estos cargos son ocupados por profesionales que con amplia experiencia y conocimiento de la industria son los promueven la estrategia corporativa, la cual es de suma importancia en organizaciones jóvenes y en proceso de maduración y con el propósito adicional de nivelar los cargos operativos (Expertos y soporte).

Es por eso que esta investigación se centra en como la nivelación salarial impacta en el clima organizacional y por ende en la cultura.

### **Proceso Realizado**

- Identificación de Clima Organizacional: Se identificó comparativamente los resultados de clima organizacional del año 2011 y 2012 donde se identifica que en sistemas de Compensación tiene una baja percepción ya que no se cuenta con un sistema de remuneración claro. Ver Tabla Anexa

Dimensión	Factor	Total general 2011	Total general 2012
Trabajo Significativo	Sentido de pertenencia	↗ 81,37	↗ 80,96
	Condiciones y recursos		
Interacciones Sociales	Amabilidad	↗ 81,15	↗ 80,87
	Diversidad		
	Relación Jefe - Colaborador		
Conciencia Organizacional	Transparencia		
	Orientación a la misión	↗ 77,03	↗ 77,22
	Trabajo en Equipo y Cooperación		
	Sinergia de áreas		
Toma de Decisiones	Toma de Decisiones	↘ 74,34	↗ 77,07
Liderazgo	Liderazgo	↘ 73,39	↗ 75,95
Balance y Bienestar	Balance vida laboral-personal	↗ 75,04	↗ 75,26
Comunicación corporativa	Impulso recreativo y cultural		
	Reciprocidad	↘ 72,90	↘ 74,94
	Disponibilidad de la información		
Gestión Ambiental	Medios de comunicación		
	Gestión Ambiental	↗ 76,03	↘ 74,80
Prácticas de Servicio	Visión de servicio	↘ 71,83	↘ 74,51
	Atención al Cliente		
Capacitación y Desarrollo	Desarrollo integral		
	Prácticas de capacitación	↘ 68,69	↘ 74,23
	Conocimiento de la Organización		
Gestión del Cambio	Gestión del Cambio	↘ 69,71	↘ 73,49
Riesgos Psicosociales	Salud Ocupacional		
	Código de Ética		
	Mecanismos de Control contra el acoso laboral	↘ 72,31	↘ 72,94
	Carga Laboral y Estrés		
Calidad	Calidad	↘ 67,75	↘ 69,56
Sistemas de Compensación	Reconocimiento a la contribución		
	Beneficios	↘ 65,08	↘ 67,22
	Remuneración		
<b>Total general</b>	<b>Total general</b>	↘ <b>73,64</b>	↗ <b>75,09</b>

 **GRAN**

 **FORTALEZA**

 **OPORTUNIDAD DE MEJORA**

 **DEBILIDAD**

- Metodología a Utilizar

Lo primero que debemos determinar es:

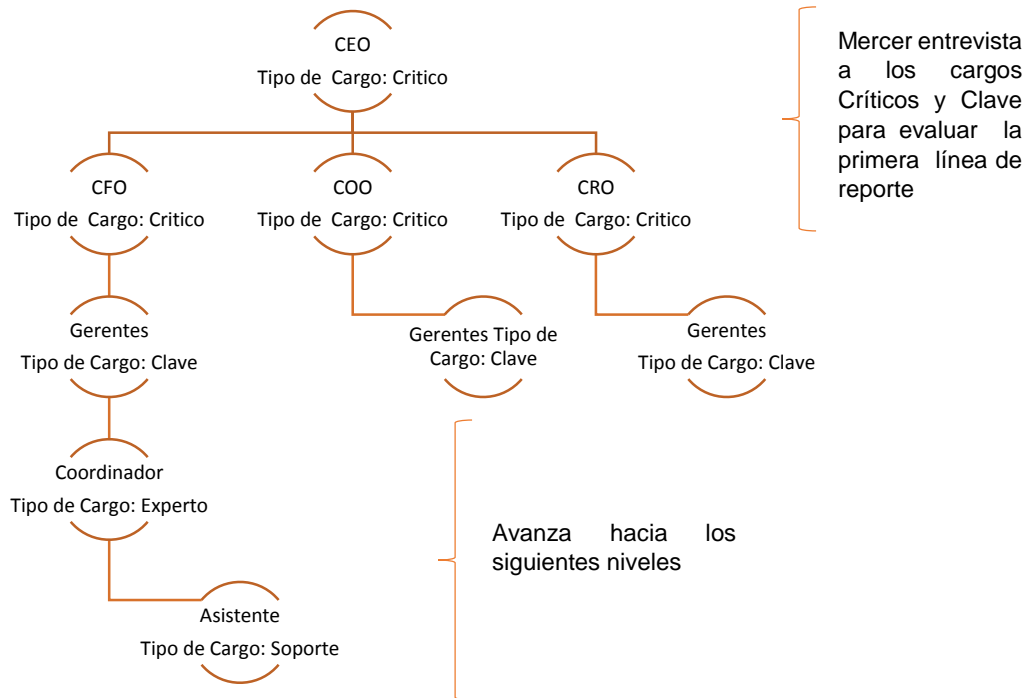
- ✓ Tipo de Negocio
- ✓ Facturación
- ✓ Estructura de la empresa
- ✓ Responsabilidades (Descriptivos de Cargo)
- ✓ Responsabilidades requisitos de los puestos

Para cada uno de estos Ítems se consultó con los directos responsables en la organización

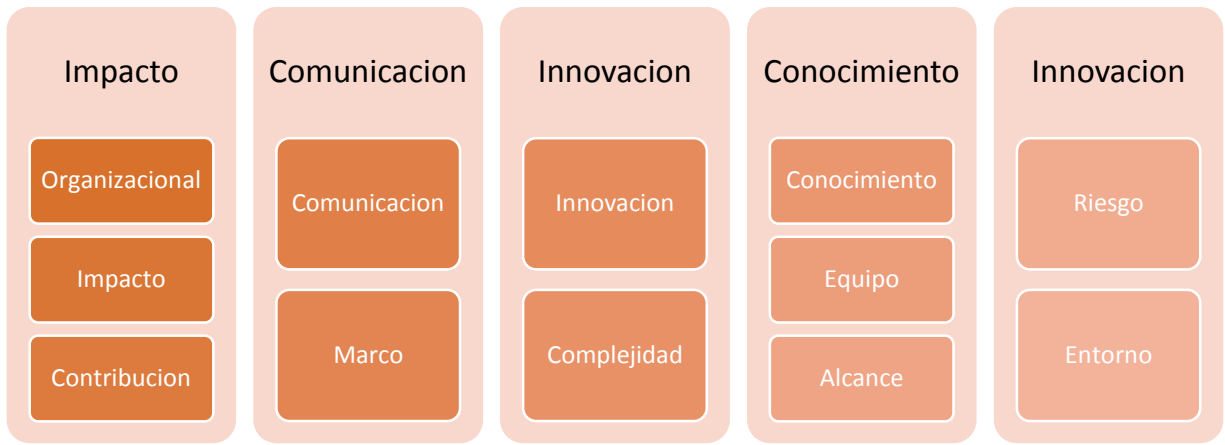
Se entrevistó al Presidente de la Compañía, Director Financiero y equipo de recursos humanos.



Con la información recolectada se determina el tamaño de la organización ya que es crucial para la asignación de la estructura salarial.



Factores determinantes en cada cargo



Una vez evaluados todos los cargos de la compañía se identificó que se encontraban 50% por debajo en comparación a la industria por lo tanto se realizaron los ajustes salariales en Febrero de 2013, el cual se evidencio en la encuesta de clima organizacional. Anexo Tabla 2

Dimensión	Factor	Total general 2011	Total general 2012	Total general 2013	Variación
Trabajo Significativo	Sentido de pertenencia Condiciones y recursos	81,37	80,96	82,08	1,12
Interacciones Sociales	Amabilidad Diversidad Relación Jefe - Colaborador	81,15	80,87	83,69	2,82
Conciencia Organizacional	Transparencia Orientación a la misión Trabajo en Equipo y Cooperación Sinergia de áreas	77,03	77,22	81,62	4,40
Toma de Decisiones	Toma de Decisiones	74,34	77,07	81,19	4,12
Liderazgo	Liderazgo	73,39	75,95	80,55	4,61
Balance y Bienestar	Balance vida laboral-personal Impulso recreativo y cultural	75,04	75,26	77,83	2,56
Comunicación corporativa	Reciprocidad Disponibilidad de la información Medios de comunicación	72,90	74,94	78,75	3,80
Gestión Ambiental	Gestión Ambiental	76,03	74,80	82,94	8,13
Prácticas de Servicio	Visión de servicio Atención al Cliente	71,83	74,51	78,74	4,24
Capacitación y Desarrollo	Desarrollo integral Prácticas de capacitación Conocimiento de la Organización	68,69	74,23	78,99	4,76
Gestión del Cambio	Gestión del Cambio	69,71	73,49	76,39	2,90
Riesgos Psicosociales	Salud Ocupacional Código de Ética Mecanismos de Control contra el acoso laboral Carga Laboral y Estrés	72,31	72,94	77,95	5,01
Calidad	Calidad	67,75	69,56	78,39	8,83
Sistemas de Compensación	Reconocimiento a la contribución Beneficios Remuneración	65,08	67,22	74,05	6,83
<b>Total general</b>	<b>Total general</b>	<b>73,64</b>	<b>75,09</b>	<b>79,48</b>	<b>4,40</b>



Se identifica un impacto positivo en el resultado final de la encuesta de clima con un incremento general de 4,40 Puntos y específicamente en sistema de compensación de 6,83, con lo cual se determina el impacto positivo de los incrementos salariales.

## Marco Teórico

### Aspecto jurídico del salario

Al empezar hablar de nivelación salarial, es necesario definir que es salario. “Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones”. *Titulo 5, Capítulo 1, artículo 127 Código Sustantivo de Trabajo.*

Definido el término se complementa con la definición sobre que es una compensación laboral. Al hablar de compensación Laboral se está hablando de los términos sueldos, viáticos, salarios, jornales, premios etc. La compensación es la gratificación que un empleado independiente de cualquier sector recibe de su labor prestada y que a su vez le permite a la compañía poder contratar o retener el talento humano que necesita y el empleado a satisfacer sus propias necesidades. Es decir, que todo pago que la compañía retribuye a sus colaboradores.

Cada compañía define su compensación de acuerdo a la labor y /o contribución que hace cada colaborador lo que origina niveles distintos de contribución, por ende resultados distintos. Al considerar la existencia de resultados distintos en una misma organización se pueden diferenciar las compensaciones por niveles y por puestos de trabajo. “Se asume que un gerente puede ganar más que el portero porque impacta más con sus decisiones y actitudes sobre los resultados de la compañía”

Los niveles inadecuados de compensación en consecuencia podrían afectar la productividad de la organización y deteriorar la calidad del entorno laboral. El desempeño de un colaborador puede disminuir si su compensación no satisface sus intereses y necesidades propias (status etc.) lo que lo llevaría a decidir por buscar otro empleo, ausentarse u otro tipo de protesta. “Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la compañía constituye el objetivo del departamento de recursos humanos en cuanto a la retribución de la labor”.

Conceptos sobre Nivelación Salarial:

**Concepto del Ministerio de protección Salarial 21 de Julio de 2008:** Aplicación de la nivelación salarial y del principio, según el cual a trabajo igual, salario igual.

**Código Sustantivo del Trabajo artículo 1432:**“A trabajo igual. Salario igual. A Trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual, comprendiendo en este todos los elementos a que desee refiere el artículo 127. No pueden establecerse diferencias en el salario por razones de edad, sexo, nacionalidad, raza religión, opinión, o actividades sindicales”.

**Código Contencioso Administrativo artículo 25:** El derecho de petición incluye el de formular consultas escritas o verbales a las autoridades, en relación con las materias a su cargo, y sin perjuicio de lo que dispongan normas especiales.

**Ley 1492 de 2011:** La presente ley tiene como objeto garantizar la igualdad salarial y de cualquier forma de retribución laboral entre mujeres y hombres, fijar los mecanismos que permitan que dicha igualdad sea real y efectiva tanto en el sector público como en el privado y establecer los lineamientos generales que permitan erradicar cualquier forma discriminatoria en materia de retribución laboral.

## Marco Conceptual

En el desarrollo de este trabajo, se tomaran como conceptos claves los siguientes:

Salario: Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones”. *Titulo 5, Capitulo 1, articulo 127 Código Sustantivo de Trabajo*

Nivelación Salarial: La política de nivelación salarial se basa en el principio de trabajo igual – salario igual, también se puede tomar de la premisa de mayor responsabilidad equivale a un mayor salario.

La nivelación salarial se puede generar como política interna de una organización haciendo una comparación de salarios dentro de la compañía, sin embargo es frecuente en el sector económico de Oíl & Gas que la nivelación de salarios se base en el mercado externo. El sector económico en el cual se enfoca este trabajo se ha caracterizado por políticas agresivas de nivelación salarial con objetivos claros de disminución de la deserción laboral.

Encuesta de Clima Laboral: Realizar un diagnóstico de clima organizacional que permita comprender a profundidad cómo perciben los colaboradores el ambiente organizacional, su compromiso y en qué forma se promueve la felicidad de todos los que trabajan en ella, con el fin de identificar la ruta más adecuada y los planes de acción.

Cultura Organizacional: La cultura de una organización reúne todas las características de un grupo de trabajadores en una compañía determinada, las características se basan principalmente en las creencias, valores, hábitos y experiencias que han compartido como grupo y brinda una tipificación particular para cada caso. La cultura organizacional es de gran importancia en el mundo de los negocios ya que determina la aplicación de las normas y las pautas con las que funciona la compañía.

Encuesta Salarial: Las encuestas salariales brindan información de mercado actualizada en términos de compensación y a medida de las necesidades permitiendo a las empresas que participan, establecer y actualizar sus políticas de compensación así como tomar decisiones acordes con la situación económica y del mercado, asegurando la competitividad.

La información que obtienen las compañías contempla no solo salarios si no también beneficios que las empresas en el mercado brindan a sus colaboradores, proporcionando

información fiable para establecer un competitivo plan de remuneración ligado con la estrategia del negocio.

Estudios Salariales Sector Oíl & Gas:

- Estudio de Compensación para el Sector Oíl & Gas – MERCER
- Estudio de Mercado Laboral para el Sector Oíl & Gas – HAYS
- Estudio Nacional de Salarios – ACRIP

Sistema IPE

(International Position Evaluation) Se destina a determinar objetivamente la clasificación de puestos de trabajo.

## CONCLUSIONES

- Luego del estudio de caso de la empresa Vetra Exploración y Producción Colombia SAS, podemos determinar que la nivelación salarial adecuada de los cargos de primer y segundo nivel, impacta directamente el clima organizacional de la compañía. De acuerdo con la experiencia de empresa objeto de este trabajo, se observó una mejoría considerable con respecto al clima al ser nivelados de acuerdo al sector económico Oil & Gas en el país, por lo anterior determinamos que la hipótesis del presente trabajo es verdadera
- De acuerdo con lo trabajo realizado podemos concluir que las personas de los cargos de primera y segunda línea tienen un mayor impacto en el clima organizacional y denota una mejoría en el trato de los subalternos y pares.
- Una política adecuada de equidad salarial se ve reflejada directamente en la disminución de la deserción laboral y mejora la percepción de la empresa frente a sus empleados
- Como conclusión de este trabajo podemos decir que si bien el salario es un componente importante del clima laboral, también se deben tener en cuenta variables como el salario emocional y otras variables de tipo subjetivo.

## BIBLIOGRAFIA

- **Información fuente primaria** - Vetra Exploración y Producción Colombia SAS
- **Información fuente secundaria** – Bibliografía sobre compensaciones y clima laboral en Colombia y otros países
- <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html>

## PAGINA DE ACEPTACION