

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL PARA EL AREA ADMINISTRATIVA  
DE LA EMPRESA ASEOCOLBA S.A UEN BOGOTA

ANA MILENA GARCIA CAMPUZANO

UNIVERSIDAD DE LA COSTA  
FACULTAD DE INGENIERIA  
INGENIERIA INDUSTRIAL  
BARRANQUILLA  
2013

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL PARA EL AREA ADMINISTRATIVA  
DE LA EMPRESA ASEOCOLBA S.A UEN BOGOTA

ANA MILENA GARCIA CAMPUZANO

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial

ASESOR: ING. HERIBERTO FELIZZOLA JIMENEZ

UNIVERSIDAD DE LA COSTA  
FACULTAD DE INGENIERIA  
INGENIERIA INDUSTRIAL  
BARRANQUILLA  
2013

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Barranquilla, 10 de Octubre de 2013

## **DEDICATORIA**

Agradezco principalmente a Dios por haberme dado la oportunidad de realizar mis estudios y por darme valor y fortaleza para afrontar todas las adversidades que se presentaron a lo largo de este período de mi vida, a mis padres por brindarme apoyo para llegar hasta este momento de mi vida profesional y a mi hijo por ser la más grande motivación para culminar esta etapa de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la empresa, que me permitió desarrollar mi proyecto y darme la oportunidad de demostrar mis habilidades y de aportar al crecimiento de la misma.

Al profesor Heriberto Felizzola, mi director de Trabajo, por la disposición para orientarme en el desarrollo de mi proyecto y aportes en la revisión y corrección de este material.

A todas aquellas personas que de alguna manera me colaboraron en el desarrollo de mi trabajo.

## RESUMEN

En presente proyecto surge a raíz del crecimiento que ha venido presentando la Empresa AseoColba S.A en la UEN Bogotá en los últimos dos años y la necesidad de la creación de nuevos cargos con salarios justos. Este proyecto está desarrollado en nueve capítulos en los cuales se expone la problemática, sus objetivos, limitaciones, delimitación de tiempo y espacio, marcos referenciales, metodología, resultados esperados, conclusiones y recomendaciones.

El objetivo general del proyecto consiste en diseñar la estructura salarial para el área administrativa de la empresa, mediante la aplicación del método de valoración de cargos puntos por factor, cuyo resultado es una propuesta de nivelación que permitirá que los salarios sean competitivos con respecto al mercado laboral y sean atractivos para la consecución de nuevo personal.

Para llevarlo a cabo se requirió la aplicación de aspectos metodológicos tales como: tipo de Investigación, diseño, universo de estudio, técnicas de recolección de datos entre otros, con el propósito de obtener, organizar y analizar de manera adecuada la información requerida. El aporte principal de este trabajo es proporcionar a la empresa una herramienta de gran ayuda para la toma de decisiones en cuanto a su sistema de remuneración e influenciar el desarrollo de planes de mejoramiento de competencias para que este personal pueda alcanzar una remuneración más justa.

Las recomendaciones están enfocadas hacia dar continuidad a este proyecto a todas la UEN'S de la empresa, así como mantener actualizado el sistema salarial propuesto y de acuerdo a la competitividad externa.

Palabras clave: remuneración, trabajo, propuesta, equidad, competitividad.

## ABSTRACT

In this project stems from the growth that has been occurring Company UEN AseoColba SA in Bogota in the past two years and the need for the creation of new jobs with fair wages . This project is developed in nine chapters which exposed the problem , objectives, constraints , limitations of time and space , frames of reference , methodology , expected results , conclusions and recommendations.

The overall project objective is to design the salary structure for the administrative area of the company , by applying the method of valuation point factor charges , resulting in a proposal that will allow leveling wages are competitive with the market labor and achieving attractive to new staff.

To accomplish application was required methodological aspects such as: type of research , design , universe of study, data collection techniques among others , in order to obtain, organize and analyze properly the required information. The main contribution of this work is to provide the company a helpful tool for decision -making regarding their remuneration system and influence the development of skills improvement plans for this staff to reach a fairer compensation.

The recommendations are focused to continue this project to all the UEN's of the company, as well as keeping the proposed salary system and according to external competitiveness.

Keywords: pay, work, proposal, equity, competitiveness.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCION</b> .....	16
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	18
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	18
<b>2. JUSTIFICACION</b> .....	19
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	21
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	21
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	21
<b>4. DELIMITACIONES</b> .....	22
4.1 DELIMITACION TEMPORAL .....	22
4.2 DELIMITACION ESPACIAL .....	22
<b>5. LIMITACIONES</b> .....	23
<b>6. MARCO REFERENCIAL</b> .....	24
6.1 MARCO TEÓRICO .....	24
6.1.1 Antecedentes.....	24
6.1.1.1 Análisis Ocupacional .....	24
6.1.1.2 Tipos de análisis ocupacional.....	25
6.1.1.3 Ventajas del análisis ocupacional. ....	27
6.1.1.4 Manual de funciones .....	28
6.1.1.5 Utilidades del análisis de puesto .....	30
6.1.1.6 Métodos de Análisis y Descripción de Cargos.....	32
6.1.1.7 Valoración de puestos de trabajo.....	36
6.1.1.8 Evolución histórica.....	37
6.1.1.9 Plan de valoración de puestos .....	38
6.1.1.10 Métodos de valoración .....	38
6.1.1.11 Métodos de valoración cualitativos .....	40
6.1.1.12 Métodos de valoración cuantitativo .....	41
6.1.1.13 Trazado de la curva salarial .....	48
6.1.1.14 Encuesta salarial .....	50
6.1.2 MARCO CONCEPTUAL.....	53
6.1.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	57
6.2 MARCO HISTÓRICO .....	58



6.3 MARCO GEOGRÁFICO .....	59
6.4 MARCO LEGAL .....	60
<b>7. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>62</b>
7.1 TIPO DE ESTUDIO .....	62
7.2 FASES DE LA INVESTIGACION .....	62
7.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	66
7.3.1 Técnicas de recolección primaria.....	66
7.3.2 Técnicas de recolección secundaria .....	66
7.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION .....	66
7.4.1 Instrumentos de recolección primarios.....	66
7.4.1.1 Secciones del formato para recolección de datos .....	67
7.4.1.2 Descripción del cargo .....	67
7.4.1.3 Funciones .....	68
7.4.1.4 Relación del cargo con otros procesos .....	69
7.4.1.5 Perfil del cargo.....	69
7.4.1.6 Análisis del cargo.....	70
7.4.1.7 Proceso de aplicación del cuestionario.....	72
7.4.2 Instrumentos de recolección secundarios .....	73
7.5 POBLACION DE ESTUDIO.....	73
7.6 MUESTRA .....	73
7.7 JUSTIFICACION ESTADISTICA DE LA MUESTRA .....	73
<b>8. RESULTADOS OBTENIDOS .....</b>	<b>74</b>
8.1 ANALISIS ORGANIZACIONAL .....	74
8.2 SELECCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGOS.....	77
8.3 VALORACIÓN DE CARGOS .....	79
8.3.1 Definición de factores y grados .....	79
8.4 ENCUESTA SALARIAL .....	90
8.5 LA ESTRUCTURA SALARIAL .....	91
8.5.1 Diagrama de dispersión de datos.....	93
8.5.2 Cálculo de la Línea de tendencia ajustada .....	94
8.5.3 Rangos Porcentuales .....	102
8.5.4 Desviaciones Absolutas y Relativas.....	110
8.5.5 Construcción de la estructura salarial .....	112
8.5.6 Propuesta de nivelación de cargos con respecto a las categorías salariales.....	116
8.5.7 Propuesta de nivelación de cargos con respecto al mercado .....	117
<b>9. CONCLUSIONES.....</b>	<b>124</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>125</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO A FORMATOS DESCRIPCION DE CARGOS .....	130

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Ejemplo Factor extensión del puesto .....	44
Tabla 2: Variables operacionalizadas.....	57
Tabla 3: Estructura del manual de funciones .....	72
Tabla 4: Factores y subfactores .....	79
Tabla 5: Peso porcentual de cada subfactor .....	80
Tabla 6: Descripción del factor Habilidad (Educación) .....	82
Tabla 7: Descripción del factor Habilidad (Experiencia) .....	83
Tabla 8: Descripción del factor Habilidad (Entrenamiento).....	83
Tabla 9: Descripción del factor Responsabilidad (Maq., equipos o insumos) .....	84
Tabla 10: Descripción del factor Responsabilidad (Dinero o valores) .....	84
Tabla 11: Descripción del factor Responsabilidad (Información confidencial) .....	85
Tabla 12: Descripción del factor Esfuerzo (Mental) .....	85
Tabla 13: Descripción del factor Esfuerzo (Físico).....	86
Tabla 14: Descripción del factor Condiciones de trabajo (Riesgo del cargo) .....	86
Tabla 15: Descripción del factor Condiciones de trabajo (Cond. ambientales) .....	87
Tabla 16: Tabla de valoración .....	88
Tabla 17: Hoja Maestra de Valoración .....	89
Tabla 18: Comparación de Salarios actuales Vs Encuesta .....	90
Tabla 19: Puntaje y Salario Actual .....	92
Tabla 20. Tabla de sumatorias para la solución de ecuación.....	95
Tabla 21. Línea de tendencia ajustada .....	100
Tabla 22. Rango porcentual del -+5% .....	104
Tabla 23. Rango porcentual del -+10%.....	105
Tabla 24. Rango porcentual del -+15%.....	106
Tabla 25. Rango porcentual del -+20%.....	107
Tabla 26. Rango porcentual del -+25%.....	108
Tabla 27. Rango porcentual del -+30%.....	109
Tabla 28. Desviaciones absolutas y relativas .....	111

Tabla 29. Estructura salarial: Intervalos de clase, rango y salario base.....	114
Tabla 30. Categorías e Intervalos Salariales .....	114
Tabla 31. Datos para cálculo ecuación salarial del mercado.....	118
Tabla 32. Tabla de ajuste de con respecto al mercado. ....	121
Tabla 33. Propuesta tabla de ajuste de con respecto al mercado.....	122

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Esquema de aplicación análisis de puestos .....	30
Figura 2: Partes de un formulario .....	34
Figura 3. Métodos clásicos de análisis de puestos .....	36
Figura 4: Planeación de proceso de valoración de puestos .....	38
Figura 5: Tipos de métodos de valoración .....	39
Figura 6: Fases de la investigación .....	65
Figura 7: Organigrama de la UEN Bogotá .....	78

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Descripción del cargo .....	67
Cuadro 2: Funciones .....	68
Cuadro 3: Relación del cargo con otros procesos .....	69
Cuadro 4: Perfil del cargo, educación .....	69
Cuadro 5: Perfil del cargo, experiencia / entrenamiento .....	70
Cuadro 6: Complejidad y Habilidades .....	70
Cuadro 7: Responsabilidades inherentes al cargo .....	71
Cuadro 8: Esfuerzo mental o físico .....	71
Cuadro 9: Condiciones ambientales del cargo.....	71
Cuadro 10: Riesgos del cargo .....	72
Cuadro 11: Competencias.....	72

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Ubicación geográfica .....	59
Gráfico 2: Dispersión Salarios Actuales Vs Encuesta .....	91
Gráfico 3: Diagrama de dispersión (Nube de Puntos) .....	93
Gráfico 4: Diagrama de dispersión (Unión de Puntos).....	93
Gráfico 5: Dispersión Línea de tendencia ajustada, Nube de Puntos .....	101
Gráfico 6: Dispersión Línea de tendencia ajustada, Unión de Puntos.....	101
Gráfico 7: Rango porcentual del +5% .....	104
Gráfico 8: Rango porcentual del +10% .....	105
Gráfico 9: Rango porcentual del +15% .....	106
Gráfico 10: Rango porcentual del +20% .....	107
Gráfico 11: Rango porcentual del +25% .....	108
Gráfico 12: Rango porcentual del +30% .....	109
Gráfico 13: Estructura salarial: clase, rango y salario base .....	115
Gráfico 14: Propuesta línea de tendencia ajustada al mercado. ....	123

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A Formatos Descripción de Cargos.....	130

## INTRODUCCION

En la gran mayoría de las empresas, la compensación del empleo representa una parte esencial de los costos de operación, por lo tanto, su éxito o supervivencia, depende de la efectividad que se obtenga del control de estos costos, así como del logro de la productividad de los empleados a cambio de los sueldos que se le pagan.

La productividad a su vez, dependerá de la motivación que tengan los empleados por el pago que reciben por realizar su trabajo.

La descripción y el análisis de cargos es el punto de partida para el diseño de una estructura salarial justa y equitativa para los empleados con relación al mercado laboral actual.

Por otro lado permitirá diseñar programas de incentivos basados en el merito, en el desempeño y la antigüedad en el cargo que sean un factor motivante para los empleados en el desempeño de sus funciones lo cual mejore la eficiencia de la organización.

La metodología empleada para el diseño de la estructura salarial parte con el análisis y descripción de los cargos seleccionados, diseño del sistema de valoración de dichos cargos mediante el método de valoración de puntos por factor y la utilización de herramientas estadísticas como la progresión aritmética para la asignación de grados; para el trazado de la curva salarial un diagrama de dispersión el cual permita observar la línea de tendencia de dicha curva.



El alcance del proyecto está dirigido a unos cargos claves seleccionados con base en su importancia para la operación de la empresa y los cuales están alineados a los procesos.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

La Unidad Estratégica de Negocio tiene aproximadamente doce años operando en la ciudad de Bogotá, desde sus inicios se proyectaba un crecimiento en el mercado; la necesidad de brindar un mejor servicio y atención a nuevos clientes impulsó el crecimiento de la planta de personal administrativo con la aparición de nuevos cargos.

Esta UEN presenta falencias en cuanto a una estructura salarial acorde con la realidad del mercado laboral lo que se refleja en la inconformidad del personal que ocupa los cargos.

A través del análisis, descripción y valoración de los cargos se espera dar un mejor enfoque a la gestión del talento humano en el desarrollo de actividades de selección, inducción, planes de capacitación, planes de carrera para mejorar los perfiles de los cargos y sobretodo ser la base para el diseño de la estructura salarial.

De acuerdo a lo anterior se propone el diseño de una estructura la cual sea equitativa en razón de las responsabilidades del cargo, por lo que surge el siguiente interrogante el cual es la base del desarrollo del presente proyecto y que contribuirá a la toma de decisiones en cuanto al sistema de remuneración de la empresa.

¿Cuál es el diseño adecuado la estructura salarial de la UEN Bogotá que este acorde con el mercado laboral actual?

## 2. JUSTIFICACION

Para la mayoría de los empleados el pago tiene un efecto directo sobre su nivel de vida, y sobre el reconocimiento que pueden obtener dentro de su trabajo. El pago también constituye una medida cuantitativa de “estatus” en el grupo de trabajo. Una diferencia en el pago puede afectar psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en un grupo, a esto los empleados pueden ser muy sensibles.

La función que tiene el departamento de recursos humanos en la administración de sueldos y salarios es, ayudar y atraer el número y la clase de empleados necesarios para operar en la institución en términos de excelencia; también juega un papel positivo para motivar y dar a los empleados la oportunidad de lograr sus aspiraciones dentro de un marco de imparcialidad y equidad; además de ofrecer a los empleados un incentivo para mejorar sus destrezas y habilidades.

La necesidad de realizar la actualización del sistema de valoración, clasificación y compensación de los puestos de trabajo influirá en el mejoramiento dichos procesos; ya que buscará proporcionar un ambiente de equidad e imparcialidad entre los empleados y mediante su análisis se podrán establecer las directrices que deben seguirse para el logro de los objetivos y el beneficio de la organización.

Por lo tanto, esta investigación beneficiará a la organización definiendo de manera clara y sencilla las tareas que se van a desarrollar en determinado cargo y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito; además de contribuir a la optimización de los procesos de selección, planes de carrera y promoción, evaluación del desempeño y determinación de responsabilidades.

Desde el punto de vista práctico, la ejecución de este proyecto está justificada ya que propone al problema planteado una propuesta para la empresa la cual mediante su aplicación contribuirá a que los salarios sean más competitivos frente al mercado laboral actual.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar la estructura salarial para el área administrativa de la empresa AseoColba S.A UEN Bogotá, mediante la aplicación del método de valoración de cargos puntos por factor, dispersión de datos y cálculo de la línea de tendencia ajustada lo que permitirá buscar conformidad entre los empleados, competitividad con respecto al mercado laboral y congruencia entre los perfiles de los cargos y el salario.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Realizar la descripción y análisis de los cargos de la empresa mediante un formato previamente establecido el cual identifique las variables necesarias para estructurar la información de manera adecuada.
2. Actualizar los manuales de funciones de la empresa tomando la información consignada en el formato de descripción con base en la estructura organizacional de la empresa.
3. Realizar la valoración de los puestos de trabajo la cual permita realizar el trazado de la curva salarial mediante el método de asignación de puntos por factor.
4. Realizar comparativo de la estructura salarial actual frente al mercado laboral actual.
5. Diseñar la estructura salarial de la empresa la cual permita un equilibrio entre la equidad interna y competitividad externa.

## **4. DELIMITACIONES**

### **4.1 DELIMITACION TEMPORAL**

La investigación del proyecto se desarrolló entre los Junio de 2011 y Julio de 2013.

### **4.2 DELIMITACION ESPACIAL**

La investigación del proyecto se desarrolló en la ciudad de Bogotá departamento de Cundinamarca.

## **5. LIMITACIONES**

Durante el desarrollo de este proyecto se presentaron limitaciones de tiempo para el levantamiento de la información debido a las actividades del día a día producto de la prestación del servicio lo cual ocasionó que el personal tuviera disponibilidad limitada que permitiera que avanzara rápidamente el proyecto.

Otra limitación que se presentó fue la alta rotación del personal en algunos de los cargos lo cual no permitió el normal desarrollo del levantamiento de la información en los tiempos establecidos.

## 6. MARCO REFERENCIAL

### 6.1 MARCO TEÓRICO

#### 6.1.1 Antecedentes

Para el presente trabajo de grado se tomó como referencia otros trabajos que hicieron estudios similares en el área de Salarios y que sirvieron para orientar sobre el diseño de una estructura salarial justa y equitativa.

**6.1.1.1 Análisis Ocupacional.** El análisis de cargos, se puede definir como el procedimiento para determinar las actividades y tareas que el cargo implica, al igual que los requisitos del mismo para que una persona lo pueda desempeñar eficientemente.

En otras palabras, el análisis de cargos pretende recopilar toda la información posible acerca de las actividades implícitas en cada uno de los cargos de la organización y los requisitos para desarrollarlos en forma adecuada y eficiente.

Si se considera que la administración es el arte de lograr que las cosas se hagan por medio de las personas, y que una excelente administración se basa en una buena información, se justifica que en todas las empresas se deba conducir un programa de análisis de cargos con una planeación adecuada y un compromiso de la gerencia que involucre a cada uno de los funcionarios que desempeña un cargo.

Adicional al apoyo de gerentes y supervisores a un programa de esta naturaleza, se debe contar también con una comunicación efectiva hacia los empleados, pues gran parte del éxito en la recolección de la información efectiva hacia los empleados, pues gran parte del éxito en la recolección de la información depende de la colaboración brindada por cada uno de los titulares



de los cargos para que dicha información no resulte distorsionada ni por exceso ni por defecto.<sup>1</sup>

Los principales objetivos del análisis de cargo son los siguientes:

Reunir información que conduzca a determinar el grado de complejidad de todos y cada uno de los cargos que existen en la empresa.

Ordenar los cargos en función del valor relativo e cada uno de ellos comparando con otros, creando el alineamiento que sirva de base para su manejo.

Precisar las funciones y actividades propias de cada cargo, la duplicidad de las mismas, los niveles de responsabilidad, la posibilidad de simplificación y eliminación de operaciones innecesarias.

Considerar los perfiles de cada cargo como el elemento básico para la asignación de una remuneración equitativa y justa, para pagar salarios de acuerdo “a lo que se hace”, basándose en ellos la estructura de sueldos y salarios.

Facilitar a la administración la posibilidad de revisión periódica para dinamizar el proceso con el elemento humano que figura en los perfiles de los cargos; para dialogar con la diferentes áreas y jefaturas, con el fin de efectuar los cambios necesarios cuando se oportuno y revisar los costos de mano de obra así como la política salarial de la empresa.

**6.1.1.2 Tipos de análisis ocupacional.** Existen tipos de análisis ocupacional de acuerdo a su uso en la empresa, haciendo énfasis que el más amplio y completo es utilizado para efectos salariales, por lo extenso que debe ser y las implicaciones de costo y tiempo.

---

<sup>1</sup> Fuente: AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de salarios e incentivos. Teoría y Práctica. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería. 2008. P 156-157.

Los tipos de análisis son:

**a) El análisis ocupacional enfocado a la vinculación de personal:** Este modelo hace énfasis en el formato o instrumento de recolección de información, al recoger el mayor número de datos acerca de los requisitos indispensables mínimos que cada puesto (ya creado o nuevo) exige a cualquier trabajador que lo ocupe o vaya a ocupar.

En estos datos se basa todo el proceso el reclutamiento preselección, selección, contratación e inducción del personal a la empresa. De la manera más completa como se haga dependerá la búsqueda y el hallazgo de la persona adecuada para el puesto adecuado.

**a) El análisis ocupacional enfocado al desarrollo del personal:** Esta opción del análisis hace énfasis en recoger datos sobre el tipo de información académica y no académica, así como la experiencia y los conocimientos y destreza de orden práctico que exige cada puesto a cualquier trabajador que lo ocupe; con base en ello la dirección de Recursos Humanos de la empresa puede hacer planes y programa de adiestramiento, formación y capacitación según las necesidades actuales y futuras de la misma, acordes a la tecnificación y desarrollo en que se encuentre.

**b) El análisis ocupacional enfocado al manual de funciones:** Este tipo de análisis ocupacional profundiza al recoger todos los datos indispensables que conduzcan a establecer las funciones y actividades que en cada puesto de trabajo se realizan determinando con exactitud “lo que se hace” en general (funciones) y él “como se hace” en particular (actividades) para cumplir la ejecución de la carga encomendada. El ordenamiento de las funciones y actividades de acuerdo a su importancia par cada cargo, así como la regularidad y periodicidad, permite agrupar en un solo volumen la funcionalidad y la forma como esta se lleva a cabo, esto constituye el “manual de funciones e

instrucciones” y es la base fundamental para elaborar en la empresa el verdadero manual de procedimientos.

c) **El análisis ocupacional enfocado a la estructura organizacional:** Este tipo de análisis ocupacional hace énfasis en recoger el mayor número de datos de cada puesto de trabajo y en la forma más ordenada posible, en razón que dichos datos son la base más objetiva para señalar a cada puesto su remuneración. Dependiendo de la calidad de los datos, su ordenamiento y su exactitud se logra la más justa, mejor y más adecuada asignación salarial para cada cargo. La estructura remunerativa se establece a través de una escala, curva o grupos de salarios siendo su columna vertebral el análisis ocupacional en que este basado.

**6.1.1.3 Ventajas del análisis ocupacional.** El análisis ocupacional a la administración de la empresa una serie de ventajas que lo pueden determinar, como el elemento esencial en el proceso administrativo y de la organización de la misma y frecuentemente por el desconocimiento de su utilidad se relega a un segundo plano de importancia.

Sus principales ventajas son:

Establecer los objetivos generales y específicos así como la dimensión, naturaleza y alcance de cada cargo derivados de las funciones, actividades, responsabilidades y esfuerzo en el desempeño de los cargos.

Determinar la dualidad de autoridad que soportan los cargos cuando reportan a más de una jefatura y evitar así la interferencia en el mando.

Nombrar en forma adecuada los puestos de trabajo con relación a las funciones que realmente desempeña, logrando determinar con exactitud las funciones y actividades de cada cargo, delimitando el campo de acción y actuación de cada trabajador para hacer el verdadero equilibrio de funciones.

Señalar las diferentes funciones y actividades compartidas con otros cargos, para lograr una mejor coordinación y ejecución de las mismas.

Indicar el grado de esfuerzo que debe aportar cada trabajador en el desempeño de la labor, así como los niveles de fatiga, stress, tensión, etc., que la labor puede derivar.

Señalar las condiciones ambientales, de seguridad o riesgo que deberá aceptar el trabajador que desempeña el cargo, así como la posibilidad de aplicación de corrección por parte de la empresa, a dichas condiciones cuando estas son difíciles o adversas.

Enmendar las fallas que se presenten en el desempeño de las labores, para la búsqueda de los correctivos, preparación y adiestramiento de los trabajadores para que las corrijan.

Es una herramienta básica de los procesos de valoración y asignación salarial condicionado a su desarrollo a su desarrollo el éxito de los mismos.

Es el punto de partida para elaborar la mayor parte de instrumentos con que se administra efectivamente el recurso humano empresa, como son los Manuales de Funciones e Instrucciones, de organización y valoración.<sup>2</sup>

**6.1.1.4 Manual de funciones.** Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados

---

<sup>2</sup> Fuente: CUARTAS AGUIRRE, Fernando. Aspecto técnico de salario.

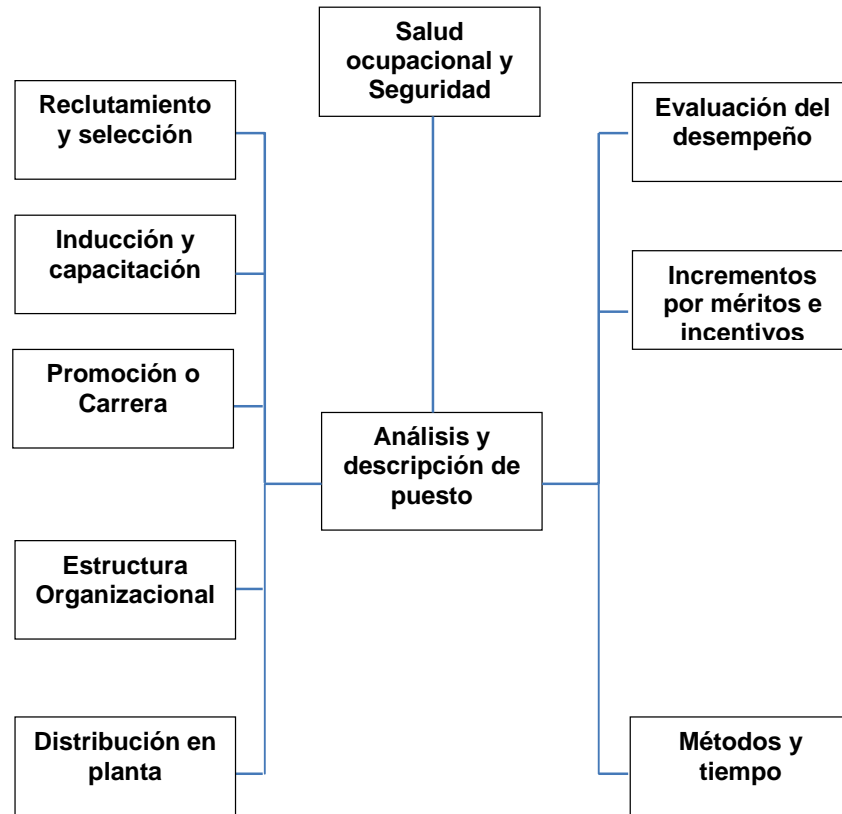
por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. ([www.virtual.unal.edu.co](http://www.virtual.unal.edu.co))

Los manuales de funciones se orientan al logro de los siguientes propósitos:  
Especificar los requerimientos de la organización en términos de productividad y eficiencia y dar al consumidor un producto de calidad.

- a)** Establecer de una manera clara y formal los objetivos de cada empleo y determinar las funciones, habilidades, responsabilidad y riesgos de cada puesto de trabajo.
- b)** Especificar los requerimientos de los empleos en términos de conocimiento, experiencia, habilidades y aptitudes.
- c)** Instrumentar la marcha de otros procesos administrativos, tales como:
  - Selección de personal
  - Inducción de nuevos funcionarios
  - Entrenamiento en los puestos de trabajo
  - Evaluación del desempeño
  - Asignaciones salariales
  - Precisar las funciones encomendadas a cada empleo para determinar responsabilidades, evitar la repetición y detectar omisiones.
  - Proporcionar información de soporte para la planeación o implantación de medidas de mejoramiento y modernización administrativa.

### 6.1.1.5 Utilidades del análisis de puesto

Figura 1. Esquema de aplicación análisis de puestos



Fuente: Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones

**a) Reclutamiento:** Indica cuales son las características y las especificaciones mínimas tanto en educación como de experiencia del aspirante.

**b) Selección:** Permite tener un punto de referencia que haga coincidir el perfil del candidato y el puesto de trabajo.

**c) Capacitación:** El diagnóstico de las necesidades de formación o entrenamiento se inicia comparando las exigencias del puesto de trabajo con las condiciones del trabajador, con base en lo cual se puede establecer la relación costo/beneficio y se definen los objetivos de capacitación.

**d) Programación y evaluación del desempeño:** Se pueden determinar los criterios y objetivos del desempeño y valorar los resultados una vez se tenga conocimiento exacto de lo que se debe hacer.

**e) Promoción o carrera:** Al tener un conocimiento completo del conjunto de puestos de trabajo e la organización, los empleados y supervisores pueden apreciar mejor las opciones de carrera.

**f) Salud ocupacional o seguridad:** Facilita la identificación de condiciones deficientes de trabajo y operaciones peligrosas. Esta fase es clave para elaborar el panorama de riesgos.<sup>3</sup>

**g) Mejora de métodos y estudio de tiempos:** Su relación es tan evidente que no será preciso que nos detengamos a ponerla de manifiesto.

**h) Valoración de puestos:** Una adecuada información de cada cargo permitirá establecer no solo criterios justos para establecer la importancia relativa de cada cargo y su posición en la estructura organizacional, sino que también suministrará las bases para determinar el valor monetario que se ajuste a las funciones específicas (requisitos del cargo) que la persona desarrolla.

**i) Distribución en planta:** Para llevar a cabo una buena distribución o redistribución de las instalaciones se precisa conocer no tan sólo se realiza en cada puesto de trabajo, sino la maquinaria que se utiliza, materiales empleados, la relación del puesto evaluado con los demás, etc., todos estos datos se obtienen a través del proceso del análisis ocupacional.

**j) Organización estructural de la empresa:** A medida que las empresas en su proceso de desarrollo van alcanzado mayor complejidad, se hace necesario que queden perfectamente fijadas y delineadas las funciones que corresponde realizar a cada uno, así como los límites dentro de los cuales deben ejercerse y las relaciones que deberán mantener, tanto con superiores o inferiores como

---

<sup>3</sup> Fuente: MORALES ARRIETA, Juan y VELANDIA HERRERA, Néstor. Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá: D'vinni, McGraw-Hill. 1999. P 21.

con sus iguales. Al fijar todos estos extremos contribuirá grandemente el análisis de los trabajos.

**6.1.1.6 Métodos de Análisis y Descripción de Cargos.** Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

**a) Método de observación directa.** Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis del puesto se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los datos claves de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

**Ventajas:**

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (que hace, como lo hace y por qué lo hace).

**Desventajas:**

- Costo elevado por que el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.



- No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

**b) Método del cuestionario.** Para la implementación de este método es necesario preparar un formato con las preguntas que integran el cuestionario., de manera que permita obtener un conocimiento completo del trabajo y del medio en que se realiza. Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesario en un puesto específico. (Morales Arrieta, 1999)

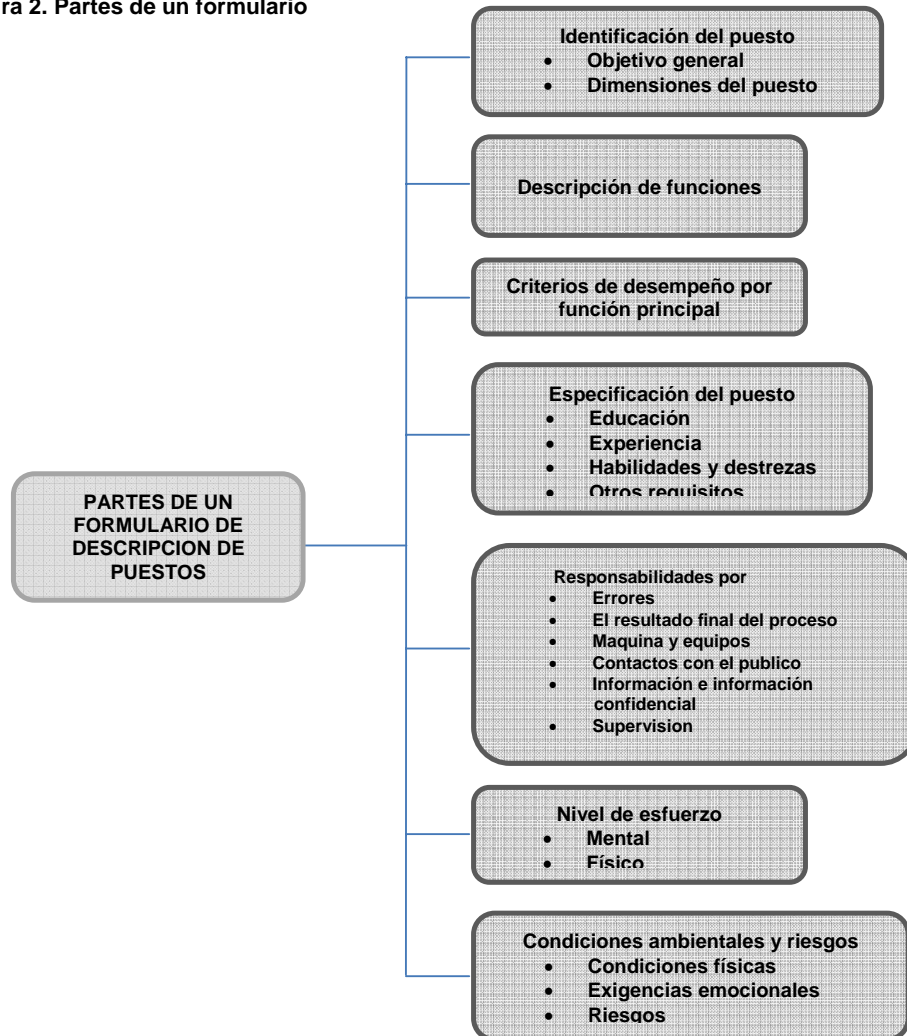
**Ventajas:**

- Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias estancias jerárquicas.
- También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez. esto no ocurre en los demás métodos.
- Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

**Desventajas:**

- No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

Figura 2. Partes de un formulario



Fuente: Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones.

**c) Método de la entrevista.** Consiste en recoger los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno, ambos, juntos o separados. El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto.

La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.

**Ventajas:**

- Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis; debido a la manera racional de reunir los datos.
- No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

**Desventajas:**

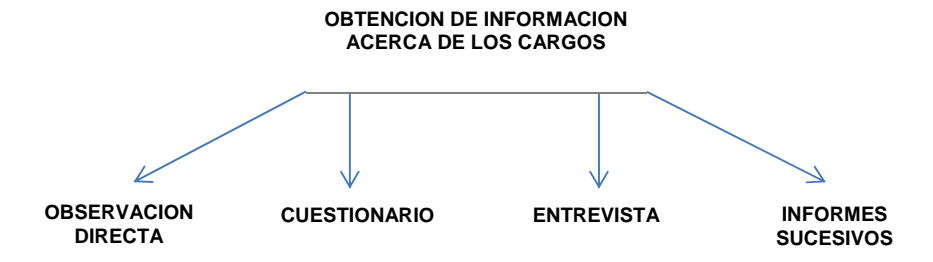
- Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

**d) Método mixto.** Se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos para tener el mayor provecho posible. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto). Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se entenderá como referencia.

- Cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente). Para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del cargo).
- Cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del puesto respectivamente).
- Cuestionario y entrevista (ambos con el supervisor).
- Observación directa y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente).<sup>4</sup>

**Figura 3. Métodos clásicos de análisis de puestos**



**Fuente: Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones**

**6.1.1.7 Valoración de puestos de trabajo.** En una empresa o administración cada puesto de trabajo tiene su valor individual. Para remunerar con equidad al ocupante de un puesto de trabajo, es necesario conocer el valor de ese puesto con relación a los demás.

En consecuencia con lo anterior, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos dirigidos a establecer estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

<sup>4</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/despu/despu.shtml>

La valoración de puestos de trabajo (un componente básico para que la administración salarial haga posible el equilibrio interno de los salarios) es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo con el fin de situarlos en un orden de jerarquización que sirva de base a un sistema de remuneración. En definitiva, es un medio de determinación del valor objetivo de cada puesto dentro de la estructura de la empresa o institución. Intenta por tanto, determinar la posición relativa de cada puesto frente a los demás.

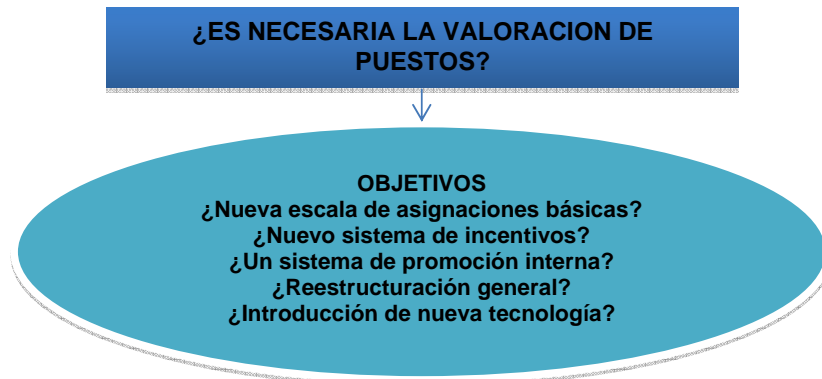
Las diferencias significativas entre los distintos puestos suponen la base comparativa para permitir una distribución equitativa de los salarios, reduciendo las posibilidades de arbitrariedad.

**6.1.1.8 Evolución histórica.** La valoración del puesto ha seguido las siguientes etapas o fases:

1. Etapa años 1904-1920, en la cual se hacen las primeras aplicaciones en Chicago (método de jerarquización).
2. Etapa años 1921-1931, el Instituto Carnegie de Tecnología elabora el sistema de clasificación de descripción de grados.
3. En 1925, M.R. Lott crea el primer sistema analítico o cuantitativo denominado sistema de asignación de puntos por factor o simplemente de puntos.
4. En 1926, Benge desarrolla el sistema de comparación de factores.
5. Etapa años, 1930-1940, llamada de aplicación ante el creciente poder de los sindicatos que obligan a buscar procedimientos técnicos y racionales para llegar más fácilmente a un acuerdo en determinadas discusiones laborales.
6. En 1960, Edward Hay, discípulo de Benge desarrolla el método de guías y perfiles para la valoración del puesto, al que sigue el método de perfiles Urwick Orr.

**6.1.1.9 Plan de valoración de puestos.** Es necesario considerar previamente la necesidad de la valoración de los puestos su viabilidad, ya que una readecuación salarial tiene efectos financieros en la empresa.

Figura 4. Planeación de proceso de valoración de puestos



Fuente: Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones

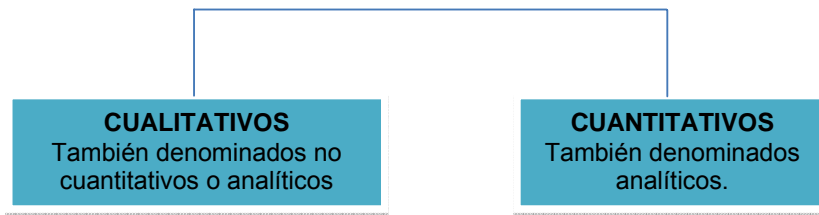
Otro aspecto que se debe considerar es el objetivo mismo de la valoración del puesto: ¿Se trata de un nuevo sistema salarial? O ¿un nuevo sistema de incentivos?, o ¿un sistema de promoción interna? O ¿hace parte de una reestructuración general o de la introducción de una nueva tecnología?

De acuerdo con los objetivos se deberá hacer un diagnóstico del sistema salarial actual, de su situación frente al mercado laboral de la región.<sup>5</sup>

**6.1.1.10 Métodos de valoración.** Existen dos tipos de métodos de valoración de cargos:

<sup>5</sup> Fuente: MORALES ARRIETA, Juan y VELANDIA HERRERA, Néstor. Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá: D'vinni, McGraw-Hill. 1999. P 65-67.

**Figura 5. Tipos de métodos de valoración**



**Fuente: Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones**

- *Métodos cualitativos*, que dan lugar al establecimiento de una simple ordenación o clasificación de puestos; se denominan así dado que para realizar la valoración no descomponen el puesto en factores compensables sino que lo toman como un todo.

Se consideran *ventajas* de estos tipos de métodos:

Sencillos: están basados exclusivamente en la apreciación general del puesto de trabajo y no requieren procedimientos estadísticos o matemáticos.

Fáciles de aplicar: por cuanto se limitan a hacer un ordenamiento o clasificación.

Económico y sirven como contraste de las valoraciones obtenidas mediante métodos cuantitativos. No requieren mayor inversión de tiempo.

Entre sus *desventajas* cabe destacar las siguientes:

Son más difíciles de justificar o aceptar por parte de los empleados ya que las apreciaciones se pueden tildar de subjetivas.

La escala resultante no señala en que cantidad es más complejo un puesto sino que simplemente ordena o jerarquiza los puestos de trabajo uno frente a otro; por tanto, es más difícil determinar los salarios que corresponden.

La ubicación, la jerarquía y salarios actuales de los puestos pueden sesgar el ordenamiento.

No considera detalladamente los diferentes factores que componen el puesto.

- *Métodos cuantitativos o analíticos*, denominados así por cuanto dan una valoración de los puestos con base en puntos, partiendo de la descomposición en sus factores o elementos y determinando el grado de intensidad de cada uno de ellos.

Podrían considerarse *ventajas* los siguientes aspectos:

Ofrecen puntuaciones para cada puesto, fáciles de justificar al personal, aplicables para cualquier tamaño de empresa.

Entre sus *desventajas* se contaría la siguiente:

Pueden resultar costosos, cualquiera que sea el método a aplicar, es necesario partir de la descripción del puesto.<sup>6</sup>

**6.1.1.11 Métodos de valoración cualitativos.** Existen dos métodos de valoración cualitativos:

**a) Método de jerarquización.** También llamado método de ranking, es el más sencillo y se aplica para evaluar y clasificar los cargos en empresas pequeñas en áreas de las mismas cuando los puestos que hay que evaluar no son más de ocho o diez cargos.

En este método, los cargos se ordenan por su importancia con el fin de determinar su valor económico.

Para el ordenamiento jerarquización de cargos, el método se basa en las descripciones actualizadas y se compara cada cargo con todos los demás para

---

<sup>6</sup> *Ibíd.* P 68-69



establecer su importancia del cargo, el evaluador tiene en mente factores tales como grado de dificultad o la responsabilidad implícita en el mismo.<sup>7</sup>

**b) Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados.**

Este método clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondiente a una escala previamente establecida; también es conocido como método de clasificación y constituye un mejoramiento del método de jerarquización.

Su aplicación se puede implementar en dos fases:

1. Elaboración del manual o escala de clasificación, determinación de las categorías y descripción o definición de las categorías.
2. Aplicación del manual de clasificación.

**6.1.1.12 Métodos de valoración cuantitativos.** Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación del trabajo.

La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos; la suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.

Entre los diversos métodos cuantitativos se destacan:

---

<sup>7</sup> Fuente: AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de salarios e incentivos. Teoría y Práctica. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería. 2008. P 39.

**a) Método de puntos por factor.** Es considerado uno de los más precisos y completos, al medir el contenido de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, refleja en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.<sup>8</sup>

Existen unas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. Además, para cada característica se admite una importancia diferente. El sistema de puntuación define estas características, llamadas factores, y las distintas intensidades, llamadas grados. En la valoración se trata de asignar a cada puesto, en cada factor, el grado que se ajusta a los requisitos de aquél.

No todos los factores tienen la misma importancia. El valor que representa a esta importancia lo llamamos ponderación y se expresa en cifras. El conjunto de factores, grados y ponderación constituye el manual de valoración, que es el instrumento de medida a emplear. Determinados en cada puesto los grados correspondientes, dotados de su puntuación, podremos con una simple suma tener el valor representativo del puesto.

El método de Puntos por Factor se basa en el análisis y descripción de puestos, este método consta de las siguientes etapas:

**1. Elecciones de los factores de valoración.** Todos los trabajos de un grupo homogéneo tienen unas características o factores comunes, pero si considerásemos el trabajo humano en toda su variedad, ciertamente, obtendríamos una larga relación. No se trata, por tanto, cuando pretendemos determinar los factores, de obtener una lista exhaustiva, sino deducir unos

---

<sup>8</sup> Fuente: MORALES ARRIETA, Juan y VELANDIA HERRERA, Néstor. Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá: D'vinni, McGraw-Hill. 1999. P 94.

factores que, siendo comunes a los puestos en estudio, nos sirvan para establecer diferencias lógicas entre ellos.

Estudios realizados demuestran que es innecesaria la aplicación de muchos factores.

Análisis estadísticos demuestran que cuatro grupos de factores pueden ser suficientes.

Un grupo de factores posible es:

- Requisitos profesionales
- Responsabilidad
- Esfuerzo
- Condiciones de trabajo

Cada uno de estos grupos de factores, a su vez, consta de una serie de sub factores.

**2. Ponderación de los factores y subfactores.** La ponderación de factores se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos no son idénticos en su contribución al desempeño de los puestos.

La ponderación consiste en atribuir a los factores su peso relativo en las comparaciones entre los puestos. Se suele utilizar el peso porcentual con que cada factor será considerado en la valoración de los puestos. Este porcentaje tendrá una traducción a puntos, tal y como se ha reflejado en la tabla anterior.

**3. Establecimiento de grados.** Definido cada factor, es preciso determinar el número de grados en que podemos dividirlo y delimitarlos con tanta precisión como sea posible. El número de grados suele estar entre 3 y 10, pero como regla general no deberían pasar de 6. Normalmente, conseguimos una buena división con 5 grados.

Los grados son definidos de forma que cada uno refleje un poco más de dificultad e importancia que el anterior y de tal manera que la expresada por el primero coincida con la de los puestos que menor importancia tienen, y la expresada por el último, con la de los puestos de mayor importancia, abarcando así entre todos la gama completa del factor que se está estudiando.

Un ejemplo del establecimiento de grados se presenta con relación al factor “Extensión del Puesto”.

**Tabla 1. Ejemplo Factor Extensión del puesto**

<b>Extensión del Puesto</b>		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>1</b>	El puesto se ocupa de la ejecución de tareas de la misma naturaleza.	
<b>2</b>	El puesto se ocupa de la ejecución de tareas de distinta naturaleza.	
<b>3</b>	El puesto se ocupa de la ejecución de tareas y de la gestión de uno o más equipos de trabajo que realizan tareas de distinta naturaleza.	
<b>4</b>	El puesto se ocupa de la gestión de una actividad básica de la empresa (por ejemplo, compras, ventas, mantenimiento,...)	
<b>5</b>	El puesto se ocupa de la gestión integral de un área funcional de la empresa.	
<b>6</b>	El puesto se ocupa de la gestión integral de varias áreas funcionales de la empresa.	

**Fuente: Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones**

**4. Confección del Manual de valoración.** El manual de valoración es el instrumento que se utilizará para establecer la importancia de cada puesto de trabajo en relación con los demás. Este manual contiene las instrucciones para su aplicación y las descripciones de los factores y grados y, de su aplicación,

resultará una puntuación para cada puesto de trabajo valorado. Esta puntuación será el referente para asignar a los puestos a las clases salariales. Es, en definitiva, la base sobre la que se remunerarán los puestos.<sup>9</sup>

**b) Método de comparación de factores.** 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 Bengue, quién en principio propone cinco factores genéricos, a saber:

1. Requisitos intelectuales.
2. Habilidades exigidas.
3. Requisitos físicos.
4. Responsabilidad.
5. Condiciones de trabajo.

En función de algunos factores como: esfuerzo, responsabilidad, habilidad y condiciones de trabajo se ordenan los puestos de una empresa. Por este método se puede realizar la valuación de puestos al efectuar los siguientes tres pasos:

- La ordenación de los “puestos tipo” en función de los “factores”.
- Fijar valor monetario o en puntos a cada uno de los factores.
- La condición ponderada de ambos resultados a fin de establecer un rango entre los puestos valuados.<sup>10</sup>

**Procedimiento:**

1. Determinación de los puestos tipo.

---

<sup>9</sup> <http://www.aiteco.com/valoracion-de-puestos-de-trabajo-el-metodo-de-puntos-por-factor/>

<sup>10</sup> <http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodo-De-Comparacion-Por-Factores/1634315.html>

2. Definición de los factores para utilizar. Por ejemplo: requisitos mentales, habilidad, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo.
3. Ordenación de los puestos en función de cada factor.
4. Registro de las series así formadas.
5. Prorratio del salario a cada puesto entre los distintos factores elegidos, en relación con su importancia.
6. Registro de las series obtenidas en el prorratio de salarios por su orden de importancia.
7. Comparación de las jerarquizaciones obtenidas anteriormente.
8. Fijación de escala de valuación.
9. Valuación de los demás puestos (los cuales no retomaron como puestos tipo).

### **Ventajas**

- a) Estudia y analiza cada puesto, en función de ciertos factores previamente establecidos.
- b) Al componer cada puesto en sus elementos integrantes, tratar de tomar en cuenta lo que vale el esfuerzo humano que hay que pagar, así como los elementos subjetivos que el trabajador pone en juego.
- c) Tiene un número reducido de factores para emplear.
- d) Elimina la rigidez característica del sistema de gradación, y supera en mucho la estimación subjetiva del alineamiento.
- e) Favorece una mayor justicia en los pagos de salarios.

## **Desventajas**

a) No es fácil de comprender por los interesados directos.

b) Al incluir estimados en “moneda”, nos obliga a ser más objetivos y, en consecuencia, nos plantea dificultades de orden distinto al que se busca: economía, técnicas, etc.

c) Aunque usan algunos factores, todavía no permite una apreciación correcta y amplia de la realidad, tendiendo más bien a deformarla por su propia simplicidad.

a) Si se usa una cantidad mínima de factores esto puede limitar la objetividad de la apreciación de la realidad.

**c) Método de Gradación.** Este método consiste en ordenar los puestos de una empresa, división, departamento o sección de acuerdo a unos grados previamente escogidos y definidos, de tal forma que luego de un análisis comparativo de cada puesto con cada uno de los grados por afinidad de características, tanto del cargo como del grado pueda ubicarse o acomodarse en el sitio que corresponda.

El salario de cada cargo será el correspondiente al grado en el que se ubica dicho cargo, siendo conveniente asignado luego de hecha la acomodación de los puestos para evitar tendencias en las personas que evalúan. Si se utiliza un comité de valoración con frecuencia se hacen ordenamientos individuales por parte de cada uno de los miembros, procediendo en reunión plenaria a discutir y lograr consenso para establecer el resultado final.

**e) Método o sistema HAY de matrices y perfiles.** Este método lo desarrolló la firma consultora Edward N Hay & Associates en 1951. Aunque en un

principio tuvo en cuenta el método de comparación de factores y en cierta forma el método de puntos, actualmente no conserva ninguna relación con los citados métodos.

Originalmente el método HAY se diseñó para evaluar posiciones gerenciales de bajo nivel, pero hoy en día se utiliza con más frecuencia para cargos gerenciales medios, 37 posiciones directivas y ejecutivas en más de 4000 organizaciones en cerca de 30 países.<sup>11</sup>

**6.1.1.13 Trazado de la curva salarial.** En la tarea de realizar el paso anterior, se pueden presentar dos casos diferentes. (1) que se trate de un start up (y debido a esto no haya ningún salario efectivamente fijado ó (2) que se trate de una empresa en marcha (donde existen valores salariales efectivamente erogados al momento del análisis). En ambos caso las metodologías del trazado de la curva salarial es el mismo, pero en el caso de la empresa en marcha, requise un análisis complementario entre los valores en puntos y salarios pagados y su eventual ajuste.

En todo caso, la metodología consiste en:

**Paso 1:** Diseñar una tabla con valores en puntos determinados por el procedimiento anterior y los salarios actualmente pagados por la empresa (o determinados anticipada mente en el caso del start up).

**Paso 2:** Con base en ella, se dibuja un gráfico poniendo los valores en puntos en las abscisas (x) y los valores en \$ en las ordenadas (y) y se vuelcan ambos valores, de lo que surgirá un gráfico de distribución de frecuencias.

---

<sup>11</sup> Fuente: María Helena Águeda y otros, "El salario integral", tesis de grado, 1984



**Paso 3:** Se calcula usando el (método de mínimos cuadrados) o se estima la línea de tendencia que mejor se ajusta a esa distribución de frecuencias, con lo que se obtiene una línea (recta o curva).

**Paso 4:** verificamos que cada valor de puntos le corresponda un solo valor de salarios, pero como la administración de salarios no está interesada en los salarios de cada individuo sino en armar una estructura salarial coherente para toda la empresa, se hace necesario transformar esta línea de tendencia (recta o curva) en una franja de salarios. Esto se hace aplicando un alejamiento mayor y menor a lo largo de esa línea (por ejemplo: +/- 50%, +/- 10%, etc.) lo que se generara una tabla de valores.

Los valores de la tabla se grafican para formar la Curva Salarial correspondiente con sus respectivas clases de cargos, límites inferior y mayor de puntos para cada clase como también para el salario de cada cargo. Una vez se realiza la curva se realiza un análisis estadístico y se generan propuestas para la aplicación de las mismas.

Si se usa el método de puntos para una evaluación de puestos, la secuencia típica para su implementación será:

1. Determinar áreas y puestos a ser evaluados.
2. Obtener las descripciones de puestos.
3. Elegir los factores de compensación.
4. Establecer escalas de factor.
5. Elaborar el manual de evaluación.

6. Aplicar el manual de evaluación, puesto por puesto.<sup>12</sup>

**6.1.1.14 Encuesta Salarial.** La determinación de las políticas de compensación y la aplicación de las mismas mediante programas amplios e integrados de administración de sueldos se basan en una evaluación exacta de la posición de la organización dentro del mercado salarial; para ello habitualmente se emplea la encuesta salarial. El responsable de la encuesta deberá tomar en consideración la precisión, totalidad, oportunidad, costo y aplicabilidad de los datos disponibles de las encuestas y seleccionara los más apropiados con fines de comparación.

En lo posible el empleado de más alto nivel, responsable de proponer las políticas compensatorias a la alta dirección, obviamente que conozca de la organización y los puestos de trabajo a encuestar y que haya participado en el análisis, descripción y valoración de los puestos actuales; apoyado en un equipo de encuestadores capacitados.

- La preparación de la encuesta:

Luego de determinar la necesidad de ejecutar una encuesta en razón a que no existe información disponible, debe dedicarse tiempo a determinar propósito y alcance de la misma; para ello se debe planear y realizar con sumo cuidado la obtención de los datos de manera que sean significativos, amplios, oportunos y al costo más bajo posible.

La empresa que va a realizar la encuesta debe resolver previamente las siguientes cuestiones importantes:

1. ¿cuál es el objetivo de la encuesta?
2. ¿qué información se debe obtener?
3. ¿de quién la obtendremos?
4. ¿qué puestos se van a estudiar?

---

<sup>12</sup> Fuente: Alejandro Castillo Flórez, “Análisis de cargos y Manual de Funciones en una empresa Manufacturera”, Tesis de grado, 2007.

5. ¿cómo hacer comparables los puestos?
6. ¿qué metodología se va a emplear?

- Categorías de encuestas:

*Encuesta de carácter general:* Útiles para definir las políticas salariales de la organización; incluyen una extensa variedad de puestos y conceptos. En ellas comúnmente se definen una muestra de puestos y empresas representativas.

*Encuestas con objetivos específicos:* En este tipo de encuestas se investigan aspectos especiales de la compensación laboral, los cuales juegan un papel menos importante en el establecimiento de las políticas salariales generales de la empresa.

- Confidencialidad

Un principio fundamental al realizar una encuesta salarial es la confidencialidad, lo cual significa que por ningún motivo la información recolectada puede ser divulgada sin el consentimiento de la empresa encuestada.

- Elaboración del instrumento de la encuesta:

El diseño del instrumento de recolección de información debe responder al propósito de la encuesta. La población a la que se llega tanto en número de puestos de trabajo como de empresas y las regiones que cubre, y el método de recolección de datos que se emplea. Debe guardar equilibrio en cuanto a extensión y profundidad; las encuestas largas no aseguran que sean respondidas con precisión. El cuestionario deberá ser debidamente validado por expertos en el tema, y probado por una persona que no sea profesional en la materia.

- Análisis de los datos:

Existen dos tipos de análisis a realizar:

1. El análisis cualitativo tiene que ver con el sistema de gestión de las compensaciones o salarios, con los indicadores de administración del talento humano y con las informaciones complementarias que contenga la encuesta que permitan identificar factores influyentes en los conceptos de clima organizacional que hacen de determinada empresa un lugar de trabajo más atractivo para el mercado laboral.

2. En el análisis cuantitativo se utilizan indicadores y tendencias estadísticas.

Es importante que los datos de este análisis se presenten gráficamente.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Fuente: MORALES ARRIETA, Juan y VELANDIA HERRERA, Néstor. Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá: D'vinni, McGraw-Hill. 1999. P 354-365.

## 6.1.2 MARCO CONCEPTUAL

**Estructura organizacional.** La estructura de la organización es la suma total de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas. Se trata de un modelo relativamente estable de la organización que no puede identificarse totalmente con ella. Elementos estructurales:

- la división de funciones,
- la distribución de puestos,
- la ordenación de los distintos niveles de toma de decisiones;

Es decir, todo lo relativo a relaciones, actividades, derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas.

**Descripción de cargos.** La descripción de cargos es una herramienta que permite reunir en un solo documento relevante, las atribuciones, funciones y tareas de un cargo, desplegadas en relación a su periodicidad en el ejercicio y respondiendo claramente las interrogantes relacionadas con el cargo como son: qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace. Esta herramienta constituye una valiosa guía para quién le toca desempeñar el cargo en forma estable o eventual, permitiendo su operatividad y productividad en el mínimo tiempo. De este modo si el titular del cargo enferma intempestivamente, quién lo reemplace podrá ejecutar el cargo con el mínimo de contratiempos y afectando en menor grado la productividad, como sucedería si el cargo no estuviera descrito. Aún si la persona que le tocara desempeñar el cargo fuera externa, el beneficio sería el mismo.

**Perfil del cargo.** El perfil es el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo

**Análisis de cargo.** Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones de los mismos. Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Responde a una necesidad de la empresa para organizar eficazmente el trabajo de esta, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que los desempeñan.

**Manual de funciones.** Documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

**Valoración de cargos.** Es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos, la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa.

**Métodos de valoración.** Nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos llevar a cabo el análisis de puestos.

**Estructura salarial.** Permite hacer el análisis para cada cargo, de acuerdo con su ubicación en cada una de las clases salariales, y poder determinar entonces cuales son o han de ser los salarios de los niveles menores, intermedios y superiores, así como los valores mínimo y máximo de los salarios en cada clase.

**Coefficiente de correlación.** Es la fuerza de la relación entre las variables  $x$  y  $y$  en términos cuantitativos; debe encontrarse en el rango  $-1 \leq r \leq 1$ , de ser superior a uno ha ocurrido un error de cálculo.

**Análisis de regresión.** Es la forma cuantitativa de captar la relación entre  $x$  y  $y$ .

**Regresión lineal.** Es un método matemático que modela la relación entre una variable dependiente  $Y$ , las variables independientes  $X_i$  y un término aleatorio  $\epsilon$ .

**Diagrama de dispersión.** Es un tipo de diagrama matemático que utiliza las coordenadas cartesianas para mostrar los valores de dos variables para un conjunto de datos.

Los datos se muestran como un conjunto de puntos, cada uno con el valor de una variable que determina la posición en el eje horizontal y el valor de la otra variable determinado por la posición en el eje vertical. Un diagrama de dispersión se llama también *gráfico de dispersión*.

**Toma de decisiones.** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, éstas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), etc.; es decir, en todo momento se toman decisiones, la

diferencia entre cada una de éstas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

**Encuesta Salarial.** Es utilizada para la determinación de las políticas de compensación y la aplicación de las mismas mediante programas amplios e integrados de administración de sueldo basándose en una evaluación exacta de la posición de la organización dentro del mercado salarial.



### 6.1.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Variables operacionalizadas

	VARIABLES	INDICADOR
<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>	NOMBRE DEL CARGO	De acuerdo al objetivo y las funciones que realizan
	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	Identifica la línea correcta de mando
	PROCESO AL QUE PERTENECE	Identifica el lugar o la sección donde realiza las actividades
	HORARIO DE TRABAJO	Indica el horario en el cual desarrolla la jornada laboral.
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	EDUCACION	Registra el nivel de estudios que requiere el cargo
	EXPERIENCIA	Identifica el tiempo de labor en oficios parecidos para ejercer el cargo
	ADIESTRAMIENTO	Tiempo necesario para adecuarse a las labores del cargo
<b>ANALISIS DEL CARGO</b>	COMPLEJIDAD Y HABILIDADES	Identifica el grado de complejidad del cargo
	RESPONSABILIDADES	Permite visualizar el grado de responsabilidad en el desempeño de las labores
	CONDICIONES AMBIENTALES	Identifica las condiciones ambientales en las cuales está inmerso el cargo
	RIESGOS DEL CARGO	Registra los riesgos naturales del cargo aun considerando las medidas de seguridad
	COMPETENCIA	Identifica las competencias necesarias para ser exitoso en el cargo

Fuente: La autora

## **6.2 MARCO HISTÓRICO**

ASEOCOLBA nace en 1.991 como una empresa especializada en servicios integrales de aseo, cafetería y mantenimiento de instalaciones, fue impulsada por las necesidades del mercado de contar con una organización que llene todas sus expectativas en cuanto a Servicios y que se puedan aplicar tanto al Campo Comercial, Hospitalario como al Industrial y Minero. Hace parte de un grupo de tres empresas llamado GRUPOCOLBA.

En la actualidad GRUPOCOLBA ha logrado vincularse a firmas reconocidas a nivel nacional e internacional, quienes han encontrado en nuestros servicios la respuesta a sus necesidades y se han mantenido a través de los años fortaleciendo los lazos comerciales.

Los objetivos de satisfacción de sus clientes, mejoramiento continuo, desarrollo del talento humano, expansión en el mercado y el éxito empresarial han llevado a la empresa a caracterizarse por la calidad de sus servicios, la innovación, la disposición y competencia de sus colaboradores, y la constancia y permanencia en el mercado.

En los últimos años debido a la expansión en el mercado de la empresa en esta sede se ha presentado crecimiento en la planta de personal requerido para la operación de la misma, cambiando su estructura organizacional e incrementando funciones en los cargos lo que ha obligado a que se analicen dichos cargos para determinar cómo están constituidas sus funciones y posteriormente se valoren para observar si la estructura salarial que se tiene es la adecuada.

### 6.3 MARCO GEOGRÁFICO

La empresa a nivel nacional se encuentra constituida por varias unidades estratégicas de negocio para la operación. Dichas UEN'S están ubicadas en Barraquilla la cual es la sede principal, La guajira, Valledupar, Armenia, Antioquia, Armenia y Bogotá.

AseoColba S.A UEN Bogotá, se encuentra ubicada en la Calle 63 C # 21 – 09 en la localidad de Barrios unidos, cerca del barrio 7 de agosto.

Gráfico 1. Ubicación geográfica



Fuente: Google maps

AseoColba S.A es una empresa dedicada a la prestación de servicios integrales y especializados de aseo, cafetería y mantenimiento de instalaciones, mediante el sistema de contratación bajo la modalidad de Outsourcing.

En la ciudad de Bogotá tiene cerca de mil empleados distribuidos en su planta administrativa y personal operativo.

## 6.4 MARCO LEGAL

El presente proyecto está definido bajo la normatividad legal vigente del país, en cuanto a la administración de salarios con las siguientes normas:

Ley 100 de 1993, reglamenta al sistema de seguridad social integral como el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

Ley 50 de 1990, en ella se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones alrededor de las relaciones laborales y la seguridad social en Colombia tales como:

- Implementación de los contratos a término fijo, el empleo temporal y diversas modalidades de subcontratación, en detrimento de los trabajadores.
- Establecimiento del salario integral para los salarios superiores a 10 salarios mínimos legales vigentes.
- Cambio en el régimen de cesantías: Éstas entran a ser administradas por los Fondos de Cesantías.
- Da terminación a la retroactividad de las cesantías para los contratos de trabajo celebrados posteriormente a la expedición de la Ley.

Código sustantivo del trabajo, el cual establece las formas de contratación, el concepto de salario y sus modalidades, los derechos y deberes de los

trabajadores y de los empleadores, las prestaciones sociales, la libertad de asociación, entre otras, el concepto de salario se enuncia a lo largo del Título V del código.

Ley 1496 de 2012, la cual tiene por objeto 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.

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

Para el desarrollo del proyecto el cual consiste en el diseño de la estructura salarial y el sistema de valoración de puestos de trabajo del área administrativa de la empresa AseoColba S.A UEN Bogotá, se desarrolló en varias etapas a fin de lograr el objetivo propuesto.

### **7.1 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de investigación que se empleará sea de tipo inductivo, ya que se partió de lo general que este caso es el organigrama de la empresa para describir lo particular que son las funciones inherentes de cada cargo; y analítico ya que la información que se obtuvo se analizó para presentar propuestas de mejoramiento.

### **7.2 FASES DE LA INVESTIGACION**

A continuación se describen las diferentes fases que ayudaron al logro de los objetivos propuestos y su representación grafica:

#### **Fase 1. Análisis Organizacional**

Durante esta fase se realizó el análisis de cargos mediante el cual se determinaron los requisitos del cargo en cuanto a su complejidad y tareas realizadas y también permitió la identificación de situaciones que se presentan en la actual estructura.

En esta fase se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Determinación de los cargos que deben analizarse.
2. Elección del método de análisis de cargos.
3. Selección de los factores específicos con los que se analizarán los cargos.
4. Preparación de materiales e instrumentos con los que se realizará el análisis.
5. Recolección de datos mediante el método escogido.
6. Identificación de problemas encontrados con el análisis de cargos.

Como resultado de esta fase se obtuvo la información para la descripción de cargos la cual se desarrolló en la siguiente fase.

### **Fase 2. Selección y Actualización de los perfiles de cargos**

Esta fase tiene como objetivo estructurar los perfiles de los cargos de acuerdo a los requisitos, responsabilidades, habilidades, esfuerzos, funciones y condiciones del entorno.

Se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Organización de la información recolectada en la fase anterior.
2. Documentación de los manuales de cargos.
3. Revisión de los manuales de cargos.
4. Diseño del organigrama de la empresa.

Como resultado se obtuvo los manuales de funciones, organigrama y matriz de competencias de los cargos.

### **Fase 3. Valoración de Cargos**

En esta fase se realizó la valoración de los cargos mediante la definición de factores y grados, siguiendo los pasos del método seleccionado. Se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Definición de factores y grados.
2. Establecer peso porcentual a cada grupo de factores.
3. Asignación de puntos a cada grupo de factores.
4. Descripción de cada grupo de factores y grados que lo conforman.
5. Diseño de la tabla de valoración.
6. Diseño de la hoja maestra de valoración.

Como resultado de esta fase se obtuvo la tabla de valoración, hoja maestra de valoración de cargos.

#### **Fase 4. Diseño de la Estructura Salarial**

Durante esta fase se diseñó la estructura salarial con base en la valoración de puestos de trabajo. Se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Elaboración del diagrama de dispersión.
2. Cálculo del coeficiente de correlación
3. Estimación de la línea de tendencia
4. Verificación de la línea de tendencia de salarios
5. Determinar la confiabilidad de la línea de tendencia
6. Determinar tipo de escala

Como resultado de esta fase se obtuvo la nueva estructura salarial.

#### **Fase 5. Estudio de Mercado y Propuesta de Nivelación**

En esta fase se desarrolló una encuesta salarial para determinar si los salarios actuales de la empresa son competitivos con los salarios del mercado laboral actual. Esto se realizó de acuerdo a las siguientes actividades:

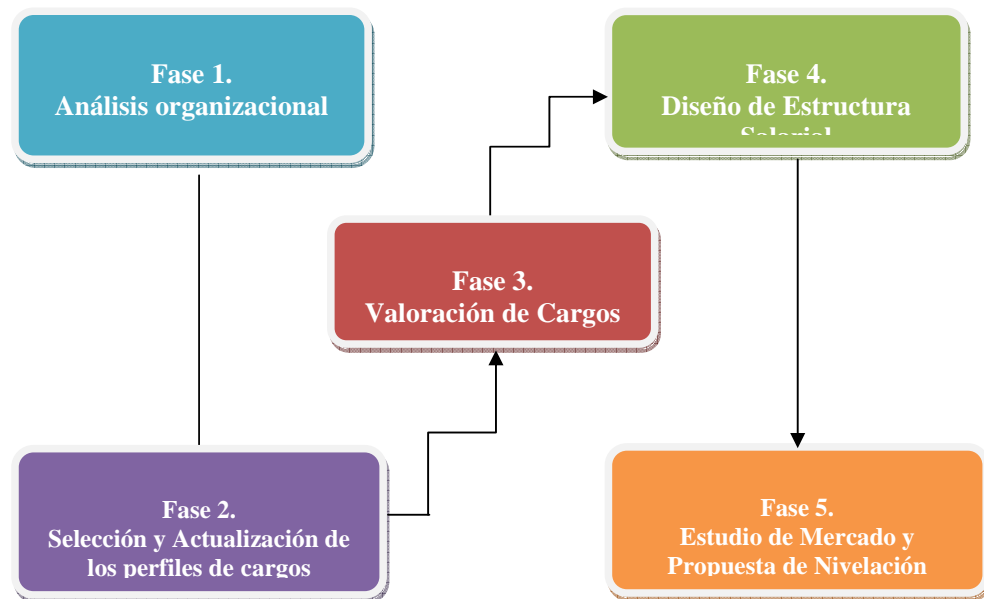
1. Seleccionar el tamaño de la muestra.



2. Preparación del formato de recolección de datos.
3. Realizar análisis de datos que mejor se ajuste, mediante las herramientas estadísticas disponibles tales como media, mediana, promedio ponderado, gráficos, etc.
4. Realizar comparativo con los salarios actuales de la empresa.
5. Realizar análisis cualitativo según los resultados obtenidos.

Como resultado de esta fase se determinó si los salarios que actualmente paga la empresa son competitivos de acuerdo al mercado laboral.

**Figura 6. Fases de la investigación**



**Fuente: La autora**

### **7.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION**

Se realizó un análisis previo de la empresa; se tomó como punto de referencia el organigrama de la UEN principal para determinar todos los cargos que fueron sometidos al proceso de valoración.

**7.3.1 Técnicas de recolección primaria.** La información se obtuvo a través de la observación directa y el cuestionario que constituyen una de las combinaciones del método mixto; este método se considera la mejor técnica para realizar la descripción y análisis de cargos teniendo en cuenta las características de la empresa.

Para esto se requirió la participación del talento humano de la empresa, quienes proporcionaron toda la información requerida para cada cargo en específico por medio de las entrevistas.

**7.3.2 Técnicas de recolección secundaria.** Para la identificación de la metodología fue necesario investigar en Internet, biblioteca, librerías.

### **7.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION**

**7.4.1 Instrumentos de recolección primarios.** Para la recolección de la información referente a la descripción de los cargos se utilizó un cuestionario en el que se identificaron diferentes variables que son de gran importancia para obtener la información estructural de cada cargo tales como: descripción del cargo, responsabilidades y funciones, perfil del cargo, entre otras.

Este cuestionario fue diseñado asegurando que se adaptara a todos los cargos a los que se realizaría la investigación y que generará como resultado perfiles y descripción de cargos lo más exactos posibles.

Se realizó una prueba piloto con tres cargos para verificación de la validez y confiabilidad del cuestionario la cual permitió realizar los ajustes correspondientes.

A continuación se presenta el formato del cuestionario y las variables que en el influyen:

#### 7.4.1.1 Secciones del formato para recolección de datos

**7.4.1.2 Descripción del cargo.** En esta sección preliminar del formato se identifican diferentes variables las cuales se explican a continuación:

Cuadro 1. Descripción del cargo

DESCRIPCION DE CARGOS ASEOCOLBA S.A UEN BOGOTA		
NOMBRE DEL CARGO:		
JEFE INMEDIATO:		PROCESO:
SEDE:		HORARIO:
OBJETIVO DEL CARGO (¿Qué hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Para qué se hace?)		
PERSONAL A CARGO		
NIVEL	CARGO	Nº DE PERSONAS

Fuente: La autora

**a) Nombre del cargo:** Es la designación con la cual se identifica el trabajo de acuerdo a las funciones que se desarrollan en el cargo.

**b) Jefe inmediato:** Nombre del cargo del jefe que en nivel de jerarquía tenga la autoridad para aprobar y guiar el trabajo realizado.

**c) Proceso:** Es el nombre del proceso al que pertenece dentro del mapa de procesos.

**d) Sede:** Ciudad del país donde el trabajador habitualmente desempeña sus actividades de acuerdo a los diferentes lugares donde la empresa tiene planta física.

**e) Horario:** Hora de inicio y terminación de labores diarias.

**f) Misión del cargo:** Es la razón de ser del cargo dentro de la empresa y el propósito con el cual fue creado, es decir lo que se espera obtener en su ejecución, en términos generales cómo se hace y para qué se hace.

**g) Personal a cargo:** Permite identificar los cargos y la cantidad de personas que tiene bajo su mando.

**7.4.1.3 Funciones.** Esta sección permite identificar cada una de las funciones realizadas en el cargo así como el orden de importancia de cada una de ellas. Muestran los aspectos relevantes y habituales de lo que se hace en el cargo, son las actividades que suelen desempeñarse con mayor frecuencia en el cargo.

**Cuadro 2. Funciones**

<b>FUNCIONES</b> (qué se hace?, cómo se hace?, para qué se hace?)

**Fuente:** La autora

**7.4.1.4 Relación del cargo con otros procesos.** Esta sección permite identificar la interacción con los procesos de la empresa así como sus clientes y proveedores y el propósito de esa interacción.

**Cuadro 3. Relación del cargo con otros procesos**

RELACION DEL PUESTO CON OTROS PROCESOS		
<b>PROCESO:</b>		<b>PROPOSITO:</b>
CLIENTE:	PROVEEDOR:	
<b>PROCESO:</b>		<b>PROPOSITO:</b>
CLIENTE:	PROVEEDOR:	
<b>PROCESO:</b>		<b>PROPOSITO:</b>
CLIENTE:	PROVEEDOR:	
<b>PROCESO:</b>		<b>PROPOSITO:</b>
CLIENTE:	PROVEEDOR:	

**Fuente:** La autora

**7.4.1.5 Perfil del cargo.** En esta sección se expresan los requisitos mínimos que debe poseer el cargo tales como educación, experiencia, adiestramiento los cuales permitan el buen desempeño del cargo.

a) Educación: Indica la profesión, el nivel de estudio y/o estudios complementarios que debe poseer el cargo para el desempeño eficiente de las funciones.

**Cuadro 4. Perfil del cargo, educación**

PERFIL DEL CARGO
EDUCACION
PROFESION U OFICIO:
NIVEL DE ESTUDIO:
ESTUDIOS ADICIONALES O ESPECIALIZACION:

**Fuente:** La autora

b) Experiencia / Entrenamiento: Permite identificar los conocimientos básicos que debe tener el ocupante del cargo, el tiempo de experiencia mínimo

requerido así como el tiempo de entrenamiento previo al inicio de labores para desarrollar eficientemente sus funciones.

**Cuadro 5. Perfil del cargo, experiencia / entrenamiento**

EXPERIENCIA / ENTRENAMIENTO
TIEMPO MINIMO DE EXPERIENCIA:
EXPERIENCIA REQUERIDA EN:
TIEMPO MINIMO DE ENTRENAMIENTO:

**Fuente:** La autora

**7.4.1.6 Análisis del cargo.** Esta sección proporciona los datos sobre los requerimientos del cargo los cuales evalúan la complejidad del cargo y permite conocer con algún grado de certeza las características que el ocupante del cargo debe cumplir para desarrollarlo normalmente; conociendo con precisión las aptitudes que requiere para el buen desempeño.

**a) Complejidad y habilidades.** Permite identificar el grado de dificultad del cargo y las habilidades que debe poseer el ocupante del cargo las cuales permitan saber cómo actuar frente a las distintas situaciones que se presenten en el desarrollo de sus actividades.

**Cuadro 6. Complejidad y Habilidades**

COMPLEJIDAD Y HABILIDADES
COMPLEJIDAD DEL TRABAJO ( <i>Alta/Media/Baja</i> ):
HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA:
HABILIDAD MANUAL:

**Fuente:** La autora

**b) Responsabilidades inherentes al cargo.** Permite identificar el grado de responsabilidad que tiene el ocupante del cargo por el manejo de maquinaria, equipos o insumos, dinero o valores o por información confidencial.

**Cuadro 7. Responsabilidades inherentes al cargo**

RESPONSABILIDADES INHERENTES AL CARGO			
POR MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS		POR DINERO O VALORES	
POR INFORMACION CONFIDENCIAL			

Fuente: La autora

**c) Esfuerzo mental y físico.** Determina el nivel de razonamiento y concentración que exige la ejecución de las actividades, como consecuencia de la aplicación de la inteligencia, el criterio y los conocimientos en el análisis de informes o datos, resolución de problemas así como la intensidad de esfuerzo físico que se tiene en el desarrollo de dicha labor.

**Cuadro 8. Esfuerzo mental o físico**

ESFUERZO MENTAL/ FISICO (Marcar con X)		
ESFUERZO MENTAL: ALTO	MEDIO	BAJO
ESFUERZO FISICO: ALTO	MEDIO	BAJO

Fuente: La autora

**d) Condiciones ambientales del cargo.** Permite identificar el nivel en que el ocupante del cargo está expuesto a las condiciones ambientales.

**Cuadro 9. Condiciones ambientales del cargo**

CONDICIONES AMBIENTALES DEL CARGO			
FACTOR	NIVEL		
	NORMAL	REGULAR	MALO
ILUMINACION			
CALOR			
FRIO			
HUMEDAD			
RUIDO			
RUIDO			
POLVO			
VENTILACION			
OLORES			
SUCIEDAD			

Fuente: La autora

**e) Riesgos del cargo.** Se refiere al grado de riesgo al que está expuesto el ocupante del cargo y el nivel de gravedad de las lesiones a sufrir en caso de ocurrencia de un accidente laboral.

**Cuadro 10. Riesgos del cargo**

RIESGO DEL CARGO			
RIESGO DE ACCIDENTE LABORAL:	BAJO:	MEDIO:	ALTO:
GRAVEDAD DE LA LESION A SUFRIR:	LEVE:	MEDIO:	GRAVE:

Fuente: La autora

**f) Competencias.** Permite identificar los atributos que el ocupante del cargo posee los cuales le permitan desarrollar efectivamente sus funciones y que conducen a la consecución de los objetivos a alcanzar en la organización; tales como habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias.

**Cuadro 11. Competencias**

COMPETENCIAS (Seleccionar mínimo 6 y asignar un nivel de importancia de 1 a 5)	
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	ANALISIS Y MANEJO DE LA INFORMACION
HABILIDAD COMERCIAL	TRABAJO EN EQUIPO
NEGOCIACION	SEGUIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
TOMA DE DECISIONES	CAPACIDAD COMERCIAL
SERVICIO AL CLIENTE	COMPETENCIA TECNICA
ORIENTACION AL RESULTADO	COMUNICACIÓN
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	CAPACIDAD PARA ENSEÑAR
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	ORGANIZACIÓN
CONTROL Y SEGUIMIENTO	MANEJO DE CONFLICTOS
INCIATIVA	CAPACIDAD DE APREDIZAJE
TRABAJO BAJO PRESION	LIDERAZGO
ATENCION AL DETALLE	SOCIABILIDAD
ANALISIS DE PROBLEMAS	ESCUCHA

Fuente: La autora

**7.4.1.7 Proceso de aplicación del cuestionario.** Para llevar a cabo la recolección de la información se llevo a cabo por medio de la aplicación de un cuestionario y observación directa; se analizó previamente el organigrama de la



UEN para realizar la programación del desarrollo del cuestionario de acuerdo a cada proceso y verificando la lista de cargos.

**7.4.2 Instrumentos de recolección secundarios.** Otros instrumentos de recolección de la información que se utilizaron para la descripción y el análisis de cargos así como la actualización de los manuales de funciones fueron páginas de internet trabajos realizados de la misma naturaleza y otros.

## **7.5 POBLACION DE ESTUDIO**

La estructura organizacional de la empresa AseoColba en la ciudad de Bogotá está conformada por trece cargos distribuidos en cinco procesos que son: Gestión Humana, Servicios, Almacén, Mantenimiento, Calidad, Salud Ocupacional y Gestión Contable, los cuales se encuentran bajo el direccionamiento de la Gerencia de Servicios y apoyados en la UEN Barranquilla oficina en la cual se centraliza la información.

## **7.6 MUESTRA**

Para la realización del proyecto se analizaron los trece cargos los cuales son: Director Operativo, Jefe de Calidad, Jefe de Soporte Administrativo, Analista de Gestión Humana, Jefe de Salud Ocupacional, Psicóloga, Jefe de Mantenimiento, Técnico de Mantenimiento, Jefe de Almacén, Asistente de Almacén, Recepcionista, Supervisora General y Auxiliar de Almacén.

## **7.7 JUSTIFICACION ESTADISTICA DE LA MUESTRA**

El tipo de muestra que se implementó fue la no probabilística ya que para el desarrollo del proyecto se decidió analizar trece cargos de toda la población que labora en la empresa AseoColba S.A UEN Bogotá los cuales son los más representativos.

## 8. RESULTADOS OBTENIDOS

### 8.1 ANALISIS ORGANIZACIONAL

Para el análisis de cargos se seleccionaron trece cargos representativos los cuales se describen a continuación:

- **Director Operativo.** Encargado de verificar, controlar y evaluar el correcto uso de los recursos asignados a los diferentes contratos a cargo así como su optimización, canal de comunicación en primera instancia entre el cliente y la empresa.

Salario actual: \$3.036.000

- **Jefe de Almacén.** Coordinar el recibo y despachos de insumos, entrega de dotación, elementos de protección personal a nivel local y nacional, cumpliendo los estándares establecidos.

Salario actual: \$1.296.000

- **Jefe de Mantenimiento.** Coordinar la disponibilidad oportuna y permanente de los equipos y maquinarias que son utilizados para prestación de los servicios. Hacer buen uso de los recursos físicos y económicos dispuestos para los mantenimientos preventivos y correctivos.

Salario actual: \$ 850.200

- **Jefe de Soporte Administrativo.** Encargado de los procesos contables tales como pago de impuestos, manejo de caja menor, facturación, y soporte al proceso de licitaciones.

Salario actual: \$1.046.500

- **Jefe de Salud Ocupacional.** Encargado de Apoyar en la seguridad, protección y atención de los trabajadores en su sitio de trabajo, teniendo en

cuenta los parámetros establecidos en las normas legales vigentes en salud ocupacional.

Salario actual: \$1.150.000

- **Jefe de Calidad.** Garantizar la mejora continua del Sistema de Gestión de la calidad, mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, resultados de auditoría, análisis de datos, Acciones Correctivas y Preventivas así como recepcionar las quejas y reclamos de nuestros clientes internos, realizando seguimiento continuo a la atención y cierre oportuno de las mismas.

Salario actual: \$1.308.000

- **Técnico de Mantenimiento.** Encargado de ejecución de mantenimientos preventivos y correctivos así como mantenimiento de instalaciones.

Salario actual: \$680.000

- **Supervisora General.** Encargada de la ejecución, control y entrega de nuestros servicios, a través del seguimiento permanente, con el fin de asegurar la satisfacción de nuestros clientes a través de la verificación del cumplimiento de los requisitos.

Salario actual: \$650.000

- **Asistente de Almacén.** Realizar el conjunto de actividades para la recepción y distribución segura de la mercancía provenientes de la oficina principal así como de proveedores que despachan directamente de la zona centro.

Salario actual: \$733.370

- **Psicóloga.** Encargado de realizar reclutamiento, entrevistas, aplicación y calificación de pruebas y coordinación de inducciones.

Salario actual: \$1.100.000

- **Analista de Gestión Humana.** Gestionar y realizar las diferentes actividades necesarias para el cumplimiento de requisitos legales en materia laboral, garantizando la protección de los empleados del grupo.

Salario actual: \$1.050.000

- **Recepcionista.** Satisfacer las necesidades del cliente a través del tratamiento cordial tanto telefónicamente como a visitantes de la organización.

Salario actual: \$589.500

- **Auxiliar de Almacén.** Realizar el conjunto de actividades para el envío seguro de la mercancía a las diferentes sucursales a nivel nacional, con la coordinación con el jefe del proceso.

Salario actual: \$589.500

Se seleccionó el método mixto mediante la observación directa y el cuestionario, aplicados al ocupante del cargo.

Se diseñó el cuestionario en el cual se identificaron variables tales como: descripción del cargo, responsabilidades y funciones, procesos relacionados con el cargo, perfil del cargo, esfuerzo mental y físico, condiciones ambientales, riesgos y competencias. La estructura del cuestionario se describe en el capítulo 7.

Finalmente se aplicó el cuestionario y la observación directa a los ocupantes de los cargos seleccionados.

El análisis permitió determinar las siguientes situaciones:

**Duplicidad de funciones.** En el proceso de gestión humana se presentaban dualidad de funciones a cargo del analista de gestión humana y el psicólogo ya que no estaban claramente definidas las funciones lo que estaba generando inconvenientes entre los dos responsables del proceso.

Por otro lado también se presentó el caso que algunas funciones que deberían estar a cargo de unos procesos las estaba realizando otro diferente lo que no permitía identificar sobre quien recaía la responsabilidad de las mismas.

**Objetivos de los cargos.** Se encontró también que de acuerdo a las funciones realizadas y su responsabilidad algunos objetivos de los cargos no están definidos adecuadamente, para lo cual se actualizaron y se pueden observar en las descripciones de cargos.

**Equilibrio de funciones.** En el proceso de gestión humana se observó también sobrecarga laboral sobre el cargo de analista de gestión humana ya que este realizaba la mayor parte de funciones.

## 8.2 SELECCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGOS

Con la información obtenida del análisis de cargos se procedió a organizarla teniendo en cuenta las situaciones anteriormente descritas. Se organizó mediante el diseño de los manuales de funciones estructurados en dos secciones principales la cuales son descripción de cargos y especificaciones del cargo de la siguiente forma:

Tabla 3. Estructura del manual de funciones

<b>I. DESCRIPCION DEL CARGO</b>
<b>1. Misión del Cargo</b>
<b>2. Responsabilidades del cargo</b>
<b>3. Funciones</b>
<b>II. ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>
<b>1. Perfil del Cargo</b>
<b>2. Habilidades</b>
<b>3. Esfuerzo</b>
<b>4. Condiciones Ambientales</b>
<b>5. Riesgos del Cargo</b>

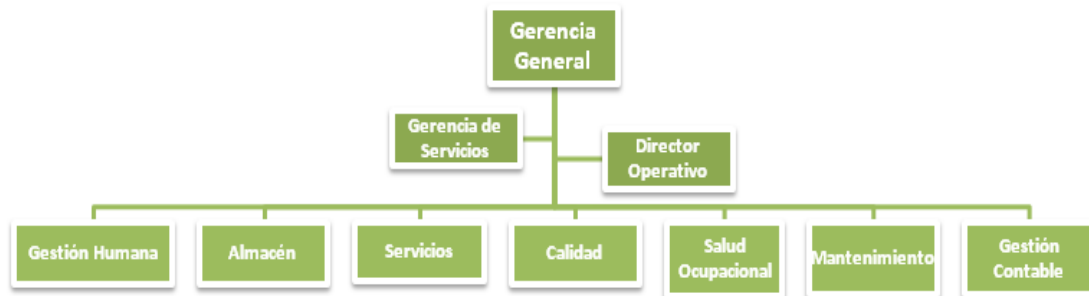
Fuente: La autora

Luego de documentar los manuales de funciones se realizó la respectiva revisión por el jefe inmediato y el ocupante del cargo.

Se anexan las descripciones de los cargos según la estructura anteriormente planteada.

Teniendo en cuenta que al inicio del proyecto no se contaba con un organigrama definido para esta UEN, se tomó como base y con el fin de alinear al de la oficina principal dado que los procesos no estaban bien definidos en esta oficina; se reestructuró el organigrama de la UEN el cual se presentó de la siguiente forma:

**Figura 7. Organigrama de la UEN Bogotá**



**Fuente: La autora**

Lo anterior con el fin de tener un panorama más claro y definido de cada cargo los cual ayuda al diseño adecuado de las rutas de inducción específica, evaluaciones, valoración de cargos y el diseño de la estructura salarial.

Permitió la definición clara de funciones, objetivos más enfocados de cada cargo, se identificaron los niveles de autoridad dentro de cada proceso y su relación con la UEN principal y se distribuyeron con equidad las funciones dentro de cada proceso.

### 8.3 VALORACIÓN DE CARGOS

El método seleccionado para la valoración de cargos fue el sistema de asignación de puntos por factor siguiendo la metodología expuesta en el marco teórico del proyecto.

**8.3.1 Definición de factores y grados.** Para la definición de factores con los cuales se evaluó cada cargo se seleccionaron cuatro factores de forma clara y precisa, según lo requerido de acuerdo a las necesidades de la empresa; se identificaron de la siguiente manera:

- Requisitos profesionales
- Responsabilidad
- Esfuerzo
- Condiciones de trabajo

A su vez se definieron sub factores para cada factor según muestra la siguiente tabla:

**Tabla 4. Factores y Subfactores**

FACTOR	SUBFACTOR
HABILIDAD	EDUCACION
	EXPERIENCIA
	ENTRENAMIENTO
RESPONSABILIDAD	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS.
	DINERO O VALORES
	INFORMACION CONFIDENCIAL
ESFUERZO	MENTAL
	FISICO
CONDICIONES DEL TRABAJO	RIESGOS DEL CARGO
	CONDICIONES AMBIENTALES

Fuente: La autora

De esta manera permitió definir los grados de cada factor los cuales se encuentran en una escala de 3 a 5 grados variando uno de otro según la intensidad.

Partiendo de la descripción de puestos se elaboraron tablas las cuales muestran las diferentes posibilidades de presencia de un factor y el ordenamiento de los grados se realizó de menor a mayor intensidad.

Teniendo en cuenta que cada factor no tiene la misma intensidad en las funciones se estableció la ponderación asignado peso porcentual a cada grupo de factores de forma que la sumatoria de los porcentajes fuera igual a 100%.

- Habilidad 40%
- Responsabilidad 35%
- Esfuerzo 15%
- Condiciones de trabajo 10%

A su vez se asignó peso porcentual a cada subfactor quedando distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 5. Peso porcentual de cada subfactor**

<b>FACTOR</b>	<b>SUBFACTOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>HABILIDAD 40%</b>	EDUCACION	12%
	EXPERIENCIA	18%
	ENTRENAMIENTO	10%
<b>RESPONSABILIDAD 35%</b>	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS.	10%
	DINERO O VALORES	15%
	INFORMACION CONFIDENCIAL	10%
<b>ESFUERZO 15%</b>	MENTAL	9%
	FISICO	6%



<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b> 10%	RIESGOS DEL CARGO	7%
	CONDICIONES AMBIENTALES	3%

Fuente: La autora

Para la asignación de puntos a cada grupo de factores se utilizó la técnica de una progresión aritmética la cual consiste en asignar un valor constante para la progresión de cada grado; y ya que los grados no son uniformes y es necesario establecer el mismo orden de importancia de acuerdo a la ponderación.

La fórmula de la razón de progresión utilizada es la siguiente:

$$r = (P_{\max} - P_{\min})/N-1$$

Donde:

**r** = Factor de progresión

**P<sub>max</sub>** = Puntuación del grado máximo del factor

**P<sub>min</sub>** = Puntuación del grado mínimo del factor

**N** = Número de grados del factor

El **P<sub>max</sub>** se calculó con base en la siguiente fórmula:

$$P_{\max} = PP * \%f$$

Donde:

**P<sub>max</sub>** = Puntuación del grado máximo del factor

**PP** = Puntos para el plan

**%f** = Porcentaje del factor

El **P<sub>min</sub>** se calculó con base en la siguiente fórmula:

$$P_{\min} = P_{\max} / DE$$

Donde:

**Pmin** = Puntuación del grado mínimo del factor

**Pmax** = Puntuación del grado máximo del factor

**DE** = Divisor Elegido

Se tomó una base puntual de 1000 y un divisor elegido de 10. A continuación se describe cada grupo de factor y los grados que lo conforman así como el puntaje asignado a cada grado según lo descrito anteriormente:

- **Habilidad**

**Tabla 6. Descripción del factor Habilidad (Educación)**

EDUCACION		
Este factor mide el nivel de conocimientos básicos y específicos para el desempeño de un cargo determinado.		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
1	Se requiere de estudios secundarios	12
2	Se requiere de estudios a nivel técnico	48
3	Se requiere de estudios a nivel tecnológico	84
4	Se requiere ser profesional	120

**Fuente:** La autora

**Tabla 7. Descripción del factor Habilidad (Experiencia)**

EXPERIENCIA		
Este factor considera el tiempo mínimo requerido en trabajos similares para desempeñar satisfactoriamente un cargo.		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
1	Hasta 6 meses de experiencia	18
2	Hasta 12 meses de experiencia	59
3	Hasta 18 meses de experiencia	99
4	Hasta 24 meses de experiencia	140
5	Hasta 36 meses de experiencia	180

Fuente: La autora

**Tabla 8. Descripción del factor Habilidad (Entrenamiento)**

ENTRENAMIENTO		
Este factor mide el tiempo necesario para que una persona adquiera la preparación práctica e inducción que le permita ejecutar el trabajo de forma satisfactoria.		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
1	No requiere entrenamiento para ejecutar el trabajo de forma satisfactoria.	10
2	Hasta una semana	40
3	Hasta 15 días	70
4	Hasta un mes	100

Fuente: La autora

- **Responsabilidad**

**Tabla 9. Descripción del factor Responsabilidad (Maquinaria, equipos o insumos)**

<b>RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS</b>		
Este factor determina el grado de responsabilidad por pérdida o daño de la maquinaria, equipos o insumos que le corresponde manejar en el desempeño de las labores asignadas.		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PUNTOS</b>
1	No tiene responsabilidad por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.	10
2	Tiene baja responsabilidad por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.	40
3	Tiene responsabilidad media por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.	70
4	Tiene responsabilidad alta por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.	100

Fuente: La autora

**Tabla 10. Descripción del factor Responsabilidad (Dinero o valores)**

<b>RESPONSABILIDAD POR DINERO O VALORES</b>		
Este factor mide el grado de responsabilidad que se tiene en el manejo de dineros o valores		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PUNTOS</b>
1	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero o valores.	15
2	Tiene una baja responsabilidad por el manejo indirecto de dinero o valores.	60
3	Tiene una mediana responsabilidad por el manejo indirecto de dinero o valores.	105
4	Tiene una alta responsabilidad por el manejo directo de dinero o valores.	150

Fuente: La autora

**Tabla 11. Descripción del factor Responsabilidad (Información confidencial)**

<b>RESPONSABILIDAD POR INFORMACION CONFIDENCIAL</b>		
Este factor describe la discreción o reserva que se requiere de un cargo sobre todos aquellos datos e información a los cuales tiene acceso una persona de acuerdo a la naturaleza del puesto que ocupa y cuya divulgación generaría perjuicios a la empresa.		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PUNTOS</b>
1	No tiene acceso a información confidencial.	10
2	Tiene acceso a información de poca importancia y su divulgación no generaría perjuicios leves a la empresa.	40
3	Tiene acceso a información medianamente importante y su divulgación generaría perjuicios graves a la empresa.	70
4	Tiene acceso a información de una alta importancia y su divulgación generaría perjuicios muy graves a la empresa.	100

Fuente: La autora

- **Esfuerzo**

**Tabla 12 Descripción del factor Esfuerzo (Mental)**

<b>MENTAL</b>		
Este factor determina el nivel de razonamiento y concentración que exige la ejecución de las actividades, como consecuencia de la aplicación de la inteligencia, el criterio y los conocimientos en el análisis de informes o datos, resolución de problemas etc.		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PUNTOS</b>
1	Trabajo repetitivo que no requiere de razonamiento y concentración.	9
2	Trabajo sencillo que requiere de un mínimo grado de razonamiento y concentración.	36
3	Trabajo rutinario que exige un mediano grado de razonamiento.	63
4	Trabajo complejo que exige un alto grado de razonamiento y concentración.	90

Fuente: La autora

**Tabla 13. Descripción del factor Esfuerzo (Físico)**

FISICO		
Este factor determina la intensidad del esfuerzo físico en la ejecución de actividades y el intervalo de tiempo durante en el cual se ejerce.		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
1	Se requiere de un esfuerzo físico ligero, se manejan cargas de poco peso y se adoptan posiciones incómodas esporádicamente.	6
2	Se requiere de un esfuerzo físico mediano, se manejan cargas de mediano peso y se adoptan posiciones incómodas intermitentemente.	33
3	Se requiere de un esfuerzo físico alto, se manejan cargas de alto peso y se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.	60

Fuente: La autora

- **Condiciones de trabajo**

**Tabla 14. Descripción del factor Condiciones de trabajo (Riesgo del cargo)**

RIESGOS DEL CARGO		
Este factor describe el nivel de probabilidad de riesgos a los que está expuesto el trabajador y que pueden afectar su salud en el desempeño de su cargo asociados con accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
1	El trabajo que desempeña no tiene riesgos que afecten la salud del trabajador.	7
2	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes que puedan generar lesiones en el trabajador.	28
3	El trabajo que desempeña tiene mediana probabilidad de ocurrencia de accidentes que puedan generar lesiones en el trabajador.	49
4	El trabajo que desempeña tiene alta probabilidad de ocurrencia de accidentes que puedan generar lesiones en el trabajador.	70

Fuente: La autora

**Tabla 15. Descripción del factor Condiciones de trabajo (Condiciones ambientales)**

<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>		
Este factor describe el nivel en que el trabajador está expuesto a condiciones ambientales en el desarrollo de su cargo tales como: iluminación, ventilación, ruido, etc. y que pueden afectar su bienestar.		
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PUNTOS</b>
1	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.	3
2	Se está expuesto a condiciones ambientales regulares durante el desempeño de su labor.	17
3	Se está expuesto a condiciones ambientales irregulares durante el desempeño de su labor.	30

**Fuente:** La autora

El siguiente paso fue el diseño de la tabla de valoración la cual se muestra a continuación:

Tabla 16. Tabla de Valoración.

FACTORES		PONDERACION	P MAX	P MIN	N° GRADOS	r	GRADOS				
							1	2	3	4	5
							PUNTOS				
<b>HABILIDAD 40%</b>	EDUCACION	12%	120	12	4	36	12	48	84	120	
	EXPERIENCIA	18%	180	18	5	41	18	59	99	140	180
	ENTRENAMIENTO	10%	100	10	4	30	10	40	70	100	
<b>RESPONSABILIDAD 35%</b>	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS	10%	100	10	4	30	10	40	70	100	
	DINERO O VALORES	15%	150	15	4	45	15	60	105	150	
	INFORMACION CONFIDENCIAL	10%	100	10	4	30	10	40	70	100	
<b>ESFUERZO 15%</b>	MENTAL	9%	90	9	4	27	9	36	63	90	
	FISICO	6%	60	6	3	27	6	33	60		
<b>CONDICIONES DEL TRABAJO 10%</b>	RIESGOS DEL CARGO	7%	70	7	4	21	7	28	49	70	
	CONDICIONES AMBIENTALES	3%	30	3	3	14	3	17	30		

Fuente: La autora.

Luego de diseñar la tabla de valoración se procedió a la asignación de puntos a cada cargo con el fin de encontrar el puntaje total para cada uno de ellos, en la hoja maestra de valoración se encuentra consignada la información para cada cargo.



Tabla 17. Hoja Maestra de Valoración.

N°	NOMBRE DEL CARGO	HABILIDAD						RESPONSABILIDAD						ESFUERZO				CONDICIONES DEL TRABAJO				TOTAL PUNTOS	SALARIOS
		EDUCACION		EXPERIENCIA		ENTRENAMIENTO		MAQUINARIA, EQUIPOS Y HER.		DINERO O VALORES		INFORMACION CONFIDENCIAL		MENTAL		FISICO		RIESGOS DEL CARGO		CONDICIONES AMBIENTALES			
		GRADOS 4 r = 36		GRADOS 5 r = 41		GRADOS 4 r = 30		GRADOS 4 r = 24		GRADOS 4 r = 36		GRADOS 4 r = 18		GRADOS 4 r = 18		GRADOS 3 r = 41		GRADOS 4 r = 30		GRADOS 3 r = 23			
		12%		18%		10%		10%		15%		10%		9%		6%		7%		3%			
		G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P		
1	DIRECTOR OPERATIVO	4	120	4	140	3	70	2	40	2	60	4	100	3	63	1	6	2	28	1	3	630	\$ 3.036.000
2	JEFE DE CALIDAD	4	120	3	99	3	70	2	40	1	15	3	70	3	63	1	6	2	28	1	3	514	\$ 1.308.000
3	JEFE DE ALMACEN	4	120	3	99	3	70	4	100	1	15	3	70	3	63	1	6	2	28	1	3	574	\$ 1.296.000
4	JEFE DE SALUD OCUPACIONAL	4	120	3	99	2	40	2	40	1	15	3	70	3	63	1	6	2	28	1	3	484	\$ 1.150.000
5	PSICOLOGA	4	120	3	99	2	40	2	40	1	15	4	100	3	63	1	6	2	28	1	3	514	\$ 1.100.000
6	ANALISTA DE GESTION HUMANA	3	84	3	99	3	70	2	40	1	15	4	100	3	63	1	6	2	28	1	3	508	\$ 1.050.000
7	JEFE DE SOPORTE ADMINISTRATIVO	3	84	3	99	3	70	2	40	4	150	3	70	3	63	1	6	2	28	1	3	613	\$ 1.046.500
8	JEFE DE MANTENIMIENTO	3	84	2	59	2	40	4	100	1	15	3	70	3	63	1	6	2	28	1	3	468	\$ 850.200
9	ASISTENTE DE ALMACEN	2	48	2	59	2	40	2	40	1	15	2	40	3	63	1	6	2	28	1	3	342	\$ 733.370
10	TECNICO DE MANTENIMIENTO	2	48	2	59	2	40	2	40	1	15	1	10	2	36	2	33	3	49	1	3	333	\$ 680.000
11	SUPERVISORA GENERAL	2	48	2	59	2	40	2	40	1	15	3	70	2	36	1	6	2	28	1	3	345	\$ 650.000
12	AUXILIAR DE ALMACEN	1	12	2	59	2	40	1	10	1	15	1	10	1	9	2	33	2	28	1	3	219	\$ 589.500
13	RECEPCIONISTA	2	48	2	59	2	40	2	40	1	15	3	70	2	36	1	6	2	28	1	3	345	\$ 589.500

Fuente: La autora

## 8.4 ENCUESTA SALARIAL

La encuesta salarial se realizó con el objetivo establecer un comparativo de los salarios de la empresa contra el salario promedio actual y teniendo en cuenta este comportamiento definir un mejor ajuste.

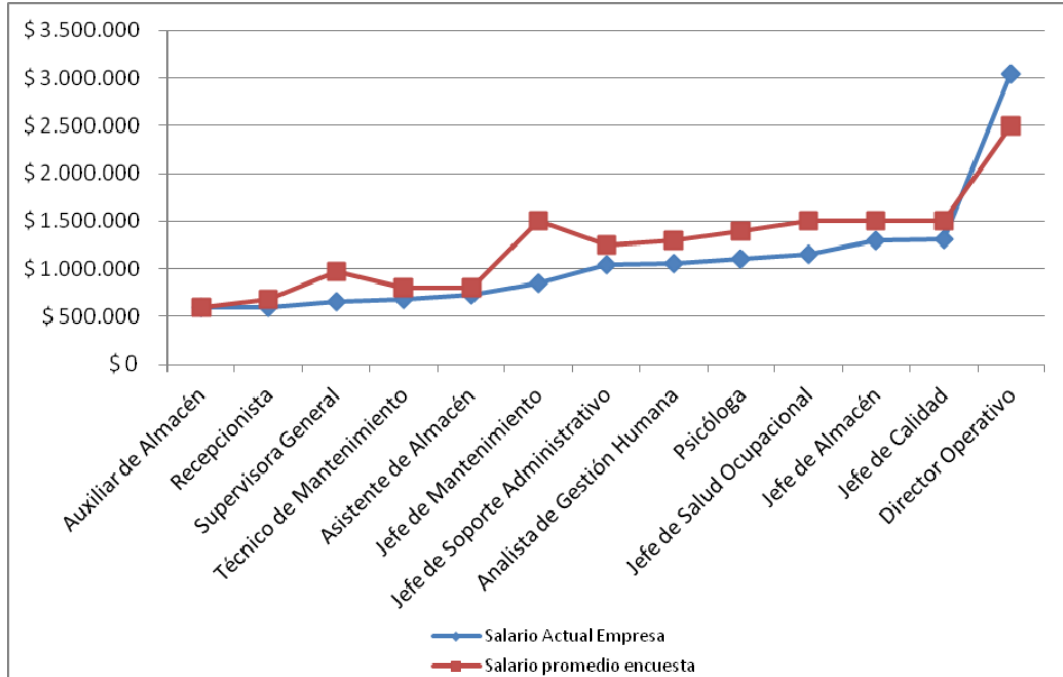
Se tomaron cargos equivalentes en el mercado.

**Tabla 18. Comparación de salarios Actuales Vs Encuesta**

Nombre del cargo	Nombre del cargo equivalente en el mercado	Salario Empresa	Salario promedio encuesta
Auxiliar de Almacén	Auxiliar de bodega	\$ 589.500	\$ 589.500
Recepcionista	Recepcionista	\$ 589.500	\$ 682.500
Supervisora General	Supervisor	\$ 650.000	\$ 973.500
Técnico de Mantenimiento	Técnico de Mantenimiento	\$ 680.000	\$ 800.000
Asistente de Almacén	Almacenista	\$ 733.370	\$ 800.000
Jefe de Mantenimiento	Coordinador de Mantenimiento	\$ 850.200	\$ 1.500.000
Jefe de Soporte Administrativo	Analista Contable	\$ 1.046.500	\$ 1.250.000
Analista de Gestión Humana	Analista de Gestión Humana	\$ 1.050.000	\$ 1.294.000
Psicóloga	Psicologa de selección	\$ 1.100.000	\$ 1.400.000
Jefe de Salud Ocupacional	Coordinador SISO	\$ 1.150.000	\$ 1.500.000
Jefe de Almacén	Coordinador de Logística	\$ 1.296.000	\$ 1.500.000
Jefe de Calidad	Coordinador de Calidad	\$ 1.308.000	\$ 1.500.000
Director Operativo	Director de Operaciones	\$ 3.036.000	\$ 2.500.000

**Fuente: La autora**

**Gráfico 2. Dispersión Salarios Actuales Vs Encuesta**



Fuente: La autora

En la gráfica de dispersión se observa que los salarios en AseoColba UEN Bogotá están por debajo del salario promedio del mercado. Por tal razón se requiere realizar ajustes relevantes en los salarios que actualmente tiene la empresa.

### 8.5 LA ESTRUCTURA SALARIAL

Por medio de la estructura salarial la empresa podrá ver en forma objetiva cuál es la situación actual de los salarios para cada uno y para el conjunto de los cargos analizados y así podrá tomar las mejores decisiones que la lleven a contar con una escala de salarios justa y equitativa, de acuerdo con el valor e importancia de los cargos y de sus propias posibilidades económicas. (Amaya Galeano, 2008)

La estructura salarial que se construyó está basada en la valoración de cargos, de acuerdo a la hoja maestra de valoración se tomó el resultado del puntaje final y los salarios de cada uno de los cargos para realizar el diagrama de dispersión de datos respectivo con el fin de observar que tan disperso se encuentra el salario con respecto al puntaje que le corresponde.

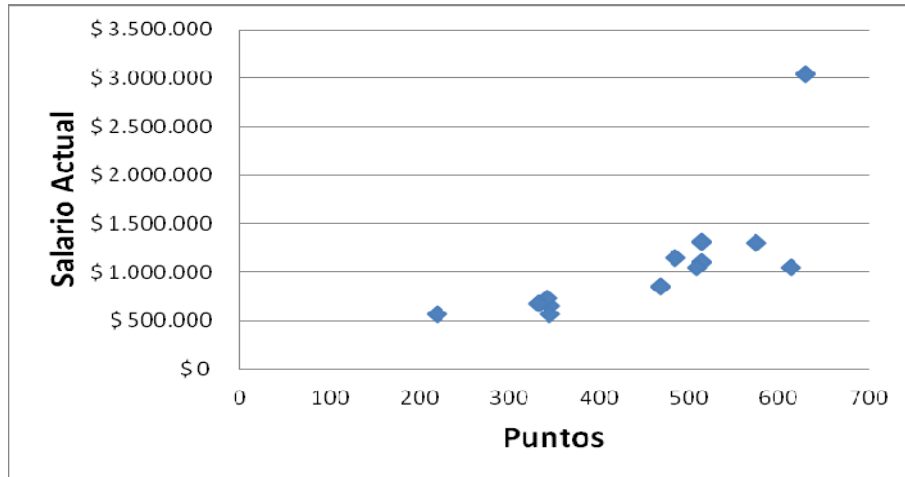
**Tabla 19. Puntaje y Salario Actual**

<b>N°</b>	<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Salario Actual</b>
1	Director Operativo	630	\$ 3.036.000
2	Jefe de Soporte Administrativo	613	\$ 1.046.500
3	Jefe de Almacén	574	\$ 1.296.000
4	Jefe de Calidad	514	\$ 1.308.000
5	Psicóloga	514	\$ 1.100.000
6	Analista de Gestión Humana	508	\$ 1.050.000
7	Jefe de Salud Ocupacional	484	\$ 1.150.000
8	Jefe de Mantenimiento	468	\$ 850.200
9	Supervisora General	345	\$ 650.000
10	Recepcionista	345	\$ 589.500
11	Asistente de Almacén	342	\$ 733.370
12	Técnico de Mantenimiento	333	\$ 680.000
13	Auxiliar de Almacén	219	\$ 589.500

**Fuente: La autora**

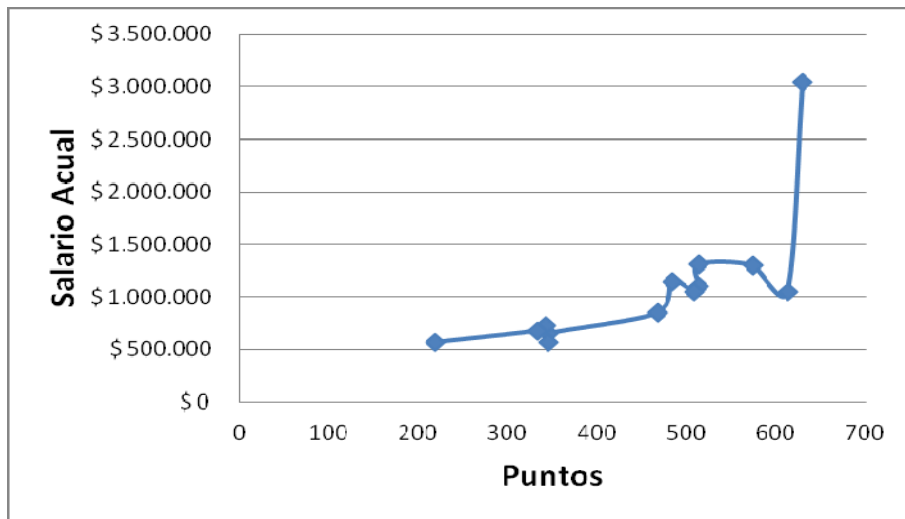
### 8.5.1 Diagrama de dispersión de datos

Gráfico 3. Diagrama de dispersión (Nube de Puntos)



Fuente: La autora

Gráfico 4. Diagrama de dispersión (Unión de Puntos)



Fuente: La autora

Según la representación gráfica anterior se observa que la relación de puntos vs salarios muestra que la dispersión de datos indica una tendencia creciente; es decir que a mayor puntaje mayor salario y los salarios no guardan una relación de equidad puesto que no todos los puntos están sobre la tendencia manual.

La solución matemática que se aplicó para calcular de forma precisa el salario justo y equitativo para cada uno de los cargos es el ajuste parabólico por el método de mínimos cuadrados.

### **8.5.2 Cálculo de la Línea de tendencia central ajustada**

El cálculo se desarrolló a partir de la ecuación de la parábola:

$$y = ax^2 + bx + c$$

En esta ecuación se definen cada uno de los elementos así:

y = Variable dependiente (salarios)

x = Variable independiente (puntos)

a,b,c = Constantes numéricas

Se calcularon inicialmente las sumatorias según lo siguiente:

**Tabla 20. Tabla de sumatorias para la solución de ecuación**

N°	Nombre del Cargo	x	y	xy	x <sup>2</sup>	x <sup>2</sup> y	x <sup>3</sup>	x <sup>4</sup>
1	Director Operativo	630	\$ 3.036.000	1.912.680.000	396900	1.204.988.400.000	250047000	157.529.610.000
2	Jefe de Soporte Administrativo	613	\$ 1.046.500	641.504.500	375769	393.242.258.500	230346397	141.202.341.361
3	Jefe de Almacén	574	\$ 1.296.000	743.904.000	329476	427.000.896.000	189119224	108.554.434.576
4	Jefe de Calidad	514	\$ 1.308.000	672.312.000	264196	345.568.368.000	135796744	69.799.526.416
5	Psicóloga	514	\$ 1.100.000	565.400.000	264196	290.615.600.000	135796744	69.799.526.416
6	Analista de Gestión Humana	508	\$ 1.050.000	533.400.000	258064	270.967.200.000	131096512	66.597.028.096
7	Jefe de Salud Ocupacional	484	\$ 1.150.000	556.600.000	234256	269.394.400.000	113379904	54.875.873.536
8	Jefe de Mantenimiento	468	\$ 850.200	397.893.600	219024	186.214.204.800	102503232	47.971.512.576
9	Supervisora General	345	\$ 650.000	224.250.000	119025	77.366.250.000	41063625	14.166.950.625
10	Recepcionista	345	\$ 589.500	203.377.500	119025	70.165.237.500	41063625	14.166.950.625
11	Asistente de Almacén	342	\$ 733.370	250.812.540	116964	85.777.888.680	40001688	13.680.577.296
12	Técnico de Mantenimiento	333	\$ 680.000	226.440.000	110889	75.404.520.000	36926037	12.296.370.321
13	Auxiliar de Almacén	219	\$ 589.500	129.100.500	47961	28.273.009.500	10503459	2.300.257.521

<b>SUMATORIAS</b>	5.889	14.079.070	7.057.674.640	2.855.745	3.724.978.232.980	1.457.644.191	772.940.959.365
	$\Sigma x$	$\Sigma y$	$\Sigma xy$	$\Sigma x^2$	$\Sigma x^2 y$	$\Sigma x^3$	$\Sigma x^4$

Fuente: La autora

Para hallar los valores de las incógnitas a, b y c se seleccionó el método de determinantes según lo propuesto por el autor Miguel Amaya Galeano.

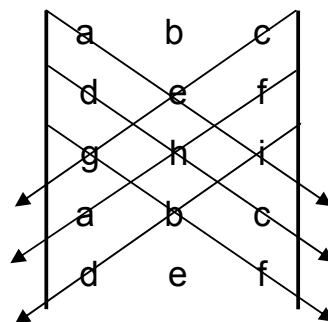
Se resuelve por regla de Sarrus según lo siguiente:

$$\begin{vmatrix} a & b & c \\ d & e & f \\ g & h & i \end{vmatrix}$$

Debajo de la tercera fila horizontal se repiten las dos primeras filas horizontales:

$$\begin{vmatrix} a & b & c \\ d & e & f \\ g & h & i \\ a & b & c \\ d & e & f \end{vmatrix}$$

A continuación se trazaron tres diagonales de derecha a izquierda y tres diagonales de izquierda a derecha como se muestra en la siguiente figura:



Ahora se multiplicaron entre sí los tres números que pasan por cada diagonal.

Los productos de los números que están en las diagonales trazadas de izquierda a derecha se escriben con su propio signo y los productos de los



números que aparecen en las diagonales trazadas de derecha a izquierda, con el signo cambiado. Así se obtiene:

- De izquierda a derecha:

$$(a * e * i)$$

$$(d * h * c)$$

$$(g * b * f)$$

- De derecha a izquierda:

$$-(c * e * g)$$

$$-(f * h * a)$$

$$-(i * b * d)$$

El determinante desarrollado en su totalidad se expresa de la siguiente manera:

$$\begin{vmatrix} a & b & c \\ d & e & f \\ g & h & i \end{vmatrix} = (a * e * i) + (d * h * c) + (g * b * f) - (c * e * g) - (f * h * a) - (i * b * d)$$

De esta manera, al reemplazar el ejemplo anterior por los datos de la tabla queda lo siguiente:

**Coficiente a:**

$$a = \frac{\begin{vmatrix} \sum_{i=1}^n y & \sum_{i=1}^n x & n \\ \sum_{i=1}^n xy & \sum_{i=1}^n x^2 & \sum_{i=1}^n x \\ \sum_{i=1}^n x^2 y & \sum_{i=1}^n x^3 & \sum_{i=1}^n x^2 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} \sum_{i=1}^n x^2 & \sum_{i=1}^n x & n \\ \sum_{i=1}^n x^3 & \sum_{i=1}^n x^2 & \sum_{i=1}^n x \\ \sum_{i=1}^n x^4 & \sum_{i=1}^n x^3 & \sum_{i=1}^n x^2 \end{vmatrix}}$$

$$= \frac{\sum y (\sum x^2)^2 + n \sum x^3 + \sum xy (\sum x)^2 + \sum x^2 y n - \sum x^2 \sum x^2 y - \sum x^3 \sum x^2 - \sum x^2 \sum x^3}{(\sum x^2)^2 + n (\sum x)^2 + (\sum x)^3 - n \sum x^2 \sum x^2 - 2 \sum x \sum x^2 \sum x^3}$$

**Coefficiente b:**

$$b = \frac{\begin{vmatrix} \sum_{i=1}^n x_i^2 & \sum_{i=1}^n y_i & n \\ \sum_{i=1}^n x_i^3 & \sum_{i=1}^n x_i y_i & \sum_{i=1}^n x_i \\ \sum_{i=1}^n x_i^4 & \sum_{i=1}^n x_i^2 y_i & \sum_{i=1}^n x_i^2 \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} \sum_{i=1}^n x_i^2 & \sum_{i=1}^n x_i & n \\ \sum_{i=1}^n x_i^3 & \sum_{i=1}^n x_i^2 & \sum_{i=1}^n x_i \\ \sum_{i=1}^n x_i^4 & \sum_{i=1}^n x_i^3 & \sum_{i=1}^n x_i^2 \end{vmatrix}}$$

$$= \frac{(\sum x_i^2) \cdot \sum y_i - n \cdot (\sum x_i^2) \cdot (\sum x_i y_i) + \sum x_i^3 \cdot \sum y_i - \sum x_i^2 \cdot \sum x_i^2 - \sum x_i^4 \cdot \sum x_i^2 + \sum x_i^3 y_i - \sum x_i^3 \cdot \sum x_i \cdot \sum y_i}{(\sum x_i^2)^2 + n \cdot (\sum x_i^3)^2 + (\sum x_i^4)^2 + \sum x_i^5 - n^2 \sum x_i^2 \sum x_i^2 - 2 \sum x_i \sum x_i^2 \sum x_i^3}$$

**Coefficiente c:**

$$c = \frac{\begin{vmatrix} \sum_{i=1}^n x_i^2 & \sum_{i=1}^n x_i & \sum_{i=1}^n y_i \\ \sum_{i=1}^n x_i^3 & \sum_{i=1}^n x_i^2 & \sum_{i=1}^n x_i y_i \\ \sum_{i=1}^n x_i^4 & \sum_{i=1}^n x_i^3 & \sum_{i=1}^n x_i^2 y_i \end{vmatrix}}{\begin{vmatrix} \sum_{i=1}^n x_i^2 & \sum_{i=1}^n x_i & n \\ \sum_{i=1}^n x_i^3 & \sum_{i=1}^n x_i^2 & \sum_{i=1}^n x_i \\ \sum_{i=1}^n x_i^4 & \sum_{i=1}^n x_i^3 & \sum_{i=1}^n x_i^2 \end{vmatrix}}$$

$$= \frac{(\sum x_i^2)^2 + \sum x_i^2 y_i + (\sum x_i^3)^2 \sum y_i - \sum x_i^4 \sum x_i^2 + \sum x_i^3 y_i - \sum x_i^2 \sum x_i^2 + \sum x_i^4 \sum y_i - \sum x_i^3 \sum x_i^2 + \sum x_i^4 y_i - \sum x_i^4 \sum x_i \sum x_i^2 y_i}{(\sum x_i^2)^2 + n \cdot (\sum x_i^3)^2 + (\sum x_i^4)^2 + \sum x_i^5 - n^2 \sum x_i^2 \sum x_i^2 - 2 \sum x_i \sum x_i^2 \sum x_i^3}$$

Los valores obtenidos en la tabla de sumatorias se reemplazan en las anteriores ecuaciones:

$$a = \frac{-95.925.433.256.608.300}{-6.315.525.148.151.930}$$

$$a = 15,19$$

$$b = \frac{60.827.792.804.821.000.000}{-6.315.525.148.151.930}$$

$$b = -9.631$$

$$C = \frac{13.322.539.698.445.700.000.000}{-6.315.525.148.151.930}$$

$$C = 2.109.490$$

En la siguiente tabla se muestran los resultados del ajuste:

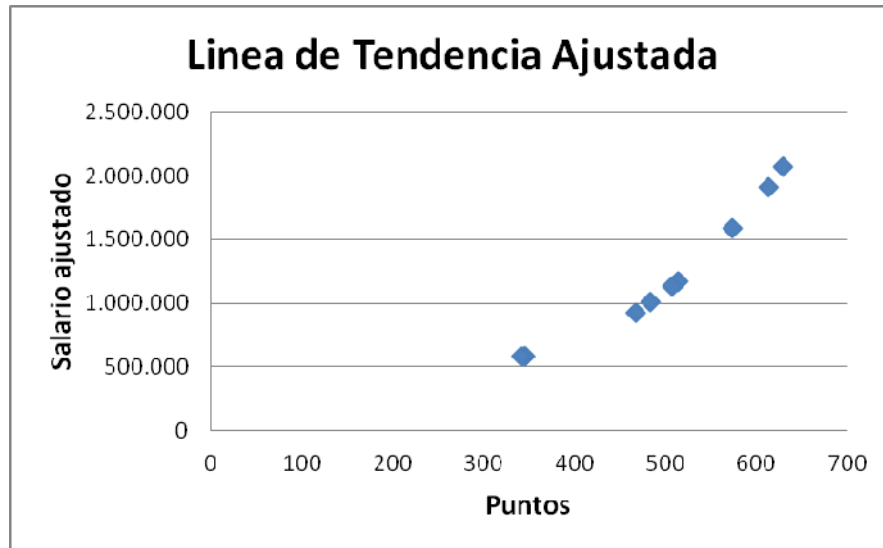
**Tabla 21. Línea de tendencia ajustada**

Nº	Nombre del Cargo	x	y	x <sup>2</sup>	a	B	c	Salario ajustado y= ax <sup>2</sup> + bx + c
1	Director Operativo	630	\$ 3.036.000	396900	14,96	-9.390	2.047.070	2.068.994
2	Jefe de Soporte Administrativo	613	\$ 1.046.500	375769	14,96	-9.390	2.047.070	1.912.504
3	Jefe de Almacén	574	\$ 1.296.000	329476	14,96	-9.390	2.047.070	1.586.171
4	Jefe de Calidad	514	\$ 1.308.000	264196	14,96	-9.390	2.047.070	1.172.982
5	Psicóloga	514	\$ 1.100.000	264196	14,96	-9.390	2.047.070	1.172.982
6	Analista de Gestión Humana	508	\$ 1.050.000	258064	14,96	-9.390	2.047.070	1.137.587
7	Jefe de Salud Ocupacional	484	\$ 1.150.000	234256	14,96	-9.390	2.047.070	1.006.780
8	Jefe de Mantenimiento	468	\$ 850.200	219024	14,96	-9.390	2.047.070	929.149
9	Supervisora General	345	\$ 650.000	119025	14,96	-9.390	2.047.070	588.134
10	Recepcionista	345	\$ 566.700	119025	14,96	-9.390	2.047.070	588.134
11	Asistente de Almacén	342	\$ 733.370	116964	14,96	-9.390	2.047.070	585.471
12	Técnico de Mantenimiento	333	\$ 680.000	110889	14,96	-9.390	2.047.070	579.099
13	Auxiliar de Almacén	219	\$ 566.700	47961	14,96	-9.390	2.047.070	708.157

Fuente: La autora

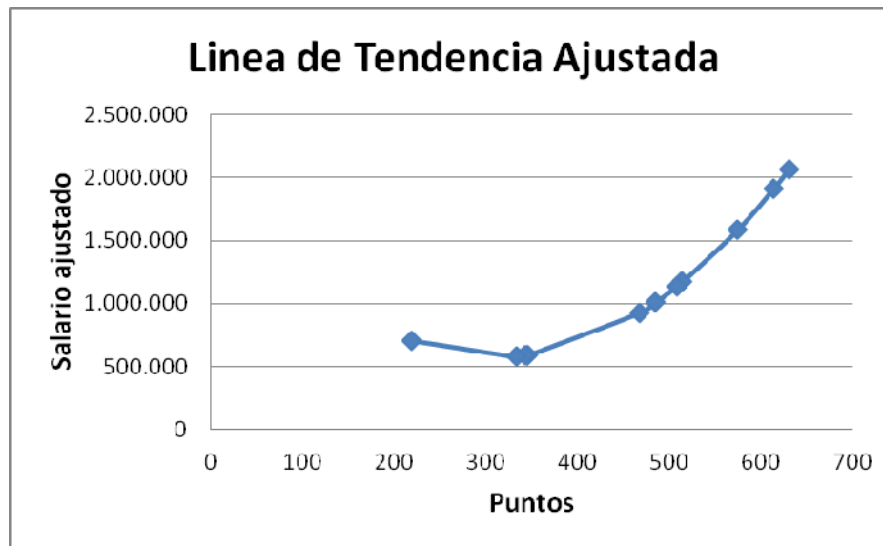
**Coeficiente de correlación: 0,71**

Gráfico 5. Dispersión Línea de tendencia ajustada – Nube de Puntos



Fuente: La autora

Gráfico 6. Dispersión Línea de tendencia ajustada – Unión de Puntos



Fuente: La autora

**8.5.3 Rangos Porcentuales.** Para determinar que tan alejado está un cargo de la tendencia central ajustada se utilizaron los rangos porcentuales, los cuales permitieron establecer el número de cargos que se encuentran dentro de cada una de las franjas.

Los rangos más utilizados son: +-5%, +-10%, +-15%. Aquellos cargos que se encuentran por fuera de la franja del +-30% deben ser analizados de forma detallada por la empresa, mientras que los que están más alejados se tendrán que analizar con detenimiento para hallar las causas que generan el distanciamiento de la tendencia central ajustada. (Amaya Galeano, 2008)

Los rangos salariales se obtuvieron de la siguiente manera:

La ecuación de la tendencia central ajustada para el método de progresión aritmética I utilizado en este caso es:

$$y = 15,19x^2 - 9.631x + 2.109.490$$

- El rango salarial del -5% se obtuvo de multiplicar la ecuación de la tendencia central ajustada por 0,95 (1 - 0,05)%, de lo cual se obtiene el siguiente resultado:

$$y = (15,19) x^2 (0,95) - 9.361x (0,95) + (2.109.490) (0,95)$$

$$y = 14,43x^2 - 9149,45x + 2004015,5$$

- El rango salarial del 5% se obtuvo al multiplicar la ecuación de la tendencia central ajustada por (1,05 1+0,05)%, cuyo resultado es:

$$y = (15,19) x^2 (1,05) - 9.361x (0,95) + (2.109.490) (1,05)$$

$$y = 15,95x^2 - 9859,5x + 2214964,5$$

Se procedió de igual forma para los demás rangos porcentuales.

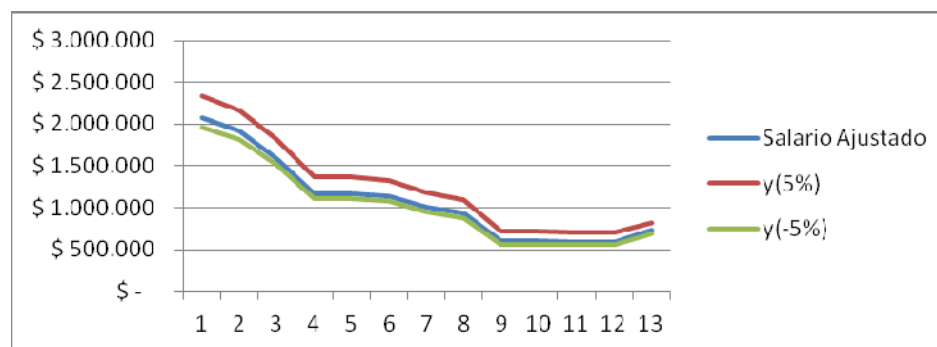
A continuación se presenta en las siguientes tablas los resultados obtenidos:

Tabla 22. Rango porcentual del +-5%

x	x <sup>2</sup>	Salario Ajustado	-5%			y(-5%)	5%			y(5%)
			14,43x <sup>2</sup>	-9149,45x	2004015,5		15,95x <sup>2</sup>	-9859,5x	2214964,5	
630	396900	\$ 2.070.871	5727267	-5764153,5	2004015,5	\$ 1.967.129	6330555	-6211485	2214964,5	\$ 2.334.035
613	375769	\$ 1.913.618	5422346,67	-5608612,85	2004015,5	\$ 1.817.749	5993515,55	-6043873,5	2214964,5	\$ 2.164.607
574	329476	\$ 1.586.036	4754338,68	-5251784,3	2004015,5	\$ 1.506.570	5255142,2	-5659353	2214964,5	\$ 1.810.754
514	264196	\$ 1.172.293	3812348,28	-4702817,3	2004015,5	\$ 1.113.546	4213926,2	-5067783	2214964,5	\$ 1.361.108
514	264196	\$ 1.172.293	3812348,28	-4702817,3	2004015,5	\$ 1.113.546	4213926,2	-5067783	2214964,5	\$ 1.361.108
508	258064	\$ 1.136.934	3723863,52	-4647920,6	2004015,5	\$ 1.079.958	4116120,8	-5008626	2214964,5	\$ 1.322.459
484	234256	\$ 1.006.435	3380314,08	-4428333,8	2004015,5	\$ 955.996	3736383,2	-4771998	2214964,5	\$ 1.179.350
468	219024	\$ 929.157	3160516,32	-4281942,6	2004015,5	\$ 882.589	3493432,8	-4614246	2214964,5	\$ 1.094.151
345	119025	\$ 594.785	1717530,75	-3156560,25	2004015,5	\$ 564.986	1898448,75	-3401527,5	2214964,5	\$ 711.886
345	119025	\$ 594.785	1717530,75	-3156560,25	2004015,5	\$ 564.986	1898448,75	-3401527,5	2214964,5	\$ 711.886
342	116964	\$ 592.371	1687790,52	-3129111,9	2004015,5	\$ 562.694	1865575,8	-3371949	2214964,5	\$ 708.591
333	110889	\$ 586.771	1600128,27	-3046766,85	2004015,5	\$ 557.377	1768679,55	-3283213,5	2214964,5	\$ 700.431
219	47961	\$ 728.829	692077,23	-2003729,55	2004015,5	\$ 692.363	764977,95	-2159230,5	2214964,5	\$ 820.712

Fuente: La autora

Gráfico 7. Rango porcentual del +-5%



Fuente: La autora

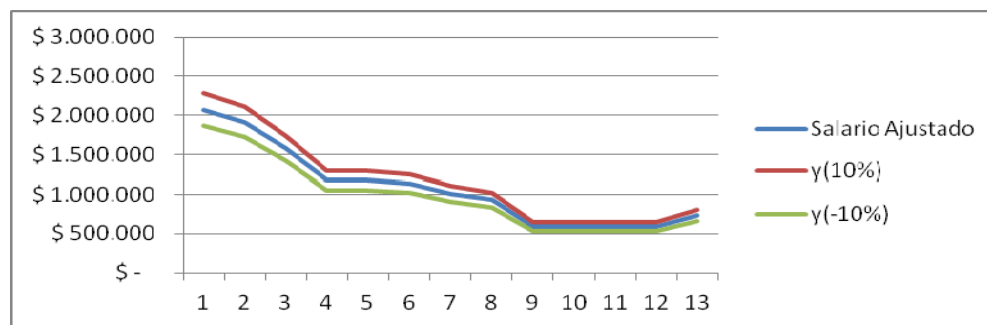


Tabla 23. Rango porcentual del +-10%

x	x <sup>2</sup>	Salario Ajustado	-10%			y(-10%)	10%			y(10%)
			13,67x <sup>2</sup>	-8667,9x	1898541		16,71x <sup>2</sup>	-10594,1x	2320439	
630	396900	\$ 2.070.871	5425623	-5460777	1898541	\$ 1.863.387	6632199	-6674220	2320439	\$ 2.278.418
613	375769	\$ 1.913.618	5136762,23	-5313422,7	1898541	\$ 1.721.881	6279099,99	-6494122	2320439	\$ 2.105.417
574	329476	\$ 1.586.036	4503936,92	-4975374,6	1898541	\$ 1.427.103	5505543,96	-6080956	2320439	\$ 1.745.027
514	264196	\$ 1.172.293	3611559,32	-4455300,6	1898541	\$ 1.054.800	4414715,16	-5445316	2320439	\$ 1.289.838
514	264196	\$ 1.172.293	3611559,32	-4455300,6	1898541	\$ 1.054.800	4414715,16	-5445316	2320439	\$ 1.289.838
508	258064	\$ 1.136.934	3527734,88	-4403293,2	1898541	\$ 1.022.983	4312249,44	-5381752	2320439	\$ 1.250.936
484	234256	\$ 1.006.435	3202279,52	-4195263,6	1898541	\$ 905.557	3914417,76	-5127496	2320439	\$ 1.107.361
468	219024	\$ 929.157	2994058,08	-4056577,2	1898541	\$ 836.022	3659891,04	-4957992	2320439	\$ 1.022.338
345	119025	\$ 594.785	1627071,75	-2990425,5	1898541	\$ 535.187	1988907,75	-3654930	2320439	\$ 654.417
345	119025	\$ 594.785	1627071,75	-2990425,5	1898541	\$ 535.187	1988907,75	-3654930	2320439	\$ 654.417
342	116964	\$ 592.371	1598897,88	-2964421,8	1898541	\$ 533.017	1954468,44	-3623148	2320439	\$ 651.759
333	110889	\$ 586.771	1515852,63	-2886410,7	1898541	\$ 527.983	1852955,19	-3527802	2320439	\$ 645.592
219	47961	\$ 728.829	655626,87	-1898270,1	1898541	\$ 655.898	801428,31	-2320086	2320439	\$ 801.781

Fuente: La autora

Gráfico 8. Rango porcentual del +-10%



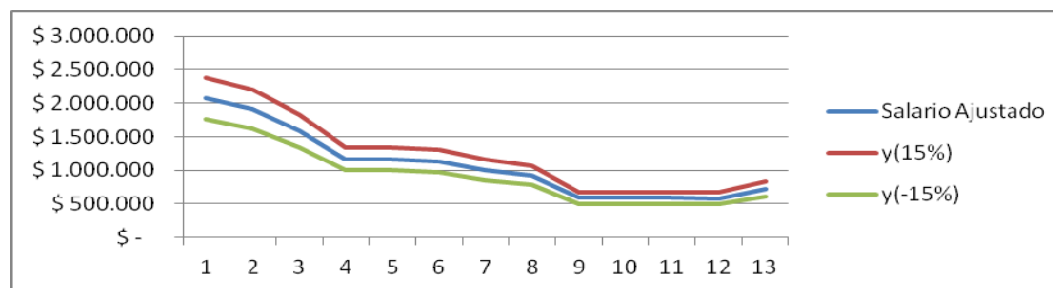
Fuente: La autora

Tabla 24. Rango porcentual del +-15%

x	x <sup>2</sup>	Salario Ajustado	-15%			y(-15%)	15%			y(15%)
			12,91x <sup>2</sup>	-8186,35x	1793066,5		17,47x <sup>2</sup>	-11075,65x	2425913,5	
630	396900	\$ 2.070.871	5123979	-5157400,5	1793066,5	\$ 1.759.645	6933843	-6977659,5	2425913,5	\$ 2.382.097
613	375769	\$ 1.913.618	4851177,79	-5018232,55	1793066,5	\$ 1.626.012	6564684,43	-6789373,45	2425913,5	\$ 2.201.224
574	329476	\$ 1.586.036	4253535,16	-4698964,9	1793066,5	\$ 1.347.637	5755945,72	-6357423,1	2425913,5	\$ 1.824.436
514	264196	\$ 1.172.293	3410770,36	-4207783,9	1793066,5	\$ 996.053	4615504,12	-5692884,1	2425913,5	\$ 1.348.534
514	264196	\$ 1.172.293	3410770,36	-4207783,9	1793066,5	\$ 996.053	4615504,12	-5692884,1	2425913,5	\$ 1.348.534
508	258064	\$ 1.136.934	3331606,24	-4158665,8	1793066,5	\$ 966.007	4508378,08	-5626430,2	2425913,5	\$ 1.307.861
484	234256	\$ 1.006.435	3024244,96	-3962193,4	1793066,5	\$ 855.118	4092452,32	-5360614,6	2425913,5	\$ 1.157.751
468	219024	\$ 929.157	2827599,84	-3831211,8	1793066,5	\$ 789.455	3826349,28	-5183404,2	2425913,5	\$ 1.068.859
345	119025	\$ 594.785	1536612,75	-2824290,75	1793066,5	\$ 505.389	2079366,75	-3821099,25	2425913,5	\$ 684.181
345	119025	\$ 594.785	1536612,75	-2824290,75	1793066,5	\$ 505.389	2079366,75	-3821099,25	2425913,5	\$ 684.181
342	116964	\$ 592.371	1510005,24	-2799731,7	1793066,5	\$ 503.340	2043361,08	-3787872,3	2425913,5	\$ 681.402
333	110889	\$ 586.771	1431576,99	-2726054,55	1793066,5	\$ 498.589	1937230,83	-3688191,45	2425913,5	\$ 674.953
219	47961	\$ 728.829	619176,51	-1792810,65	1793066,5	\$ 619.432	837878,67	-2425567,35	2425913,5	\$ 838.225

Fuente: La autora

Gráfico 9. Rango porcentual del +-15%



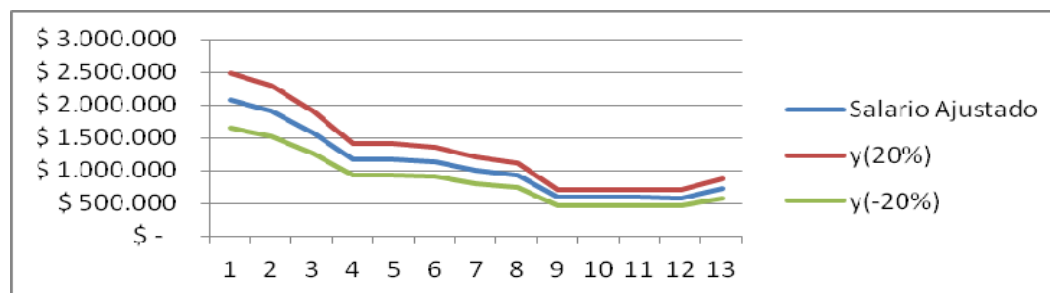
Fuente: La autora

Tabla 25. Rango porcentual del +-20%

x	x <sup>2</sup>	Salario Ajustado	-20%			y(-20%)	20%			y(20%)
			12,15x <sup>2</sup>	-7704,8x	1687592		18,23x <sup>2</sup>	-11557,2x	2531388	
630	396900	\$ 2.070.871	4822335	-4854024	1687592	\$ 1.655.903	7235487	-7281036	2531388	\$ 2.485.839
613	375769	\$ 1.913.618	4565593,35	-4723042,4	1687592	\$ 1.530.143	6850268,87	-7084563,6	2531388	\$ 2.297.093
574	329476	\$ 1.586.036	4003133,4	-4422555,2	1687592	\$ 1.268.170	6006347,48	-6633832,8	2531388	\$ 1.903.903
514	264196	\$ 1.172.293	3209981,4	-3960267,2	1687592	\$ 937.306	4816293,08	-5940400,8	2531388	\$ 1.407.280
514	264196	\$ 1.172.293	3209981,4	-3960267,2	1687592	\$ 937.306	4816293,08	-5940400,8	2531388	\$ 1.407.280
508	258064	\$ 1.136.934	3135477,6	-3914038,4	1687592	\$ 909.031	4704506,72	-5871057,6	2531388	\$ 1.364.837
484	234256	\$ 1.006.435	2846210,4	-3729123,2	1687592	\$ 804.679	4270486,88	-5593684,8	2531388	\$ 1.208.190
468	219024	\$ 929.157	2661141,6	-3605846,4	1687592	\$ 742.887	3992807,52	-5408769,6	2531388	\$ 1.115.426
345	119025	\$ 594.785	1446153,75	-2658156	1687592	\$ 475.590	2169825,75	-3987234	2531388	\$ 713.980
345	119025	\$ 594.785	1446153,75	-2658156	1687592	\$ 475.590	2169825,75	-3987234	2531388	\$ 713.980
342	116964	\$ 592.371	1421112,6	-2635041,6	1687592	\$ 473.663	2132253,72	-3952562,4	2531388	\$ 711.079
333	110889	\$ 586.771	1347301,35	-2565698,4	1687592	\$ 469.195	2021506,47	-3848547,6	2531388	\$ 704.347
219	47961	\$ 728.829	582726,15	-1687351,2	1687592	\$ 582.967	874329,03	-2531026,8	2531388	\$ 874.690

Fuente: La autora

Gráfico 10. Rango porcentual del +-20%



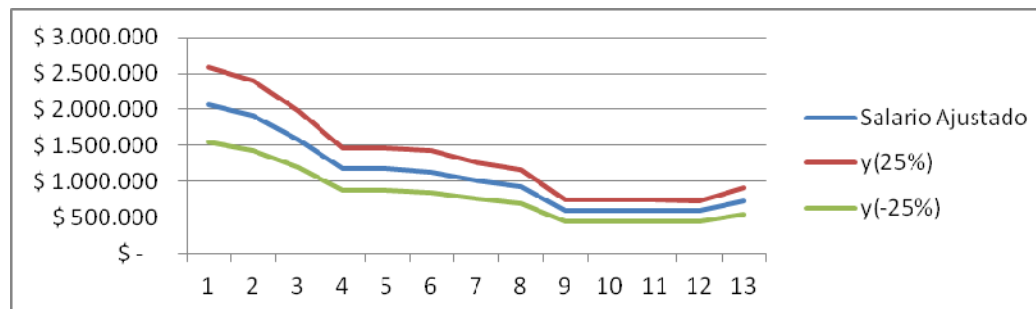
Fuente: La autora

Tabla 26. Rango porcentual del +25%

X	x <sup>2</sup>	Salario Ajustado	-25%			y(-25%)	25%			y(25%)
			11,39x <sup>2</sup>	-7223,25x	1582117,5		18,99x <sup>2</sup>	-12038,75x	2636862,5	
630	396900	\$ 2.070.871	4520691	-4550647,5	1582117,5	\$ 1.552.161	7537131	-7584412,5	2636862,5	\$ 2.589.581
613	375769	\$ 1.913.618	4280008,91	-4427852,25	1582117,5	\$ 1.434.274	7135853,31	-7379753,75	2636862,5	\$ 2.392.962
574	329476	\$ 1.586.036	3752731,64	-4146145,5	1582117,5	\$ 1.188.704	6256749,24	-6910242,5	2636862,5	\$ 1.983.369
514	264196	\$ 1.172.293	3009192,44	-3712750,5	1582117,5	\$ 878.559	5017082,04	-6187917,5	2636862,5	\$ 1.466.027
514	264196	\$ 1.172.293	3009192,44	-3712750,5	1582117,5	\$ 878.559	5017082,04	-6187917,5	2636862,5	\$ 1.466.027
508	258064	\$ 1.136.934	2939348,96	-3669411	1582117,5	\$ 852.055	4900635,36	-6115685	2636862,5	\$ 1.421.813
484	234256	\$ 1.006.435	2668175,84	-3496053	1582117,5	\$ 754.240	4448521,44	-5826755	2636862,5	\$ 1.258.629
468	219024	\$ 929.157	2494683,36	-3380481	1582117,5	\$ 696.320	4159265,76	-5634135	2636862,5	\$ 1.161.993
345	119025	\$ 594.785	1355694,75	-2492021,25	1582117,5	\$ 445.791	2260284,75	-4153368,75	2636862,5	\$ 743.779
345	119025	\$ 594.785	1355694,75	-2492021,25	1582117,5	\$ 445.791	2260284,75	-4153368,75	2636862,5	\$ 743.779
342	116964	\$ 592.371	1332219,96	-2470351,5	1582117,5	\$ 443.986	2221146,36	-4117252,5	2636862,5	\$ 740.756
333	110889	\$ 586.771	1263025,71	-2405342,25	1582117,5	\$ 439.801	2105782,11	-4008903,75	2636862,5	\$ 733.741
219	47961	\$ 728.829	546275,79	-1581891,75	1582117,5	\$ 546.502	910779,39	-2636486,25	2636862,5	\$ 911.156

Fuente: La autora

Gráfico 11. Rango porcentual del +25%



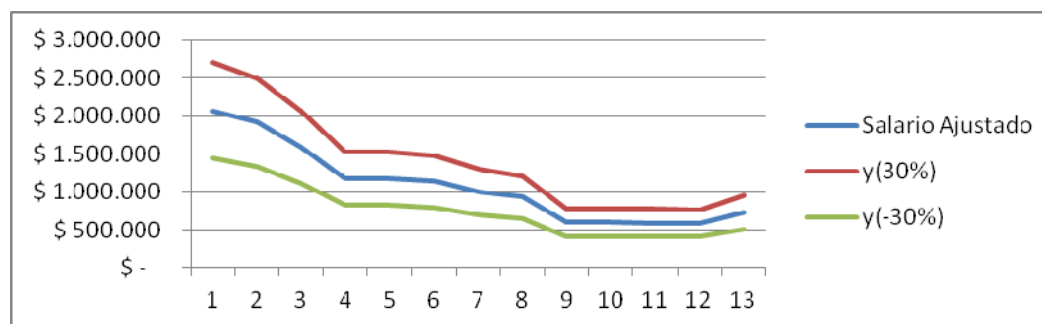
Fuente: La autora

Tabla 27. Rango porcentual del +-30%

X	x <sup>2</sup>	Salario Ajustado	-30%			y(-30%)	30%			y(30%)
			10,63x <sup>2</sup>	-6741,7x	1476643		19,75x <sup>2</sup>	-12520,3x	2742337	
630	396900	\$ 2.070.871	4219047	-4247271	1476643	\$ 1.448.419	7838775	-7887789	2742337	\$ 2.693.323
613	375769	\$ 1.913.618	3994424,47	-4132662,1	1476643	\$ 1.338.405	7421437,75	-7674943,9	2742337	\$ 2.488.831
574	329476	\$ 1.586.036	3502329,88	-3869735,8	1476643	\$ 1.109.237	6507151	-7186652,2	2742337	\$ 2.062.836
514	264196	\$ 1.172.293	2808403,48	-3465233,8	1476643	\$ 819.813	5217871	-6435434,2	2742337	\$ 1.524.774
514	264196	\$ 1.172.293	2808403,48	-3465233,8	1476643	\$ 819.813	5217871	-6435434,2	2742337	\$ 1.524.774
508	258064	\$ 1.136.934	2743220,32	-3424783,6	1476643	\$ 795.080	5096764	-6360312,4	2742337	\$ 1.478.789
484	234256	\$ 1.006.435	2490141,28	-3262982,8	1476643	\$ 703.801	4626556	-6059825,2	2742337	\$ 1.309.068
468	219024	\$ 929.157	2328225,12	-3155115,6	1476643	\$ 649.753	4325724	-5859500,4	2742337	\$ 1.208.561
345	119025	\$ 594.785	1265235,75	-2325886,5	1476643	\$ 415.992	2350743,75	-4319503,5	2742337	\$ 773.577
345	119025	\$ 594.785	1265235,75	-2325886,5	1476643	\$ 415.992	2350743,75	-4319503,5	2742337	\$ 773.577
342	116964	\$ 592.371	1243327,32	-2305661,4	1476643	\$ 414.309	2310039	-4281942,6	2742337	\$ 770.433
333	110889	\$ 586.771	1178750,07	-2244986,1	1476643	\$ 410.407	2190057,75	-4169259,9	2742337	\$ 763.135
219	47961	\$ 728.829	509825,43	-1476432,3	1476643	\$ 510.036	947229,75	-2741945,7	2742337	\$ 947.621

Fuente: La autora

Gráfico 12. Rango porcentual del +-30%



Fuente: La autora

**8.5.4 Desviaciones Absolutas y Relativas.** La tabla de desviaciones absolutas y relativas tiene como finalidad establecer para cada uno de los cargos de la empresa, las desviaciones tanto en unidades monetarias como en porcentajes, de acuerdo con el puntaje para cada cargo.

Las desviaciones para cada uno de los cargos se obtienen mediante la aplicación de las siguientes fórmulas:

**Desviación absoluta (DA):**

$$DA = \text{SALARIO AJUSTADO} - \text{SALARIO ACTUAL}$$

**Desviación relativa (DR):**

$$DR = \frac{\text{DESVIACIÓN ABSOLUTA}}{\text{SALARIO AJUSTADO}} * 100\%$$

**Una desviación positiva indica:**

a) Si es absoluta, qué tan “subvalorado” está en cargo en la empresa analizada, en unidades monetarias.

b) Si es relativa, en qué porcentaje está “subvalorado” dicho cargo en relación con los demás.

**Una desviación negativa indica:**

a) Si es absoluta, qué tan “sobrevalorado” está un cargo en la empresa analizada, en unidades monetarias.

b) Si es relativa, en qué porcentaje está “sobrevalorado” dicho cargo en relación con los demás.

**Tabla 28. Desviaciones absolutas y relativas**

N°	Cargo	Puntos	Salario Actual	Salario Ajustado	Desviación Absoluta	Desviación Relativa	Estado
1	Director Operativo	630	\$ 3.036.000	2.070.871	-965.129	-46,60%	Sobrevalorado
2	Jefe de Soporte Administrativo	613	\$ 1.046.500	1.913.618	867.118	45,31%	Subvalorado
3	Jefe de Almacén	574	\$ 1.296.000	1.586.036	290.036	18,29%	Subvalorado
4	Jefe de Calidad	514	\$ 1.308.000	1.172.293	-135.707	-11,58%	Sobrevalorado
5	Psicóloga	514	\$ 1.100.000	1.172.293	72.293	6,17%	Subvalorado
6	Analista de Gestión Humana	508	\$ 1.050.000	1.136.934	86.934	7,65%	Subvalorado
7	Jefe de Salud Ocupacional	484	\$ 1.150.000	1.006.435	-143.565	-14,26%	Sobrevalorado
8	Jefe de Mantenimiento	468	\$ 850.200	929.157	78.957	8,50%	Subvalorado
9	Supervisora General	345	\$ 650.000	594.785	-55.215	-9,28%	Sobrevalorado
10	Recepcionista	345	\$ 589.500	594.785	5.285	0,89%	Subvalorado
11	Asistente de Almacén	342	\$ 733.370	592.371	-140.999	-23,80%	Sobrevalorado
12	Técnico de Mantenimiento	333	\$ 680.000	586.771	-93.229	-15,89%	Sobrevalorado
13	Auxiliar de Almacén	219	\$ 589.500	728.829	139.329	19,12%	Subvalorado

Fuente: La autora

- Cantidad de desviaciones absolutas y relativas negativas = 6
- Cantidad de desviaciones absolutas y relativas positivas = 7

**8.5.5 Construcción de la estructura salarial.** El tipo de escala que se seleccionó fue la “Escala de intervalos Salariales por Categorías” ya que el objetivo fue tener límites salariales máximos y mínimos por categorías que permitieran incluir conceptos como incrementos por mérito o por antigüedad, de manera que los empleados con el mismo puesto de trabajo y con la misma puntuación puedan percibir salarios distintos como consecuencia del mérito o de la antigüedad en la empresa de la empresa de la persona que desempeña el puesto.

Para construir la estructura salarial que servirá de base para la asignación de salarios en los distintos cargos de la empresa, se siguieron los siguientes pasos:

Según lo propuesto por el autor Miguel Amaya Galeano se parte del concepto de “Clase Salarial” el cual se puede definir como la combinación de diferentes cargos con aproximadamente el mismo número de puntos listados en orden de importancia.

De acuerdo a lo anterior inicialmente se definió el número de clases en las que se reagruparon los cargos:

- Clase 1 - Directores
- Clase 2 - Jefes
- Clase 3 - Analistas
- Clase 4 - Técnicos
- Clase 5 - Supervisores
- Clase 6 - Asistentes
- Clase 7 - Auxiliares

Luego se determinó el número de puntos por clase según lo siguiente:

$$\text{Ancho} = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{N-1}$$



Con la fórmula anterior se procedió a calcular el ancho que, en puntos, le correspondería a cada clase:

Donde:

Puntaje máximo = 630 correspondiente al cargo con mayor puntaje

Puntaje mínimo = 219 correspondiente al cargo con menor puntaje

N = 7 Clases

$$\text{Ancho} = \frac{630 - 219}{6}$$

Ancho = 68,5 puntos

Se determinó en puntos los límites menor y mayor de cada clase, comenzando para la primera clase con aquellos cargos de puntaje más bajo.

En este caso, para la segunda clase, el cargo con puntaje más bajo correspondió al punto medio de la clase y, por ende, para determinar los límites de la primera clase se restó y sumó a este puntaje la mitad del ancho de la clase.

A continuación se presenta un ejemplo para el cargo de Jefe de Mantenimiento que presenta la menor puntuación:

Cargo con puntaje más bajo = 468 puntos

Ancho de clase = 68,5 puntos

Mitad de ancho de clase = 34,3 puntos

Límite menor de clase = 468 – 34,3 = 433,8

Límite mayor de clase = 468 + 34,3 = 502,3

De esta manera, en la siguiente tabla se presenta la estructura salarial:

**Tabla 29. Estructura salarial: Intervalos de clase, rango y salario base**

Clase		Rango			Salario Base		
Número	Ancho en Puntos	Límite Menor	Punto Medio	Límite Mayor	Límite Menor -20%	Punto Medio	Límite Mayor 20%
7 - Auxiliares	68,5	184,7	219	253,3	\$ 583.063	\$ 728.829	\$ 874.594
6 - Asistentes	68,5	253,2	287,5	321,8	\$ 476.901	\$ 596.126	\$ 715.351
5 - Supervisores	68,5	321,7	356	390,3	\$ 484.779	\$ 605.974	\$ 727.169
4 - Técnicos	68,5	390,2	424,5	458,8	\$ 606.698	\$ 758.372	\$ 910.047
3 - Analistas	68,5	458,7	493	527,3	\$ 842.657	\$ 1.053.321	\$ 1.263.986
2 - Jefes	68,5	527,2	561,5	595,8	\$ 1.192.657	\$ 1.490.821	\$ 1.788.985
1 - Directores	68,5	595,7	630	664,3	\$ 1.656.697	\$ 2.070.871	\$ 2.485.045

Fuente: La autora

**Tabla 30. Categorías e Intervalos Salariales**

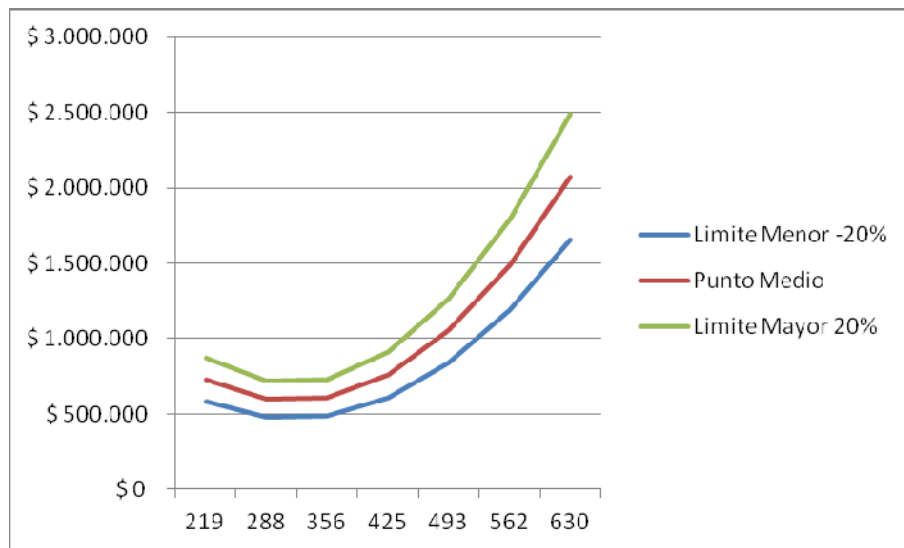
Categorías	Intervalo de Salarios
7 - Auxiliares	\$589.500 - \$650.000
6 - Asistentes	\$740.000 - \$850.000
5 - Supervisores	\$650.000 - \$750.000
4 - Técnicos	\$758.372 - \$910.047
3 - Analistas	\$1.053.321 - \$1.263.986
2 - Jefes	\$1.192.657 - \$1.788.985
1 - Directores	\$3.036.000 - \$3.200.000

Fuente: La autora

El límite menor se obtuvo de restar al punto medio del rango la mitad del ancho de clase, y el límite mayor se obtuvo de sumar al punto medio del rango la mitad del ancho de clase.

Los salarios base se obtuvieron al remplazar el punto medio del rango, en la ecuación de la tendencia central ajustada, el límite inferior se determinó con el punto medio del salario base en el rango porcentual inferior utilizado (en este caso el punto medio se calcula para el rango porcentual del -20%) y el límite superior se determina con el punto medio del salario base en el rango porcentual superior usado (en este caso el punto medio se calcula para el rango porcentual del 20%). Este procedimiento fue realizado para cada una de las clases.

**Gráfico 13. Estructura salarial: clase, rango y salario base**



Fuente: La autora

Teniendo en cuenta que: “los salarios deben tener una progresividad, es decir, con el tiempo ir aumentando, ya que el costo de vida (*arriendos, alimentos, transporte, etc.*) van en aumento y así debe ser el salario del trabajador, su salario no debe sufrir pérdida en el poder adquisitivo, bien porque el empleador así voluntariamente lo hace o porque está obligado por disposición legal en el caso de los salarios mínimos y que a un trabajador no se le puede disminuir su

salario”, se realizó un rediseño a la tabla de intervalos salariales el cual permitiera ajustarse a la normatividad legal.

#### **8.5.6 Propuesta de nivelación de cargos con respecto a las categorías salariales.**

Los cargos con puntajes de 219 deben tener el salario mínimo legal, los cargos de 288 en adelante pueden tener un aumento hasta el valor del límite superior para cada categoría según las necesidades.

El límite salarial inferior esta dado como la base salarial para el cargo que reúna los puntos correspondientes, bajo ninguna circunstancia ningún salario puede estar por debajo de este límite.

Los salarios ubicados en el límite superior o techo salarial se establecen para que ningún cargo ubicado en esta clase, tenga un sueldo por encima del establecido para la categoría, si así se presenta el caso se procedería a un congelamiento del salario.

El rango medio indica la flexibilidad de la estructura salarial, y los valores de los salarios se van ubicando entre el limite interior y superior, variando de acuerdo a factores como experiencia o desempeño dentro de la empresa.

El incremento entre el límite inferior y superior de cada categoría esta dado en promedio por un 20%, este porcentaje se debe tener como referencia para los aumentos a realizar.

Si surge la creación de nuevos cargos se deberá tener en cuenta las categorías planteadas y así definir el salario de acuerdo a nivel de esta categoría, teniendo en cuenta que se trató de abarcar los diferentes niveles que actualmente se presentan en la empresa.

### **8.5.7 Propuesta de nivelación de cargos con respecto al mercado.**

Para el cálculo de la ecuación salarial del mercado se toman los datos obtenidos de la encuesta salarial según numeral 8.4 y teniendo en cuenta la fórmula general de la ecuación salarial  $y = ax^2 + bx + c$ , se desarrolla la siguiente tabla:

**Tabla 31. Datos para cálculo ecuación salarial del mercado.**

Nombre del cargo	Nombre del cargo equivalente en el mercado	Salario Empresa	Salario promedio encuesta (y)	Total Puntos (x)	Xy	x <sup>2</sup>	x <sup>2</sup> y	x <sup>3</sup>	x <sup>4</sup>	
Auxiliar de Almacén	Auxiliar de bodega	\$ 589.500	\$ 589.500	219	129.100.500	47961	28.273.009.500	10503459	2300257521	
Recepcionista	Recepcionista	\$ 589.500	\$ 682.500	345	235.462.500	119025	81.234.562.500	41063625	14166950625	
Supervisora General	Supervisor	\$ 650.000	\$ 973.500	345	335.857.500	119025	115.870.837.500	41063625	14166950625	
Técnico de Mantenimiento	Técnico de Mantenimiento	\$ 680.000	\$ 800.000	333	266.400.000	110889	88.711.200.000	36926037	12296370321	
Asistente de Almacén	Almacenista	\$ 733.370	\$ 800.000	342	273.600.000	116964	93.571.200.000	40001688	13680577296	
Jefe de Mantenimiento	Coordinador de Manten.	\$ 850.200	\$ 1.500.000	468	702.000.000	219024	328.536.000.000	102503232	47971512576	
Jefe de Soporte Admin.	Analista Contable	\$ 1.046.500	\$ 1.250.000	613	766.250.000	375769	469.711.250.000	230346397	141202341361	
Analista de Gestión Humana	Analista de Gestión Humana	\$ 1.050.000	\$ 1.294.000	508	657.352.000	258064	333.934.816.000	131096512	66597028096	
Psicóloga	Psicologa de selección	\$ 1.100.000	\$ 1.400.000	514	719.600.000	264196	369.874.400.000	135796744	69799526416	
Jefe de Salud Ocupacional	Coordinador SISO	\$ 1.150.000	\$ 1.500.000	484	726.000.000	234256	351.384.000.000	113379904	54875873536	
Jefe de Almacén	Coordinador de Logística	\$ 1.296.000	\$ 1.500.000	574	861.000.000	329476	494.214.000.000	189119224	108554434576	
Jefe de Calidad	Coordinador de Calidad	\$ 1.308.000	\$ 1.500.000	514	771.000.000	264196	396.294.000.000	135796744	69799526416	
Director Operativo	Director de Operaciones	\$ 3.036.000	\$ 2.500.000	630	1.575.000.000	396900	992.250.000.000	250047000	157529610000	
				16.289.500	5.889	8.018.622.500	2.855.745	4.143.859.275.500	1.457.644.191	772.940.959.365
				$\Sigma y$	$\Sigma x$	$\Sigma xy$	$\Sigma x^2$	$\Sigma x^2 y$	$\Sigma x^3$	$\Sigma x^4$

Fuente: La Autora

Los resultados obtenidos en la anterior tabla son reemplazados en las formulas de determinantes para calcular los valores de a, b y c, según lo descrito en el numeral 8.5.2.

$$a = \frac{-18.989.896.204.050.900}{-6.315.525.148.151.930}$$

$$a = 3,01$$

$$b = \frac{-4.916.609.393.017.890.000}{-6.315.525.148.151.930}$$

$$b = 778$$

$$c = \frac{-1.514.810.234.623.900.000.000}{-6.315.525.148.151.930}$$

$$C = 239.855$$

La ecuación del mercado quedó establecida de la siguiente forma:

$$y = 3,01x^2 + 778x + 239.855$$

Ecuación salarial establecida para la empresa:

$$y = 15,19x^2 - 9.631x + 2.109.490$$

Teniendo en cuenta las ecuaciones planteadas se procedió a realizar el ajuste de la ecuación de la empresa de tal forma que se acercara a los salarios del mercado.

Se determinó la diferencia entre los valores de las ecuaciones lo cual dió como resultado lo siguiente:

$$3,01x^2 - 15,19x^2 = -12,18$$

$$778x - (- 9.631)x = 10.409$$

$$239.855 - 2.109.490 = -1.869.635$$

Al resultado anterior se le calculó el 30% porcentaje en que se desea aumentar la línea actual de la empresa con respecto al mercado, luego se suma a la ecuación inicial establecida para la empresa:

$$(-12,18)*(0.3) = -3,654$$

$$(10.409)*(0.3) = 3122,7$$

$$(-1.869.635)*(0.3) = -560891$$

Sumando:

$$y= 11,54x^2 - 6508.3x + 1548600$$

La siguiente tabla muestra el ajuste realizado con base en los datos de la encuesta salarial:



**Tabla 32. Tabla de ajuste de con respecto al mercado.**

Nombre del Cargo	X	y	x <sup>2</sup>	a	b	c	Salario ajustado y= ax <sup>2</sup> + bx + c
Director Operativo	630	\$ 3.036.000	396900	12,75	-7.549,2	1.735.563	2.028.597
Jefe de Soporte Administrativo	613	\$ 1.046.500	375769	12,75	-7.549,2	1.735.563	1.895.386
Jefe de Almacén	574	\$ 1.296.000	329476	12,75	-7.549,2	1.735.563	1.614.989
Jefe de Calidad	514	\$ 1.308.000	264196	12,75	-7.549,2	1.735.563	1.252.156
Psicóloga	514	\$ 1.100.000	264196	12,75	-7.549,2	1.735.563	1.252.156
Analista de Gestión Humana	508	\$ 1.050.000	258064	12,75	-7.549,2	1.735.563	1.220.442
Jefe de Salud Ocupacional	484	\$ 1.150.000	234256	12,75	-7.549,2	1.735.563	1.101.897
Jefe de Mantenimiento	468	\$ 850.200	219024	12,75	-7.549,2	1.735.563	1.030.253
Supervisora General	345	\$ 650.000	119025	12,75	-7.549,2	1.735.563	676.785
Recepcionista	345	\$ 589.500	119025	12,75	-7.549,2	1.735.563	676.785
Asistente de Almacén	342	\$ 733.370	116964	12,75	-7.549,2	1.735.563	672.526
Técnico de Mantenimiento	333	\$ 680.000	110889	12,75	-7.549,2	1.735.563	660.995
Auxiliar de Almacén	219	\$ 589.500	47961	12,75	-7.549,2	1.735.563	676.752

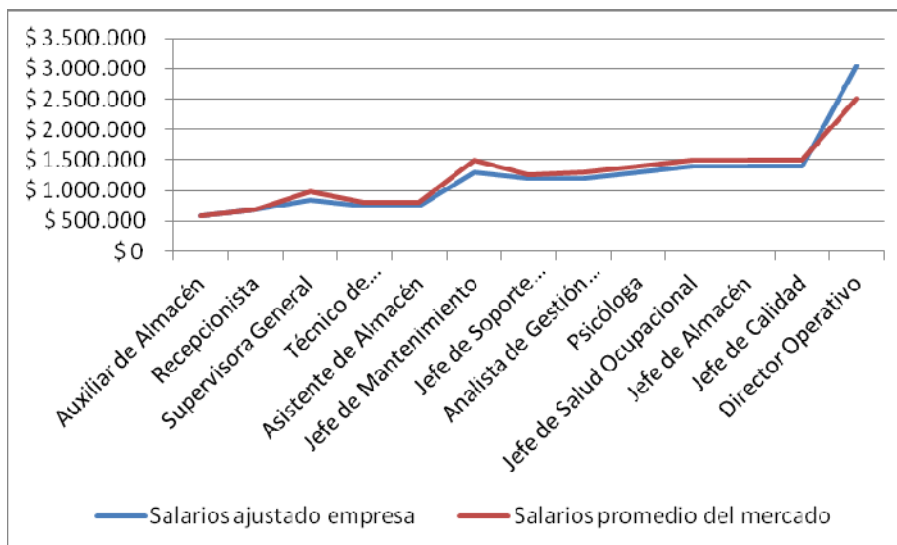
**Fuente: La autora**

**Tabla 33. Propuesta tabla de ajuste de con respecto al mercado.**

Nombre del Cargo	X	y	x <sup>2</sup>	a	b	c	Salario ajustado y= ax <sup>2</sup> + bx + c
Director Operativo	630	\$ 3.036.000	396900	12,75	-7.549,2	1.735.563	\$ 589.500
Jefe de Soporte Administrativo	613	\$ 1.046.500	375769	12,75	-7.549,2	1.735.563	676.785
Jefe de Almacén	574	\$ 1.296.000	329476	12,75	-7.549,2	1.735.563	850.000
Jefe de Calidad	514	\$ 1.308.000	264196	12,75	-7.549,2	1.735.563	750.000
Psicóloga	514	\$ 1.100.000	264196	12,75	-7.549,2	1.735.563	750.000
Analista de Gestión Humana	508	\$ 1.050.000	258064	12,75	-7.549,2	1.735.563	1.300.000
Jefe de Salud Ocupacional	484	\$ 1.150.000	234256	12,75	-7.549,2	1.735.563	1.200.000
Jefe de Mantenimiento	468	\$ 850.200	219024	12,75	-7.549,2	1.735.563	1.190.885
Supervisora General	345	\$ 650.000	119025	12,75	-7.549,2	1.735.563	\$ 1.300.000
Recepcionista	345	\$ 589.500	119025	12,75	-7.549,2	1.735.563	1.400.000
Asistente de Almacén	342	\$ 733.370	116964	12,75	-7.549,2	1.735.563	1.400.000
Técnico de Mantenimiento	333	\$ 680.000	110889	12,75	-7.549,2	1.735.563	1.400.000
Auxiliar de Almacén	219	\$ 589.500	47961	12,75	-7.549,2	1.735.563	3.036.000

**Fuente: La Autora**

**Gráfico 14. Propuesta línea de tendencia ajustada al mercado.**



**Fuente: La autora**

La propuesta que se presenta frente al mercado laboral está enfocada hacia mejorar las competencias del personal en aquellos cargos cuyo ajuste no alcanza a acercarse a la línea del mercado.

Para los cargos que están por encima de la línea del mercado se sugiere realizar un congelamiento del salario.

Se sugiere que sea la línea de tendencia propuesta sea cercana al mercado para tener en cuenta la capacidad financiera de la empresa.

## 9. CONCLUSIONES

Se realizó la descripción y análisis de cargos de la UEN Bogotá; actividad que permitió la actualización de los manuales de funciones de la UEN de acuerdo a la información obtenida.

Se diseñó el organigrama de la UEN ubicando los cargos de acuerdo a los niveles de responsabilidad y autoridad, tomando como base la estructura de la oficina principal debido a que en la oficina de Bogotá los procesos no estaban bien alineados.

Se realizó la respectiva valoración de cargos que permitió diseño de la escala salarial y la información para las especificaciones de los cargos.

El presente proyecto permitirá la toma de decisiones para la reasignación de salario teniendo en cuenta el desempeño de los empleados, merito o antigüedad de acuerdo a los límites establecidos con respecto a la tendencia central y por supuesto a la capacidad financiera de la empresa.

La información recolectada permitirá dar un enfoque más efectivo a los procesos de selección, entrenamiento, capacitación y planes de carrera de acuerdo a las funciones específicas de cada cargo y de acuerdo a los perfiles.

Según la valoración de cargos realizada se observó que no hay una equidad entre las funciones y los salarios para algunos cargos y de acuerdo a esto se establecieron las propuestas en cuanto a la estructura salarial por categorías de salarios y una nivelación con respecto al mercado.

## RECOMENDACIONES

Realizar una actualización de los nombres de los cargos de acuerdo a las funciones específicas y objetivo del mismo.

Realizar actualizaciones periódicas a los manuales de funciones debido al continuo cambio de la empresa y notable crecimiento para que estos estén mejor alineados.

Diseñar un programa de incentivos de acuerdo a los objetivos logrados por cada empleado basado en rendimiento, merito y antigüedad de los mismos.

Se recomienda dar continuidad a este proyecto a todas la UEN'S de la empresa, realizando los análisis de cargos respectivos, teniendo en cuenta que aunque son cargos homólogos se diferencian en las funciones que se desarrollan por el funcionamiento de cada UEN.

Se sugiere realizar una reasignación de salarios sin que afecten a los empleados y que sea basado en una política justa y equitativa.

Se sugiere mantener actualizado el sistema salarial propuesto y de acuerdo a la competitividad externa.

## GLOSARIO

**CARGO:** conjunto de funciones con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama; la posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización.

**COMPENSACION:** es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus.

**DATO:** es un documento, una información o un testimonio que permite llegar al conocimiento de algo o deducir las consecuencias legítimas de un hecho.

**ESCALA:** sucesión ordenada de valores de una misma cualidad.

**ESFUERZO:** acción enérgica del cuerpo para conseguir algo.

**EXPERIENCIA:** es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida.

**EXPERIENCIA LABORAL:** es la que se adquiere a través del paso del tiempo en un centro de trabajo en el que se adquieren habilidades relativas a las funciones.

**FACTOR:** elemento que puede condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos.

**FUNCION:** es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones que constituyen una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.

**GRADO:** cada uno de los diferentes estados, valores y calidades que en relación de mayor o menor puede ostentar una cosa.

**INCENTIVO:** compensación extra que se paga a un empleado o trabajador por realizar labores adicionales a los mínimos fijados. Se han ideado muchos métodos para fijarlos (que se conocen por el nombre de quien los idea), buscando una más justa retribución a los trabajadores. Recompensa en bienes o servicios otorgados a una persona para motivarla en el desempeño de sus labores.

**INSTRUMENTO:** es un recurso para acercarse a un fenómeno y determinar el valor que presenta cada variable en la escala que se ha definido para ella.

**MÉTODO:** es una serie de pasos sucesivos, conducen a una meta.

**METODOLOGÍA:** es el conjunto de métodos por los cuales se regirá una investigación científica por ejemplo, en tanto, para aclarar mejor el concepto, vale aclarar que un método es el procedimiento que se llevará a cabo en orden a la consecución de determinados objetivos.

**ORGANIGRAMA:** es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización; Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

**PERFIL:** conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

**PROCESO:** es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

**PUNTO:** es una cantidad que muestra el logro de un jugador o un equipo junto.

**REQUISISTO:** condición necesaria para una cosa.

**RESPONSABILIDAD:** es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

**SALARIO:** es la retribución que recibe el empleado por prestar sus servicios y está constituido por el dinero, y todos aquellos valores que reciba en especie como contraprestación directa del servicio (primas, sobresueldos, bonificaciones, descansos obligatorios, porcentajes en ventas, comisiones, subsidios de transporte).

**TÉCNICA:** es un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener el resultado deseado; puede ser aplicada en cualquier ámbito humano, ciencias, arte, educación etc.

**UEN:** unidad estratégica de negocio.



## BIBLIOGRAFIA

MORALES ARRIETA, Juan Antonio y VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando. Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá. Mc Graw Hill, 1991. 403p.

AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de Salarios e Incentivos Teoría y Práctica. Segunda edición. Bogotá. Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería. 2008. 539p.

SUAREZ RUIZ, Pedro Alejandro. Metodología de la Investigación Diseños y Técnicas. Cuarta Reimpresión. Bogotá. Orión Editores Ltda., 2006. 199p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Norma técnica colombiana. Documentación: Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Sexta actualización. Bogotá. ICONTEC, 2008. 36p. NTC 1486.

**ANEXOS**  
**ANEXO A FORMATOS DESCRIPCION DE CARGOS**

DESCRIPCION DE CARGOS		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Director Operativo		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente de Servicios	<b>PROCESO:</b> Servicios	
<b>SEDE:</b> Bogotá	<b>HORARIO:</b> 8:00 AM a 12:00 PM - 2:00 PM a 6:00 PM	
<b>PERSONAS A CARGO:</b> Supervisores de Contratos		
OBJETIVO DEL CARGO		
Verificar, controlar y evaluar la correcta ejecución del servicio prestado en los diferentes contratos a cargo así como su optimización, canal de comunicación en primera instancia entre el cliente y la empresa.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar apoyo en la planificación y ejecución de arranques de contratos asignados.</li> <li>- Verificar inicialmente las necesidades del contrato, estableciendo la rutina y programación de actividades a ejecutar por el personal y posteriormente socializar las actividades al equipo de trabajo.</li> <li>- Tener conocimiento y manejo del contrato en su totalidad: requerimiento en cuanto a insumos, requerimiento de maquinaria y equipo, requerimiento de dotación del personal, requerimiento en cuanto a capacitación del personal que labora en el contrato.</li> <li>- Realizar visitas de supervisión a los contratos haciendo controles y verificación de las actividades realizadas por el personal.</li> <li>- Socializar los manuales de funciones a los supervisores de contratos con el fin de que tengan un conocimiento de sus responsabilidades y retroalimentarlos periódicamente sobre los cambios y ajustes en el contrato.</li> <li>- Dar solución a los inconvenientes, observaciones y no conformidades expuestas por el cliente.</li> <li>- Solicitar diligenciamiento de la Evaluación de Calidad del Servicio cada mes con el fin de evidenciar el grado de satisfacción del cliente para posteriormente establecer planes de mejora.</li> <li>- Apoyo al proceso de facturación y cartera en los periodos correspondientes, ejecutando la validación de servicios en los contratos que aplique.</li> <li>- Direccionar los requerimientos de la ejecución de los contratos a los procesos correspondientes según la necesidad.</li> <li>- Manejo de caja menor.</li> <li>- Velar por el buen uso de los recursos de la empresa, asignados para la prestación de los servicios.</li> </ul>		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
	FACTORES	ESPECIFICACIONES
<b>HABILIDAD</b>	EDUCACION	Profesional en Administración de empresas, Ingeniería Industrial, carreras afines.
	EXPERIENCIA	3 años en cargos similares.
	ENTRENAMIENTO	Hasta 1 mes.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS	Tiene baja responsabilidad por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.
	DINERO O VALORES	Tiene una baja responsabilidad por el manejo indirecto de dinero o valores.
	INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información de alta importancia y su divulgación generaría perjuicios muy graves a la empresa.
<b>ESFUERZO</b>	MENTAL	Trabajo complejo que exige un mediano grado de razonamiento.
	FISICO	Se requiere de un esfuerzo físico ligero.
<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b>	RIESGOS DEL CARGO	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes.
	CONDICIONES AMBIENTALES	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

DESCRIPCION DE CARGOS		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Jefe de Calidad		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente de Servicios	<b>PROCESO:</b> Calidad y Mejoras	
<b>SEDE:</b> Bogotá	<b>HORARIO:</b> LUNES A SABADO 8:00 AM a 12:00 PM - 2:00 PM a 6:00 PM	
<b>PERSONAS A CARGO:</b> Ninguna		
OBJETIVO DEL CARGO		
<p>Garantizar la mejora continua del Sistema de Gestión de la calidad, mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, resultados de auditoría, análisis de datos, Acciones Correctivas y Preventivas así como recepcionar las quejas y reclamos de nuestros clientes internos y externos a través de cualquiera de los canales de comunicación disponibles, realizando seguimiento continuo a la atención y cierre oportuno de las mismas.</p>		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento al Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>- Levantamiento y seguimiento de acciones preventivas y correctivas.</li> <li>- Medición de indicadores de gestión.</li> <li>- Controlar la documentación inherente al S.G.C.</li> <li>- Actualización de procedimientos e instructivos.</li> <li>- Implementar las acciones correctivas, preventivas y planes de mejora.</li> <li>- Realizar seguimiento a las No conformidades, acciones correctivas, preventivas y planes de mejora, con el fin de verificar su aplicación y eficacia.</li> <li>- Asegurar que se cumplan los programas y planes de Auditoría Interna.</li> <li>- Verificar la aplicación de los procedimientos e instructivos pertenecientes a la empresa.</li> <li>- Controlar, manejar y custodiar los procedimientos de la empresa.</li> <li>- Coordinar, ejecutar y moderar los comités de mejora y/o calidad, así como hacer seguimiento a las actas generadas a partir de los mismos.</li> <li>- Inducción del sistema de gestión de calidad al personal administrativo y operativo.</li> <li>- Atención de quejas y reclamos recibida de clientes internos y externos y gestionar de manera oportuna.</li> <li>- Presentación de informes a gerencias según frecuencia.</li> <li>- Elaborar actas y realizar seguimiento de compromisos pactados en reuniones con clientes.</li> <li>- Acompañamiento de auditorías externas de seguimiento y acompañamiento y ejecución ejecutar auditorías internas.</li> </ul>		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
	FACTORES	ESPECIFICACIONES
<b>HABILIDAD</b>	EDUCACION	Profesional en Ingeniería Industrial o carreras afines.
	EXPERIENCIA	Hasta 18 meses.
	ENTRENAMIENTO	Hasta 15 días.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS	Tiene baja responsabilidad por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.
	DINERO O VALORES	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero o valores.
	INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información medianamente importante y su divulgación generaría perjuicios graves a la empresa.
<b>ESFUERZO</b>	MENTAL	Trabajo complejo que exige un mediano grado de razonamiento.
	FISICO	Se requiere de un esfuerzo físico ligero.
<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b>	RIESGOS DEL CARGO	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes.
	CONDICIONES AMBIENTALES	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

DESCRIPCION DE CARGOS		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Jefe de Almacén		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente de Servicios		<b>PROCESO:</b> Almacén
<b>SEDE:</b> Bogotá		<b>HORARIO:</b> LUNES A SABADO 8:00 AM a 12:00 PM - 2:00 PM a 6:00 PM
<b>PERSONAS A CARGO:</b> Asistente de almacén y Auxiliar de almacén		
OBJETIVO DEL CARGO		
Coordinar el recibo y despachos de insumos, entrega de dotación, elementos de protección personal a nivel local y nacional, cumpliendo los estándares establecidos.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar el recibo y despacho de los elementos adquiridos y asegurar que se preserven en buen estado y orden, de manera que se mantengan sus especificaciones iniciales.</li> <li>- Responder por el funcionamiento adecuado de la bodega.</li> <li>- Confrontar la copia de la orden de compra con la remisión o factura del proveedor, en el momento de recibir la mercancía y entregar al Jefe de Compras para su autorización de recibo.</li> <li>- Revisar la mercancía en cuanto a calidad y cantidad, firma de conformidad la remisión o factura del proveedor, o con la anotación a reserva de la revisión del control de calidad y encargándole copia al proveedor.</li> <li>- Recibir los artículos devueltos por los clientes.</li> <li>- Ejecución de movimientos en el software de inventarios.</li> <li>- Determinar la localización de los productos en zonas, estibas o estantes según sus especificaciones y de acuerdo al manual de almacenamiento.</li> <li>- Controlar la rotación de los productos almacenados.</li> <li>- Emisión de requisiciones, solicitar aprobación de las mismas e informar al proceso de compras para su gestión.</li> <li>- Entregar oportunamente materiales a los trabajos esporádicos y/o adicionales que se presenten con previa solicitud de servicios y responsable del diligenciamiento de guías de envío.</li> <li>- Medición de indicadores el proceso.</li> <li>- Realizar el inventario del almacén en coordinación con el proceso de contraloría.</li> <li>- Coordinar el envío y transporte de la mercancía oportunamente a los contratos locales y a nivel nacional con el Jefe de Servicios.</li> <li>- Realizar informes solicitados a las Gerencias.</li> </ul>		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
	FACTORES	ESPECIFICACIONES
<b>HABILIDAD</b>	EDUCACION	Profesional en Ingeniería Industrial, Logística o carreras afines.
	EXPERIENCIA	Hasta 18 meses.
	ENTRENAMIENTO	Hasta 15 días.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS	Tiene responsabilidad alta por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.
	DINERO O VALORES	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero o valores.
	INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información medianamente importante y su divulgación generaría perjuicios graves a la empresa.
<b>ESFUERZO</b>	MENTAL	Trabajo complejo que exige un mediano grado de razonamiento.
	FISICO	Se requiere de un esfuerzo físico ligero.
<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b>	RIESGOS DEL CARGO	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes.
	CONDICIONES AMBIENTALES	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

DESCRIPCION DE CARGOS		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Jefe de Salud Ocupacional		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente de Servicios	<b>PROCESO:</b> Salud Ocupacional	
<b>SEDE:</b> Bogotá	<b>HORARIO:</b> LUNES A SABADO	
<b>PERSONAS A CARGO:</b> Personal de los contratos	8:00 AM a 12:00 PM - 2:00 PM a 6:00 PM	
OBJETIVO DEL CARGO		
Apoyar en la seguridad, protección y atención de los trabajadores en su sitio de trabajo, teniendo en cuenta los parámetros establecidos en las normas legales vigentes en salud ocupacional.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar todas las actividades planteadas en el programa de salud ocupacional de la empresa.</li> <li>- Desarrollar la matriz de los Elementos de Protección Personal, utilizado por los empleados, de acuerdo a PFR y velar por las entregas periódicas de los mismos al personal.</li> <li>- Responsable de las capacitaciones establecidas en el Plan de Formación de SURA y las programadas según cronograma establecido.</li> <li>- Investigaciones de accidentes según se presenten y realizar seguimiento a los planes de acción planteados.</li> <li>- Medición de indicadores del proceso.</li> <li>- Realizar levantamiento o actualización de los Panoramas de los Factores de Riesgo de los contratos según se requiera.</li> </ul>		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FACTORES		ESPECIFICACIONES
<b>HABILIDAD</b>	EDUCACION	Profesional en Ingeniería Industrial y/o tecnólogo en salud ocupacional con licencia en so.
	EXPERIENCIA	Hasta 18 meses.
	ENTRENAMIENTO	Hasta 15 días.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS	Tiene baja responsabilidad por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.
	DINERO O VALORES	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero o valores.
	INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información medianamente importante y su divulgación generaría perjuicios graves a la empresa.
<b>ESFUERZO</b>	MENTAL	Trabajo complejo que exige un mediano grado de razonamiento.
	FISICO	Se requiere de un esfuerzo físico ligero.
<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b>	RIESGOS DEL CARGO	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes.
	CONDICIONES AMBIENTALES	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

DESCRIPCION DE CARGOS		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Psicóloga		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente de Servicios	<b>PROCESO:</b> Gestión Humana	
<b>SEDE:</b> Bogotá	<b>HORARIO:</b> LUNES A SABADO 8:00 AM a 12:00 PM - 2:00 PM a 6:00 PM	
<b>PERSONAS A CARGO:</b> Ninguna		
OBJETIVO DEL CARGO		
Velar por el cumplimiento de los procesos de selección y programa de bienestar de la empresa.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el reclutamiento, entrevistas, aplicación y calificación de pruebas y coordinación de inducciones a nuevos empleados.</li> <li>- Organizar las carpetas de las hojas de vida del personal nuevo, luego de estar debidamente diligenciado y legalizados todos los documentos requeridos para su vinculación.</li> <li>- Solicitar a los supervisores la información para realizar la elección del empleado del mes.</li> <li>- Atención psicológica al personal.</li> <li>- Realizar visitas domiciliarias.</li> <li>- Desarrollar evaluaciones del desempeño al personal.</li> <li>- Realizar capacitaciones al personal operativo.</li> </ul>		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FACTORES		ESPECIFICACIONES
<b>HABILIDAD</b>	EDUCACION	Profesional en Psicología.
	EXPERIENCIA	Hasta 18 meses.
	ENTRENAMIENTO	Hasta 15 días.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS	Tiene baja responsabilidad por perdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.
	DINERO O VALORES	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero o valores.
	INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información de una alta importancia y su divulgación generaría perjuicios muy graves a la empresa.
<b>ESFUERZO</b>	MENTAL	Trabajo complejo que exige un mediano grado de razonamiento.
	FISICO	Se requiere de un esfuerzo físico ligero.
<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b>	RIESGOS DEL CARGO	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes.
	CONDICIONES AMBIENTALES	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

DESCRIPCION DE CARGOS		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Analista de Gestión Humana		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente de Servicios	<b>PROCESO:</b> Gestión Humana	
<b>SEDE:</b> Bogotá	<b>HORARIO:</b> LUNES A SABADO	
<b>PERSONAS A CARGO:</b>	8:00 AM a 12:00 PM - 2:00 PM a 6:00 PM	
OBJETIVO DEL CARGO		
Gestionar y realizar las diferentes actividades necesarias para el cumplimiento de requisitos legales en materia laboral, como apoyo al proceso de Gestión Humana.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición de indicadores del proceso.</li> <li>- Escanear los paquetes de contratación y enviarlos a Barranquilla inmediatamente se produzca un ingreso.</li> <li>- Mantener el control y actualización del archivo satélite del proceso de Gestión Humana en Bogotá.</li> <li>- Apoyar en la atención de los empleados dentro de las fechas establecidas, los reclamos de pago de nóminas, atender las necesidades y requerimientos de los trabajadores de la empresa, inquietudes, solicitudes de préstamo, anticipos de cesantías, petición de vacaciones, y en general responder oportunamente todas las inquietudes.</li> <li>- Responsable de organizar los confidenciales de pago a los trabajadores y hacer la entrega a los supervisores y/o operarios.</li> <li>- Responsable de reportar todas las novedades de tiempo a la UEN principal.</li> <li>- Responsable de enviar en formato físico las incapacidades con sus respectivos soportes a la UEN principal para su pago.</li> <li>- Responsable de realizar las afiliaciones a la Caja de Compensación, ISS y EPS.</li> <li>- Responsable de la elaboración de la carta para la apertura de cuenta del personal que ingresa.</li> <li>- Reportar las novedades de vacaciones del personal, salida, ingresos.</li> <li>- Coordinar las firmas de las liquidaciones del personal que se retira, enviar a prestaciones sociales de UEN principal para su pago.</li> <li>- Radicar en el juzgado los soportes de aquellas liquidaciones que se envían para pago en el mismo teniendo en cuenta que no supere los 15 días hábiles.</li> </ul>		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FACTORES		ESPECIFICACIONES
<b>HABILIDAD</b>	EDUCACION	Tecnólogo en Recursos Humanos.
	EXPERIENCIA	Hasta 18 meses.
	ENTRENAMIENTO	Hasta 15 días.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS	Tiene baja responsabilidad por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.
	DINERO O VALORES	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero o valores.
	INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información de una alta importancia y su divulgación generaría perjuicios muy graves a la empresa.
<b>ESFUERZO</b>	MENTAL	Trabajo complejo que exige un mediano grado de razonamiento.
	FISICO	Se requiere de un esfuerzo físico ligero.
<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b>	RIESGOS DEL CARGO	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes.
	CONDICIONES AMBIENTALES	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

DESCRIPCION DE CARGOS		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Jefe de Soporte Administrativo		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente de Servicios	<b>PROCESO:</b> Gestión Contable	
<b>SEDE:</b> Bogotá	<b>HORARIO:</b> LUNES A SABADO 8:00 AM a 12:00 PM - 2:00 PM a 6:00 PM	
<b>PERSONAS A CARGO:</b> Ninguna		
OBJETIVO DEL CARGO		
Apoyo al proceso de contable tales como pago de impuestos, manejo de caja menor, facturación, y soporte al proceso de licitaciones.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de la caja menor y digitación de la misma en el programa correspondiente.</li> <li>- Responsable del recibo y archivo de las facturas de los servicios públicos del apartamento de la Gerencia de servicio.</li> <li>- Controlar las guías de envío de correspondencia e insumos que sean requeridos en las diferentes UEN's.</li> <li>- Ejecutar el cronograma de las actividades de radicación de facturas estableciendo prioridades. Realizar otras funciones inherentes al cargo, de acuerdo a las necesidades de la UEN.</li> <li>- Responsable de la impresión de las facturas de la sucursal, previa autorización de facturación oficina principal.</li> <li>- Responsable de los giros de cheques, contabilización, digitación, radicación, anexos de documentos y transferencias previa autorización del Jefe de Gestión Administrativa y Contable.</li> <li>- Archivar la documentación relacionada a Gestión Administrativa y Contable.</li> <li>- Responsable de la conciliación mensual de Bancos vs extractos; de igual forma esta información debe ser conciliada con el departamento de Contabilidad oficina principal.</li> <li>- Remitir a la oficina principal todos los soportes físicos relacionados con tesorería. Reportar diariamente a tesorería o en su defecto al jefe de Gestión Administrativa y Contable todas las inconsistencias y/o anomalías encontradas.</li> <li>- Responsable de validación y procedimiento diario de facturas de terceros incluidos requisitos legales e internos.</li> <li>- Manejo de papelería en el programa de Inventarios: Elaboración, Requisición, Orden de compras y compras.</li> <li>- Medición de indicadores del proceso.</li> </ul>		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FACTORES	ESPECIFICACIONES	
<b>HABILIDAD</b>	EDUCACION	Tecnólogo en Contabilidad.
	EXPERIENCIA	Hasta 18 meses.
	ENTRENAMIENTO	Hasta 15 días.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS	Tiene baja responsabilidad por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.
	DINERO O VALORES	Tiene una alta responsabilidad por el manejo directo de dinero o valores.
	INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información medianamente importante y su divulgación generaría perjuicios graves a la empresa.
<b>ESFUERZO</b>	MENTAL	Trabajo complejo que exige un mediano grado de razonamiento.
	FISICO	Se requiere de un esfuerzo físico ligero.
<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b>	RIESGOS DEL CARGO	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes.
	CONDICIONES AMBIENTALES	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.



DESCRIPCION DE CARGOS		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Jefe de Mantenimiento		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente de Servicios	<b>PROCESO:</b> Mantenimiento	
<b>SEDE:</b> Bogotá	<b>HORARIO:</b> LUNES A SABADO 8:00 AM a 12:00 PM - 2:00 PM a 6:00 PM	
<b>PERSONAS A CARGO:</b> Técnico de Mantenimiento		
OBJETIVO DEL CARGO		
Coordinar la disponibilidad oportuna y permanente de los equipos y maquinarias que son utilizados para prestación de los servicios. Hacer buen uso de los recursos físicos y económicos dispuestos para los mantenimientos preventivos y correctivos.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición de Indicadores de Gestión.</li> <li>- Realizar programación de mantenimiento preventivo y correctivo, según las especificaciones de de los fabricantes de cada equipo.</li> <li>- Recibir por parte de los supervisores los reportes de novedad de maquinaria para su programación.</li> <li>- Mantener un stock de los repuestos y elementos de mayor consumo para el mantenimiento de los equipos, previa aprobación de las Gerencias.</li> <li>- Recibir a conformidad los trabajos programados a través de lista de chequeo para asegurarse del funcionamiento 100% de los equipos y garantizar la disponibilidad de los equipos, maquinarias y vehículos para la prestación de los servicios.</li> <li>- Supervisar los mantenimientos y/o reparaciones ejecutadas en los equipos, vehículos o maquinarias realizadas por el técnico de mantenimiento así como las inspecciones pre operacionales.</li> <li>- Responsable por la custodia, cuidado y buen manejo de todas las herramientas, maquinarias o elementos suministrados para labores de mantenimiento de equipos.</li> <li>- Realizar cuadro de control donde identifique horas, kilometrajes y tiempo de servicio de maquinarias y vehículos para programar su mantenimiento.</li> <li>- Manejo del software Mantengo.</li> <li>- Planear y ejecutar inspecciones programadas a los vehículos, equipos y maquinarias.</li> <li>- Mantener actualizado el programa de mantenimiento y emitir su respectivo informe al proceso de gestión administrativa y contable.</li> <li>- Realizar mensualmente el inventario físico de maquinaria.</li> <li>- Emitir informe de la disponibilidad de los vehículos, equipos y maquinaria.</li> <li>- Mantener organizado el archivo físico de entrada y salida de los activos fijos de la empresa.</li> </ul>		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FACTORES	ESPECIFICACIONES	
<b>HABILIDAD</b>	EDUCACION	Tecnólogo en Ingeniería Industrial.
	EXPERIENCIA	Hasta 12 meses.
	ENTRENAMIENTO	Hasta 15 días.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS	Tiene responsabilidad alta por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.
	DINERO O VALORES	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero o valores.
	INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información medianamente importante y su divulgación generaría perjuicios graves a la empresa.
<b>ESFUERZO</b>	MENTAL	Trabajo complejo que exige un mediano grado de razonamiento.
	FISICO	Se requiere de un esfuerzo físico ligero.
<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b>	RIESGOS DEL CARGO	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes.
	CONDICIONES AMBIENTALES	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

DESCRIPCION DE CARGOS		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Asistente de Almacén		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente de Servicios	<b>PROCESO:</b> Almacén	
<b>SEDE:</b> Bogotá	<b>HORARIO:</b> LUNES A SABADO 8:00 AM a 12:00 PM - 2:00 PM a 6:00 PM	
<b>PERSONAS A CARGO:</b> Ninguna		
OBJETIVO DEL CARGO		
Desarrollar las actividades relacionadas para la recepción y distribución segura de la mercancía provenientes de la oficina principal así como por parte de proveedores.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar y coordinar los despachos de insumos en los diferentes contratos de la de la UEN locales y nacionales.</li> <li>- Coordinar con el proceso de Gestión Humana la entrega de la dotación vencida del personal así como la entrega de paz y salvo de las dotaciones devueltas.</li> <li>- Coordinar la entrega de insumos para los servicios especiales al área de servicios.</li> <li>- Apoyo en la realización del inventario para identificar sobrantes y faltantes.</li> <li>- Apoyo en la preparación de la mercancía a enviar, así como de los rótulos de la mercancía para su posterior entrega a la transportadora.</li> <li>- Revisar que cada uno de los despachos efectuados correspondan en cantidad y en referencia a los relacionados con las salidas del almacén.</li> <li>- Realizar seguimiento a los despachos a las sedes fuera de Bogotá y velar por que retorne la copia firmada de recibido archivándola en la carpeta correspondiente.</li> <li>- Coordinar con el asistente de salud ocupacional la entrega de Elementos de Protección personal según previa solicitud.</li> <li>- Apoyo en la digitación de salidas de mercancía en el software de inventarios.</li> <li>- Responsable del archivo de los registros del proceso.</li> </ul>		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FACTORES		ESPECIFICACIONES
<b>HABILIDAD</b>	EDUCACION	Técnico en Logística o carreras afines.
	EXPERIENCIA	Hasta 12 meses.
	ENTRENAMIENTO	Hasta 15 días.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS	Tiene baja responsabilidad por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.
	DINERO O VALORES	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero o valores.
	INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información de poca importancia y su divulgación no generaría perjuicios leves a la empresa.
<b>ESFUERZO</b>	MENTAL	Trabajo complejo que exige un mediano grado de razonamiento.
	FISICO	Se requiere de un esfuerzo físico ligero.
<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b>	RIESGOS DEL CARGO	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes.
	CONDICIONES AMBIENTALES	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

DESCRIPCION DE CARGOS		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Técnico de Mantenimiento		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente de Servicios	<b>PROCESO:</b> Mantenimiento	
<b>SEDE:</b> Bogotá	<b>HORARIO:</b> LUNES A SABADO 8:00 AM a 12:00 PM - 2:00 PM a 6:00 PM	
<b>PERSONAS A CARGO:</b> Ninguna		
OBJETIVO DEL CARGO		
Responsable de la ejecución de mantenimientos preventivos y correctivos así como mantenimiento de instalaciones.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar programación de mantenimientos correctivos y preventivos.</li> <li>- Realizar los recorridos en los diferentes contratos.</li> <li>- Realizar mantenimientos locativos en la oficina.</li> <li>- Ejecutar capacitaciones de uso correcto de la maquinaria al personal de los contratos.</li> <li>- Velar por el uso correcto de las herramientas a su cargo para ejecutar su trabajo.</li> </ul>		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FACTORES	ESPECIFICACIONES	
<b>HABILIDAD</b>	EDUCACION	Técnico en Mantenimiento.
	EXPERIENCIA	Hasta 12 meses.
	ENTRENAMIENTO	Hasta 15 días.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS	Tiene baja responsabilidad por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.
	DINERO O VALORES	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero o valores.
	INFORMACION CONFIDENCIAL	No tiene acceso a información confidencial.
<b>ESFUERZO</b>	MENTAL	Trabajo sencillo que requiere de un mínimo grado de razonamiento y concentración.
	FISICO	Se requiere de un esfuerzo físico mediano, se manejan cargas de mediano peso y se adoptan posiciones incómodas intermitentemente.
<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b>	RIESGOS DEL CARGO	El trabajo que desempeña tiene mediana probabilidad de ocurrencia de accidentes que puedan generar lesiones en el trabajador.
	CONDICIONES AMBIENTALES	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

DESCRIPCION DE CARGOS		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Supervisor General		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente de Servicios	<b>PROCESO:</b> Servicios	
<b>SEDE:</b> Bogotá	<b>HORARIO:</b> LUNES A SABADO 8:00 AM a 12:00 PM - 2:00 PM a 6:00 PM	
<b>PERSONAS A CARGO:</b> Supervisores de contratos		
OBJETIVO DEL CARGO		
Realizar de manera eficaz y eficiente la ejecución, control y entrega de nuestros servicios, a través del seguimiento permanente, con el fin de asegurar la satisfacción de nuestros clientes a través de la verificación del cumplimiento de los requisitos.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión integral del personal asignado a los diferentes centros de trabajo.</li> <li>- Mantener comunicación directa con el cliente, con el fin de recibir sus sugerencias o quejas en cuanto al servicio.</li> <li>- Entregar reporte al Gerente de Servicios de manera semanal los informes de las visitas realizadas.</li> <li>- Velar por el buen uso de los EPP, asignados a los trabajadores que realizan trabajos esporádicos y personal de planta.</li> <li>- Supervisar los trabajos esporádicos asignados y fijos, así como también realizar la entrega de los mismos.</li> <li>- Levantamiento de rutinas de actividades en los contratos.</li> <li>- Brindar soporte en las reuniones del proceso de Servicios sostenidas con los supervisores de los contratos.</li> <li>- Realizar las visitas técnicas con el objeto de entregar a Licitaciones y/o Contrataciones la información necesaria para la elaboración de las cotizaciones.</li> <li>- Programación de visitas mensuales a los contratos.</li> <li>- Verificar que los trabajadores de los diferentes centros de trabajo utilicen la dotación y EPP suministrados por la empresa, asegurando el buen estado de éstos y la presentación personal de los operarios.</li> <li>- Verificar que en los diferentes centros de trabajo visitados se apliquen medidas preventivas para evitar accidentes de trabajo.</li> <li>- Realizar observaciones e inspecciones de las tareas realizadas de acuerdo a los PDT.</li> <li>- Verificar el estado de las instalaciones visitadas para identificar oportunidades de mejora.</li> <li>- Diligenciar los formatos de inspección de aseo diseñados para dejar registros de las actividades.</li> <li>- Encargado de presentar y recoger las Evaluaciones de Calidad del Servicio.</li> <li>- Garantizar y brindar el apoyo que requiera el trabajador en lo pertinente a la solución de conflictos.</li> <li>- Responsable de retroalimentar a los operarios sobre los hallazgos que afectan la ejecución del servicio.</li> </ul>		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
	FACTORES	ESPECIFICACIONES
<b>HABILIDAD</b>	EDUCACION	Técnico en carreras administrativas.
	EXPERIENCIA	Hasta 12 meses.
	ENTRENAMIENTO	Hasta 15 días.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS	Tiene baja responsabilidad por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.
	DINERO O VALORES	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero o valores.
	INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información medianamente importante y su divulgación generaría perjuicios graves a la empresa.
<b>ESFUERZO</b>	MENTAL	Trabajo sencillo que requiere de un mínimo grado de razonamiento y concentración.
	FISICO	Se requiere de un esfuerzo físico ligero.
<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b>	RIESGOS DEL CARGO	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes.
	CONDICIONES AMBIENTALES	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

IDENTIFICACION DEL CARGO		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Auxiliar de almacén		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente de Servicios	<b>PROCESO:</b> Almacén	
<b>SEDE:</b> Bogotá	<b>HORARIO:</b> LUNES A SABADO 8:00 AM a 12:00 PM - 2:00 PM a 6:00 PM	
<b>PERSONAS A CARGO:</b> Ninguna		
OBJETIVO DEL CARGO		
Apoyo en las actividades de la bodega de almacenamiento bajo la dirección del Jefe de Almacén.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar por el orden y preservación de los insumos y elementos que hacen parte del inventario físico del almacén de la empresa.</li> <li>- Aseo y organización de las áreas que conforman la bodega.</li> <li>- Apoyo en el recibo de mercancías, verificando cantidades y estados de los productos (fechas de vencimiento y especificaciones solicitadas).</li> <li>- Asegurarse permanentemente que los insumos se encuentren en los sitios estipulados y debidamente rotulados.</li> <li>- Preparar la mercancía para su reparto y hacer entrega de ésta en cada contrato de la empresa.</li> <li>- Recibir y transmitir al jefe de Almacén las quejas realizadas por los contratos en el momento que se realizan las entregas de los insumos y dotaciones.</li> <li>- Notificar al jefe de Almacén las devoluciones de los insumos realizadas por los clientes.</li> <li>- Dar apoyo en la entrega oportuna de la dotación a personal adicional como fijo.</li> <li>- Solicitar envases y rótulos al jefe de Almacén mensualmente para realizar embalaje dependiendo de la necesidad.</li> <li>- Entrega de insumos en los contratos.</li> </ul>		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FACTORES	ESPECIFICACIONES	
<b>HABILIDAD</b>	EDUCACION	Bachiller Académico
	EXPERIENCIA	Hasta 12 meses.
	ENTRENAMIENTO	Hasta 15 días.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS	No tiene responsabilidad por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.
	DINERO O VALORES	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero o valores.
	INFORMACION CONFIDENCIAL	No tiene acceso a información confidencial.
<b>ESFUERZO</b>	MENTAL	Trabajo repetitivo que no requiere de razonamiento y concentración.
	FISICO	Se requiere de un esfuerzo físico mediano, se manejan cargas de mediano peso y se adoptan posiciones incómodas intermitentemente.
<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b>	RIESGOS DEL CARGO	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes.
	CONDICIONES AMBIENTALES	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

DESCRIPCION DE CARGOS		
IDENTIFICACION DEL CARGO		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Recepcionista		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente de Servicios	<b>PROCESO:</b> Apoyo a todos los procesos.	
<b>SEDE:</b> Bogotá	<b>HORARIO:</b> LUNES A SABADO 8:00 AM a 12:00 PM - 2:00 PM a 6:00 PM	
<b>PERSONAS A CARGO:</b> Ninguna		
OBJETIVO DEL CARGO		
Satisfacer las necesidades del cliente a través del tratamiento cordial tanto telefónicamente como a visitantes de la organización y apoyar en requerimientos de la gerencia.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención de público en general ya sea vía telefónica o presencial, dándole la orientación que requiera de acuerdo a sus necesidades o solicitudes y direccionar estas a los funcionarios de la empresa según se requiera.</li> <li>- Toma de mensajes y notificación de los mismos a los diferentes funcionarios.</li> <li>- Recibo y envío de faxes y registro en formato de control.</li> <li>- Ejecución de llamadas solicitadas por los diferentes funcionarios.</li> <li>- Realizar control de llamadas de larga distancia.</li> <li>- Organizar y mantener actualizado los documentos del archivo que corresponde a guías de envío de transportadoras así como los registros de control de las mismas y demás documentos relacionados con la actividad.</li> <li>- Organizar envíos de correspondencias a otras ciudades suministrada por los respectivos procesos.</li> <li>- Recepción de facturas de servicios públicos y entrega al proceso de gestión contable.</li> <li>- Recibir, clasificar y distribuir la correspondencia a los clientes internos y externos de la empresa.</li> <li>- Recepcionar documentos en general.</li> <li>- Realizar tareas inherentes a su cargo y que le sean asignadas.</li> <li>- Mantener confidencialidad de la información maneja.</li> </ul>		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FACTORES	ESPECIFICACIONES	
<b>HABILIDAD</b>	EDUCACION	Técnico en carreras administrativas o Secretariado Ejecutivo.
	EXPERIENCIA	Hasta 12 meses.
	ENTRENAMIENTO	Hasta 15 días.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	MAQUINARIA, EQUIPOS O INSUMOS	Tiene baja responsabilidad por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.
	DINERO O VALORES	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero o valores.
	INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información medianamente importante y su divulgación generaría perjuicios graves a la empresa.
<b>ESFUERZO</b>	MENTAL	Trabajo sencillo que requiere de un mínimo grado de razonamiento y concentración.
	FISICO	Se requiere de un esfuerzo físico ligero.
<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b>	RIESGOS DEL CARGO	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes.
	CONDICIONES AMBIENTALES	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.