

MÉTODOS DE COMPENSACIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS

ÁNGEL LEÓN GONZÁLEZ ARIZA



UN UNIVERSIDAD
DEL NORTE

Editorial

MÉTODOS DE COMPENSACIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS

3ª edición revisada y aumentada

MÉTODOS DE COMPENSACIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS

3ª edición revisada y aumentada

ÁNGEL LEÓN GONZÁLEZ ARIZA

Área metropolitana
de Barranquilla (COLOMBIA), 2017

 **UNIVERSIDAD
DEL NORTE**
Editorial

González Ariza, Ángel León.

Métodos de compensación basados en competencias / Ángel León
González Ariza. --3ª edición revisada y aumentada--. Barranquilla : Editorial Universidad del Norte, 2017.

406 p. : il. ; 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-741-808-8 (impreso)

ISBN 978-958-741-809-5 (PDF)

1. Salarios. 2. Administración de personal. 3. Rendimiento laboral. 4. Evaluación de personal. 5. Liquidación de nómina. I.Tít.

658.32 G643 -- 22 ed. (CO-BNU : 78723)



Vigilada Mineducación

www.uninorte.edu.co

Km 5, vía a Puerto Colombia, A.A. 1569

Área metropolitana de Barranquilla (Colombia)

© Universidad del Norte, 2017

Ángel León González Ariza

Primera edición, 2006

Segunda edición, diciembre de 2013

Primera reimpresión de la segunda edición, octubre de 2014

Segunda reimpresión de la segunda edición, junio de 2015

Tercera reimpresión de la segunda edición, mayo de 2016

Tercera edición, revisada y aumentada, agosto de 2017

Coordinación editorial

Zoila Sotomayor O.

Diseño y diagramación

Munir Kharfan de los Reyes

Corrección de textos

María Guerrero

Impreso y hecho en Colombia

La imprenta S. A. (Bogotá)

Printed and made in Colombia

© Reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio reprográfico, fónico o informático así como su transmisión por cualquier medio mecánico o electrónico, fotocopias, microfilm, *offset*, mimeográfico u otros sin autorización previa y escrita de los titulares del copyright. La violación de dichos derechos constituye un delito contra la propiedad intelectual.

A mi esposa Rocío, que sigue siendo tolerante y comprensiva.
A mis hijos Ángel y Legna que frecuentemente me sorprenden
con nuevos conocimientos y sus espíritus bondadosos.

A los estudiantes de Gestión del Talento Humano que colaboraron con aportes y correcciones a los borradores que dieron origen a este libro, en especial a Isabel Gutiérrez Vega, María Alejandra Consuegra, Catherine Solano, Gisela María Ruiz y María Ángela de la Torre.

A los estudiantes de los cursos virtuales, por hacerme varias observaciones que fueron incorporadas en el texto y que conforman el documento de guía virtual.

A la Universidad del Norte, por facilitar y motivar la Gestión del Conocimiento mediante este tipo de estrategias.

Al ingeniero Javier Páez, por su don de gente y la persistencia que ha tenido para motivar este tipo de trabajo.

A los empresarios de Barranquilla y de otras ciudades del Caribe colombiano que han depositado su confianza en mí para elaborar trabajos de asesoría en Gestión del Talento Humano, experiencias que han sido, en gran parte, incorporadas en este libro.

A todas aquellas personas que en forma directa e indirecta han hecho sugerencias para la mejora del libro.

EL AUTOR

ÁNGEL LEÓN GONZÁLEZ ARIZA

Doctor en Ingeniería Industrial y Especialista en Gestión Industrial de la Universidad Politécnica de Valencia (España). Master en Administración de Empresas de la Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia). Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga (Colombia). Además, ha realizado diversos estudios relacionados con Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual y Gestión Humana.

Es autor del *Manual práctico de investigación de operaciones I*, 3ª. edición (2003) y coautor de *Introducción al análisis estadístico multivariado aplicado* (2013); además ha escrito varios artículos científicos relacionados con la gestión del talento humano y del conocimiento, y un artículo ISI sobre diseño ergonómico de puestos de trabajo. Tiene una amplia experiencia en el área de Gestión de Talento Humano basado en competencias, sobre los cuales ha asesorado a importantes empresas del Caribe colombiano. Ha dirigido dos investigaciones sobre el Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento y creó una metodología para la Gestión del Conocimiento que ha sido validada en importantes empresas de Barranquilla. Lideró el proceso de creación del Centro de Desarrollo Productivo para el sector de mantenimiento automotor, del cual es miembro activo y asesor.

Desde 1981 está vinculado a la Universidad del Norte como profesor del programa de Ingeniería Industrial, y a cargo de las asignaturas de Direccionamiento Estratégico en el magíster de Ingeniería Industrial; y Análisis de Datos Multivariado y Gestión de Talento Humano en los postgrados de la Universidad del Norte.

CONTENIDO

Introducción.....xiii

Capítulo 1

DESARROLLO HISTÓRICO, CONCEPTOS Y TEORÍAS SALARIALES 1

1.1. Desarrollo histórico 4
1.2. Conceptos básicos sobre salario 12
1.3. Teorías sobre el salario 14
1.4. Criterios para fijar salarios 17
1.5. Opiniones sobre el salario 18
1.6. Resumen 19
1.7. Evaluación del capítulo 20

Capítulo 2

EL CICLO PHVA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO..... 29

2.1. Implementación del modelo de competencias 32
 2.1.1. Gestión por competencias 33
 2.1.2. Definición de competencias 35
 2.1.3. Clasificación de competencias 37
2.2. Análisis ocupacional 48
 2.2.1. Aplicación del análisis ocupacional 48
 2.2.2. Descripción de cargos 49
 2.2.3. Metodología de trabajo 49
 2.2.4 Descripción de cargos y perfil de competencias 65
2.3. Modelo informático de la descripción
 de cargos y perfil de competencias 75
 2.3.1. Presentación del modelo 75
 2.3.2. Instructivo de manejo de la plataforma del apéndice..... 75
2.4. Resumen 81
2.5. Evaluación del capítulo 83

Capítulo 3

SISTEMAS DE COMPENSACIÓN/ TÉCNICAS CUALITATIVAS.....91

3.1. Técnicas de asignación salarial	94
3.2. Técnicas cualitativas de compensación	95
3.2.1. Técnicas de jerarquización	95
3.2.2. Técnica de clasificación por categorías	109
3.3. Resumen	115
3.4. Evaluación del capítulo	116

Capítulo 4

SISTEMAS DE COMPENSACIÓN/ TÉCNICAS CUANTITATIVAS..... 121

4.1. Técnica de asignación de puntos	123
4.2. Técnica de comparación de factores	160
4.3. Técnica de los porcentajes de Turner	166
4.3.1. Procedimiento etapa 1: Selección de trabajos claves y factores fundamentales	166
4.4. Técnica de matrices y perfiles de HAY	170
4.4.1. Descripción de los factores, subfactores y grados	172
4.5. Técnica HAY-GO	189
4.5.1. Condiciones ocupacionales	190
4.5.2. Ponderación de factores	192
4.5.3. Determinación del valor relativo de los cargos	193
4.6. Determinación de metodología de compensación	198
4.7. Metodología de implementación de las técnicas de compensación	199
4.8. Resumen.....	201
4.9. Evaluación del capítulo.....	202

Capítulo 5

ESTRUCTURA SALARIAL / DISEÑO DE LA CURVA SALARIAL..... 211

5.1. Selección del sueldo básico actual de acuerdo con el puesto de trabajo	214
5.2. Diseño de la curva salarial	215
5.2.1. Procedimiento para realizar la estructura salarial	216
5.3. Diseño de la curva salarial mejorada	226
5.4. Resumen	228
5.5. Evaluación del capítulo	229

Capítulo 6

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO233

6.1. Marco conceptual	236
6.2. Objetivos de la evaluación del desempeño	238
6.3. Sistemas de evaluación del desempeño	240
6.4. Métodos de evaluación del desempeño	242
6.4.1. Métodos del desempeño orientados al pasado	243
6.4.2. Métodos del desempeño orientados al futuro	258
6.4.3. Selección del método de evaluación del desempeño	261
6.5. Proceso de evaluación del desempeño	262
6.6. Resumen	264
6.7. Evaluación del capítulo	265

Capítulo 7

RECONOCIMIENTO ECONÓMICO VARIABLE BASADO EN DESEMPEÑO 271

7.1. Sistemas de reconocimiento económico variable	274
7.2. Orígenes	275
7.3. Objetivo general	276
7.4. Política de compensación de la empresa	277
7.5. Tipos de compensación o reconocimiento económico variable...	279
7.6. Desarrollo de un caso donde integra la estructura salarial y el reconocimiento económico variable	281
7.6.1. Determinación de estructura salarial	282
7.6.2. Encuesta salarial	286
7.6.3. Comparación del salario de la curva de la empresa vs curva del mercado	287
7.6.4. Propuesta de nivelación salarial	289
7.6.5. Evaluación de desempeño siguiendo las nuevas tendencias.....	291
7.7. Propuestas de alternativa de salario básico y reconocimiento variable	311
7.7.1. Propuesta combinada	312
7.7.2. Comparación gráfica de resultados	314
7.8. Metodología para su aplicación	315
7.9. Resumen	316
7.10. Evaluación del capítulo	318

Capítulo 8

LIQUIDACIÓN DE NÓMINA327

8.1. Contrato de trabajo	329
8.1.1. Trabajo	329
8.1.2. Contrato	329
8.2. Componentes del salario	332
8.2.1. Conceptos clave relacionados con el salario	333
8.2.2. Seguridad Social	335
8.3. Aportes parafiscales	337
8.4. Apropiaciones	338
8.4.1. Cesantías	338
8.4.2. Otras apropiaciones	338
8.5. Resumen	339
8.6. Evaluación del capítulo	340

Capítulo 9

TRABAJO EN EQUIPO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

LABORALES. MÉTODO DE LOS SEIS SOMBREROS347

9.1. Trabajo en equipo	350
9.1.1 Caso hipotético que resalta el potencial de los miembros del equipo.....	351
9.1.2 El <i>coach</i> y su rol en el equipo de trabajo	352
9.1.3 Tipos de equipo de trabajo	354
9.1.4 Perfil de los miembros del equipo de trabajo exitoso.....	355
9.2 solución de conflictos laborales	359
9.2.1 Definición	359
9.2.2 Ciclo del conflicto	360
9.2.3 Elementos del conflicto	361
9.2.4 Comportamientos ante el conflicto	366
9.2.5 Los seis sombreros para solucionar conflictos	367
9.3 Cuestionario de repaso	379

Bibliografía387

INTRODUCCIÓN

Los Métodos Cuantitativos de Compensación Empresarial (MC-CE) están muy relacionados con el crecimiento de la empresa y el plan estratégico. Este libro tiene como objetivo apoyar los procesos de gestión humana en relación con el diseño del puesto de trabajo, la remuneración variable y el trabajo en equipo para solucionar conflictos.

El contexto de los conceptos desarrollados en el libro está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas poseen el conocimiento, y en esta época de globalización y de apertura comercial las organizaciones buscan individuos con competencias múltiples que respondan efectivamente a la gestión de los negocios en un ambiente dinámico y competitivo.

Según Chiavenato (2007), los seres humanos dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales. Los empleados pasan la mayor parte de su vida en una organización, y muchos de ellos son gerentes de su puesto de trabajo, y es tan alto su grado de compromiso que no escatiman tiempo y esfuerzo para sacar adelante los objetivos trazados, con el fin de contribuir al logro de los resultados esperados por la empresa.

Además, por las oportunidades que ofrecen las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para mejorar la productividad, las empresas requieren atraer cada vez más a un mayor número de jóvenes con un perfil evidenciable en el manejo de nuevas tecnologías. A estos jóvenes se les facilita llegar a altos mandos gracias a su espíritu innovador y al profundo conocimiento digital; de hecho, pueden ocupar cargos de niveles altos, que requieren de mucha responsabilidad en el sector financiero y de servicios, sin pasar por alto que en otros sectores,

como el minero, es necesario contar con personal con mucha experiencia.

Por ello, las políticas de recursos humanos deben adaptarse para atraer, retener y mantener motivado al equipo de trabajo con las competencias necesarias para lograr mejorar su posicionamiento en el sector al que pertenece.

Si la organización gana estabilidad debería también ganar el empleado; por lo tanto, la organización que quiera alcanzar sus objetivos debe también preocuparse por apoyar y facilitar el alcance de las metas de los empleados en cuanto a su mejora en beneficios y compensación.

Una forma de contribuir a mejorar la relación organización-empleado es facilitar un documento para que los estudiantes, profesionales y empresarios estudien los conceptos básicos y actualizados sobre los métodos de compensación, con objeto de que tengan una aplicación útil en el puesto de trabajo donde se desempeñen cada uno de estos actores.

Este libro consta de ocho capítulos organizados así: inicialmente se presenta una síntesis y luego se desarrollan los conceptos relacionados en el contenido, para consolidar el conocimiento con las conclusiones y evaluación que se presentan al final de cada uno de ellos.

El primer capítulo desarrolla las teorías sobre el salario relacionadas con la división del trabajo y los criterios utilizados para fijarlos. Este capítulo fue mejorado en lo referente a la historia del hombre y el trabajo en las diferentes eras de evolución. El segundo estudia el diseño de puestos de trabajo teniendo en cuenta el ciclo PHVA y el modelo de competencias, enfoque que facilita la puesta en práctica de los conceptos tratados. El capítulo fue enriquecido con la presentación de la plataforma informática donde se explica una forma alternativa para que la empresa, especialmente la PYME, pueda elaborar y llevar historia de la descripción de cargos y perfil de competencias a un costo muy bajo y eficaz.

Con los fundamentos de los dos primeros capítulos se procede a estudiar los métodos de compensación cualitativa (capítulo 3) y modelos de compensación cuantitativa (capítulo 4). Es de anotar que los modelos aquí desarrollados constituyen una síntesis basada en los estudios de la OIT y aprendizajes en diversos seminarios como los del Grupo Consulteg, Consultores Gerenciales, entre otros. El estudio del estado del arte ha dado lugar al modelo propio HAY-GO del autor del libro, que ha sido validado en varias empresas. Debe aclararse que la inclusión de textos del modelo HAY se hizo con el propósito de tener el estado del arte y con fines académicos únicamente.

El capítulo 5 está orientado al diseño de la curva salarial de la empresa, tomando como base casos prácticos y debidamente codificados para mantener estricta confidencialidad. Una vez se han presentado los modelos para valorar los cargos de la empresa, se tienen las bases suficientes para la valoración del desempeño de las personas (capítulo 6), teniendo en cuenta los modelos tradicionales y haciendo referencia al desempeño por competencias, lo que permite llevar a la práctica tempranamente estos conceptos.

El capítulo siete (7) versa sobre el reconocimiento variable como una estrategia de compensación para trabajos especiales que por sus características requieren un tratamiento especial, como es el caso de personas que deben emplear su creatividad para propuestas de nuevos productos o servicios que marcan la diferencia con la competencia.

En el capítulo ocho (8) se hace una exposición práctica del tema liquidación de nómina, buscando que el lector tenga un instrumento útil en el procesamiento de datos relacionado con el salario y todos aquellos descuentos tanto del empresario como del trabajador, siguiendo las normas legales actualizadas al 2016.

El último capítulo desarrolla el tema de trabajo en equipo, solución de conflictos laborales y los seis sombreros para pensar. En el primer tema se le da importancia a los equipos de trabajo tanto tradicionales como virtuales por las facilidades que presentan las TIC para hacerlo realidad

con resultados significativos y productivos tanto para la organización como para los empleados. El segundo tema tiene que ver con conflicto de tipo laboral y se incluye el método de los seis sombreros para analizar y resolver controversias y para hacer mejoras desde diferentes perspectivas.

DESARROLLO HISTÓRICO, CONCEPTOS Y TEORÍAS SALARIALES

Contenido

- 1.1. Desarrollo histórico
- 1.2. Conceptos básicos sobre el salario
- 1.3. Teorías sobre el salario
- 1.4. Criterios para fijar salarios
- 1.5. Opiniones sobre el salario
- 1.6. Resumen
- 1.7. Evaluación del capítulo

Temática

- Desarrollo histórico de la compensación salarial
- Clasificación de los salarios

Síntesis

Desde el principio de la humanidad, el hombre ha cambiado constantemente su metodología de trabajo y sus formas de compensación.

En este capítulo se analizará su desarrollo histórico, desde la sociedad primitiva, pasando por la esclavitud, el feudalismo, la era artesanal, la revolución industrial hasta llegar a la revolución del conocimiento, al igual que las teorías salariales y sus características.

Objetivos

Al terminar este capítulo, el lector debe estar en capacidad de:

- Identificar cada una de las etapas del desarrollo histórico de la humanidad.
- Asimilar cada una de las teorías y conceptos salariales.

DESARROLLO HISTÓRICO, CONCEPTOS Y TEORÍAS SALARIALES

Si pudiéramos viajar en el tiempo para mostrarles a nuestros antepasados los actuales avances científicos y tecnológicos, tales como computadores portátiles que envían en forma instantánea imágenes en movimiento, aviones que surcan el espacio o los escáners de resonancia magnética que pueden mirar al interior del cuerpo humano, teléfonos celulares, etc., nos considerarían magos o seres de otro planeta, con el consiguiente temor y respeto hacia nosotros (Kaku, 2011).

Pero como esto todavía no es posible, vamos aprovechar las fuentes históricas que hablan del hombre y el trabajo para estudiar su evolución, citando aspectos característicos de cada época hasta nuestros días. En este sentido, el capítulo tiene como propósito describir brevemente algunos aspectos relacionados con la evolución del hombre y su ambiente laboral (el trabajo), así como las diferentes formas y características de remuneración desarrolladas por él a lo largo todas las épocas.

Es innegable que la historia del trabajo está estrechamente ligada a permanentes aspiraciones de las masas trabajadoras por un futuro mejor; por ello, surge desde muy temprano el concepto de retribución en sus distintas modalidades. En la historia de la evolución del hombre y el trabajo, diferentes autores coinciden en poner el descubrimiento del fuego y con él la elaboración de herramientas rudimentarias, como los grandes facilitadores para perfeccionar la caza, la pesca y confeccionar sus vestidos y diversos productos, que conllevarían a la división del trabajo.

Como se estudiará más adelante, el perfeccionamiento de instrumentos y herramientas de producción y la diversidad de productos ha permitido tipificar diferentes sociedades, tomando como criterios el uso intensivo de la mano de obra, la tierra, el capital y el conocimiento.

En este capítulo también se explicarán aspectos fundamentales acerca del salario y las teorías que lo sustentan, para que el lector tenga una idea clara del significado de la compensación como forma de retribuir el servicio acordado entre el empleador y el empleado.

En la evolución del hombre y el trabajo, los instrumentos han desempeñado un papel importante como herramienta de producción; por ello todo comienza con la sociedad primitiva y la era de las herramientas, pasando luego por la esclavitud, el feudalismo, la era artesanal, la Revolución Industrial, para finalmente llegar a la revolución del conocimiento y las tendencias de la compensación del siglo XXI.

1.1 DESARROLLO HISTÓRICO

1.1.1. SOCIEDAD PRIMITIVA

Haciendo una cuidadosa búsqueda bibliográfica de las relaciones laborales, y de su compensación a lo largo del tiempo, hay necesidad de remontarse a las épocas en que los primitivos vivían de la recolección de alimentos y de la caza, labores que desarrollaban colectivamente con la ayuda de herramientas rudimentarias, pero a partir de ello el hombre creó relaciones entorno al trabajo y perfeccionó los instrumentos para mejorar sus posibilidades de supervivencia.

Después de muchos años, el hombre descubre el fuego y este se convierte en el primer gran acontecimiento de la historia de la humanidad, ya que le permitió desarrollar actividades como la fundición para la fabricación de herramientas de metal, el pastoreo mediante la domesticación de animales y la agricultura con el trabajo de la tierra, lo cual le ayudó a crear las condiciones y el ambiente necesarios para dejar de ser nómada y convertirse en sedentario, lo que le permitió ser más productivo y acumular conocimiento a través de experiencia empírica que, posteriormente, sería utilizado por las nuevas generaciones.

Cabe resaltar de esta época un acontecimiento importante, la **primera división del trabajo** (en lo que los autores llaman revolución agrícola): pastores y agricultores. Los primeros se dedicaban exclusivamente a la domesticación y pastoreo de animales; los segundos, a las labores agrícolas, utilizando algunos animales como fuerza de tracción, entre ellos el buey, que se convirtió en el animal predilecto por excelencia. Durante la revolución agrícola, la tierra fue la base de la economía; el oficio de los agricultores se fundaba en el trabajo en familia, en la que cada uno de sus miembros tenía un rol específico que cumplir.

La acumulación de conocimientos en agricultura llevó al hombre a diversificar el trabajo, debido a lo cual aparecen, entre otros oficios, la hilandería, la alfarería, la herrería, lo cual dio origen a la **segunda división del trabajo**, que se caracterizó principalmente por los diferentes productos para el consumo de la unidad productiva (ser humano).

Sin embargo, el hombre, en su afán de mejorar, desarrolló un sistema de economía natural que se caracterizaba por el intercambio de productos con otras tribus o comunidades, y se generó de esta manera el trueque como forma de pago por el trabajo realizado. A manera de ejemplo se presenta un ejercicio de economía natural de ese entonces, después de hacer las adaptaciones del caso:

2 cestos de alimento	=	1 pollo
1 pollo		3 lanzas
3 lanzas		5 pieles de animal
5 pieles de animal		30 flechas

Es decir que para obtener 30 flechas se podían dar 5 pieles o 3 lanzas o 1 pollo o 2 cestos de alimentos.

La comunidad primitiva se empieza a desintegrar en un largo período de transición en el que se manifiestan características de desarrollo, como un nuevo modo de producción; la propiedad comunal se convierte en

familiar y finalmente en individual. Lo anterior conlleva al surgimiento de desigualdades sociales provocadas por el patrimonio de la gente, lo que condujo a la aparición de las clases sociales, y la utilización del trabajo ajeno, con lo cual se originó la explotación del hombre fuerte sobre los más débiles, convirtiéndose estos últimos en personas dependientes que tenían que trabajar duramente para recibir lo mínimo requerido para su subsistencia. Esto dio como resultado una nueva era: **la era de la esclavitud**.

En la economía natural cabe resaltar la intervención de los jefes de las tribus en la elaboración de las relaciones de trueque, para administrar el patrimonio colectivo.

Por su parte, la división del trabajo permite que unos pocos se adueñen de los utensilios de trabajo, los animales domésticos y parte de las propiedades colectivas. Es así como los representantes de las comunidades se convirtieron en hombres libres y los más débiles empezaron a ser hombres dependientes.

Debe resaltarse la importancia de los desarrollos alcanzados por el hombre en la agricultura, actividad que se extendió como bola de nieve y que Alvin Tofler (1979) ha llamado “la primera ola” de cambio para beneficio de la especie humana.

1.1.2. LA ESCLAVITUD

En esta época existían grandes ciudades donde se concentraban todos los negocios, especialmente el comercio de esclavos por parte de los mercaderes, y fueron precisamente estos los que le dieron origen a la **tercera división del trabajo**.

La sociedad se dividía en hombres libres y esclavos; los primeros eran los terratenientes, que tenían grandes ganancias, y los campesinos, que disfrutaban de algunos derechos y beneficios de préstamos, pero el incumplimiento de algunas obligaciones podrían llevarlos a perder la libertad

para convertirse en esclavos de sus patronos. Los segundos eran tratados como mercancía, pues eran comprados y vendidos al mejor postor, quien les daba lo estrictamente necesario para que pudieran realizar largas jornadas de trabajo forzoso.

Para poder apreciar la verdadera magnitud del tratamiento dado a los esclavos se transcribe a continuación uno de tantos anuncios publicados en el periódico *Charleston Courier* el 12 de abril de 1928:

Oferta de venta consistente en un cocinero de unos 35 años de edad, su hija de 14 y su hijo de unos 8. El lote será vendido completo o por separado, como convenga al comprador.

Con respecto a esto, muchos afirman que la esclavitud fue la ley general de la antigüedad. Sin embargo, con el tiempo, el comercio de esclavos dejó de ser atractivo para los patronos al dejar de ser rentable, lo que llevó a buscar otras formas más productivas de explotación del ser humano.

1.1.3. EL FEUDALISMO

Este fue el sistema político predominante en la Europa occidental de los siglos centrales de la Edad Media, entre los siglos IX al XV. El feudalismo se caracterizó por la concesión de feudos (casi siempre en forma de tierras y trabajo) a cambio de una prestación política y militar, contrato sellado por un juramento de homenaje y fidelidad.

El feudalismo tiene sus inicios en el momento en que los terratenientes comenzaron a tener grandes problemas con la rentabilidad que producía el negocio de esclavos, lo que los llevó a buscar nuevas alternativas que les permitieran seguir acumulando riquezas y mantener el poder.

El proceso se inicia en Inglaterra al comienzo del siglo XVII, cuando los propietarios de la tierra la parcelan y se la entregan a los esclavos para que la trabajen bajo condiciones favorables para los dueños. El régimen feudal, como se le llamó a esta época, estaba estructurado como se muestra en la siguiente figura:

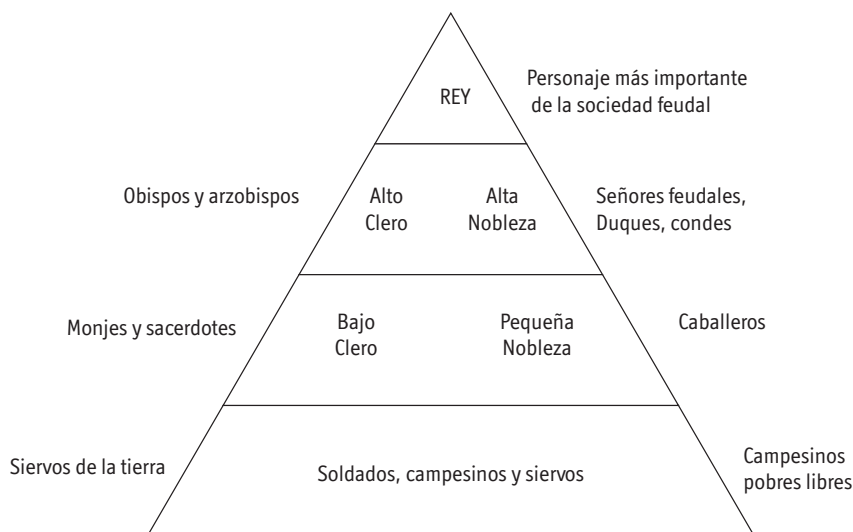


Figura 1.1. Organización feudal

El régimen feudal se caracterizaba por la existencia de los siervos, el señor feudal, el Estado y la Iglesia. Resaltan el rol del siervo, el señor feudal y el clero como los tres grandes protagonistas de esta era. El siervo trabajaba con su familia, y de lo que ganaba debía guardar una mínima parte para el sustento de esta, pagar los tributos para el mantenimiento del Estado y aportar la décima parte de su trabajo a la Iglesia. Así mismo, estaba obligado a trabajar en forma gratuita un día a la semana para el dueño de la tierra.

El señor feudal recibía rentas del trabajo, dos terceras partes de lo que cosechaba y el trabajo físico del siervo. El Estado, que estaba al servicio de los dueños de la tierra y de la Iglesia, recibía los impuestos o tributos que debían pagar los siervos, quienes eran maltratados cuando no cumplían oportunamente con sus "obligaciones".

Es importante anotar que esta situación no puede considerarse como exclusiva de dicha época; hoy en día se mantiene con características similares, pero adaptada a un nuevo contexto.

La Iglesia recibía los diezmos, décima parte del trabajo de los siervos, por asegurar el temor a Dios y especialmente el respeto al sistema establecido.

1.1.4. LA ERA ARTESANAL

“*Artesano*: persona que ejerce un oficio manual por su cuenta, ayudado a veces por miembros de la familia” (Diccionario enciclopédico, Editorial Océano, 2005, p. 88).

Los artesanos se caracterizan por usar materiales típicos de su zona de origen para fabricar sus productos. Cada uno con materiales diferentes y que identifican el entorno de cada exponente: conchas marinas, algas, cuarzo, maderas específicas, etc.

Esta etapa de la historia es llamada así debido a los trabajos realizados por personas que se negaron o dejaron de ser siervos y se dedicaron a elaborar herramientas y toda clase de obras artesanales, las cuales tuvieron una gran acogida entre los consumidores de la época.

Como característica importante se resalta la creatividad de las personas dedicadas a este trabajo, del cual hicieron toda una profesión, ya que integraba el conocimiento profundo de la materia prima, la producción de alta calidad, la comercialización de los productos y el alto grado de responsabilidad, así como la solidaridad con el equipo conformado por la familia del artesano. La estrategia fundamental de comercialización radicaba en ubicar la unidad productiva alrededor de aldeas y grandes ciudades que les permitiera un contacto rápido con sus clientes.

A modo de resumen se puede afirmar que la profesión artesanal permitió a quienes se dedicaron a ella, asignarse su propio salario y decidir respecto a su nivel de vida familiar, ya que la unidad productiva la componían el padre, la madre, los hijos y los hijos de estos, y pasaba como herencia de generación en generación.

1.1.5. LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

En la llamada Revolución Industrial hubo un cambio de paradigma; de la economía basada en el trabajo manual se pasó al trabajo mecanizado, y la gran protagonista fue la máquina. Este cambio se da en la segunda mitad del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Se inicia en Gran Bretaña y posteriormente en el resto de Europa, donde los cambios fuertes se manifiestan en los aspectos socioeconómicos, tecnológicos y culturales.

Comienzan a surgir fábricas y ciudades en Nueva Inglaterra y Estados de la costa atlántica. A mediados del siglo XIX en el nordeste europeo había un sector industrial en rápida expansión.

Esta era da lugar a la civilización industrial caracterizada por: creación de los sistemas interconectados, mejora en los medios de transporte, la gran innovación para la movilidad de masas, como el uso del ferrocarril; diversidad de industrias, tales como la del carbón, los procesos del hierro, textiles, acerías, fabricación de vehículos en grandes cadenas de producción en serie mecanizada. Cabe resaltar las innovaciones más importantes: la máquina de vapor y la Spinning Jenny (máquina hiladora multibobina, inventada en 1764).

Esta época se caracterizó por la generación de riquezas desde las fábricas, debido a lo cual la agricultura pierde importancia. Esto fue posible por la producción en masa gracias a la invención de máquinas y equipos de todo tipo para el procesamiento mecánico, así como la búsqueda de mercados y la burocratización de las organizaciones, lo cual dio lugar a la administración vertical, que aún existe en muchas empresas de los países del Tercer Mundo. Estos cambios radicales dieron origen a lo que se denominó **la segunda ola**, según Toffler.

La Revolución Industrial desplazó de los mercados al artesano mediante el establecimiento de sistemas atractivos de compensación, necesarios para que el personal requerido por las fábricas (obreros) se pudiera conseguir sin contratiempos.

La Revolución Francesa aporta nuevos conceptos de libertad para el hombre, y este se apropia de ellos para exigir mejoras en el tratamiento, jornada laboral, salarios y condiciones de trabajo.

Hay que destacar de esta época la aparición del concepto de *administración científica*, que tenía por finalidad elevar el nivel de vida de la sociedad mediante una mejor explotación de los recursos naturales y humanos, lo cual propició algunos beneficios, entre ellos: empleo estable, y especialmente el aporte de Henry Ford sobre su teoría de salarios altos, los estudios de los humanistas que buscaban mejorar las condiciones de trabajo como forma de optimizar la productividad de la masa trabajadora, entre los cuales se destacan los experimentos de Elton Mayo, quien hace hincapié en factores humanos que antes no se tomaban en cuenta.

1.1.6. LA REVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO

Esta era, llamada **la tercera ola**, se caracteriza por cambios sociales, técnicos y económicos, que se enfocan en unos conceptos del futuro (repensando el futuro); da origen a la subcontratación (*out-sourcing*), la minimización de escala y los centros de beneficios. La riqueza se crea con el conocimiento, que se convierte en la materia prima para generar crecimiento sostenido y en la única forma de permanecer en los mercados altamente competitivos.

Teniendo en cuenta lo anterior, los sistemas de compensación han evolucionado notablemente, aunque no con la velocidad y la importancia que se les ha dado a otras áreas de la empresa.

Las habilidades técnicas, gerenciales, las relaciones humanas, la capacidad de resolver problemas individual o colectivamente y los aportes de impacto para la organización, son los que obtienen una mayor ponderación a la hora de valorar factores de importancia para lograr un crecimiento sostenible y asegurar la permanencia en el mercado de características universales.

La forma de pago también ha evolucionado. Se establecen los pagos en efectivo y otras formas de compensación que van desde reconocimientos personales hasta convertir, parcial o totalmente, al personal en accionista de la compañía, pasando por innumerables formas de gratificación, tanto en dinero como en especie, para destacar o premiar el desempeño sobresaliente del personal.

Para terminar este análisis histórico hay que resaltar las tendencias de la tecnología de la información, de la comunicación y las altas tecnologías, reconociéndolas como poderosas herramientas para diseñar y desarrollar nuevos sistemas de compensación, lo que exige el conocimiento y dominio de estas.

Se necesita personal muy preparado, dado que el trabajo multidisciplinario comienza a ser una costumbre y se adopta un mismo idioma, gracias al cual los profesionales de diferentes países pueden realizar reuniones con el personal de una empresa en particular para resolver cualquier tipo de problema mediante la videoconferencia (Cabero, 2009, p. 300). Así mismo, en poco tiempo también será normal y entendible un conocimiento de la realidad virtual como una forma de entrenamiento del trabajador del tercer milenio.

1.2. CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE SALARIO

Salario es definido por el Código Sustantivo del Trabajo de Colombia como el pago asignado, en dinero o en especie, por el empleador como contraprestación directa del servicio personal prestado por el empleado.

1.2.1. CLASIFICACIÓN DEL SALARIO

El salario se clasifica teniendo en cuenta la función que cumpla:

- **Salario real:** Es la capacidad de compra que proporciona el pago recibido en un tiempo dado.

- **Salario nominal:** Es el pactado entre las partes mediante un proceso contractual.
- **Salario base:** Es la cantidad mensual acordada entre empleado y empleador y que sirve para calcular el subsidio familiar.
- **Salario por cantidad recibida:** Puede ser fijo o variable. Fijo cuando la suma recibida es constante en todos los períodos de pago acordado, y variable cuando se trata de las comisiones recibidas por ventas.
- **Salario integral:** Es la cantidad única acordada entre las partes y cubre el pago de salario, prestaciones sociales y otros beneficios que compense los recargos por horas extras trabajadas, festivos, primas legales y extralegales, cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie y otras estipuladas por la ley; no incluye las vacaciones, y solo se puede acordar con empleados que devenguen un salario mayor o igual a diez salarios mínimos.
- **Salario por forma de pago:** Puede ser en dinero o en especie.
- **Salario mixto:** Cuando se acuerda una base mínima y un porcentaje adicional sobre los resultados obtenidos, ya sean cuantitativos o cualitativos.
- **Salario a destajo:** (también es llamado “salario por obra terminada”): Consiste en que el empleado puede recibir el pago mensualmente según el acuerdo a que lleguen las partes. Dicho pago no puede ser inferior al salario mínimo si el trabajador presta sus servicios en jornada continua.
- **Salario mínimo:** Es el valor mínimo que se debe pagar al trabajador, ya sea estipulado por la ley o por la empresa, sin que este último sea inferior al mínimo legal que decreta el gobierno (Álvarez Daza, 1990).

1.2.2. IMPORTANCIA DE LA COMPENSACIÓN

Es tan importante este tema que los empresarios, el Gobierno y los trabajadores siempre discuten acerca de él. Por un lado, los empleados no

ahorran tiempo ni argumentos para defender una compensación justa por su trabajo, mientras que los otros dos actores buscan la forma de disminuirlo o flexibilizarlo.

1.3. TEORÍAS SOBRE EL SALARIO

Luego de esta breve reseña del hombre y la evolución de la compensación es necesario analizar las teorías salariales desarrolladas por diversos expertos a lo largo de la historia. De esta manera, será posible contar con un marco de referencia para establecer un modelo de valoración del trabajo, al mismo tiempo que se tienen en cuenta las tendencias mundiales sobre los factores fundamentales y nuevos conceptos sobre la administración de la compensación.

Estas teorías se presentan de manera resumida, resaltando los aspectos que consideramos más importantes para el propósito de este libro.

1.3.1. TEORÍA DE LOS INGRESOS DE ADAM SMITH

Según Smith (1723-1790), el salario debe ser el necesario para que el trabajador y su familia subsistan. Sustenta su teoría argumentando que si el salario es muy bajo la segunda generación de obreros desaparecería, por lo cual el patrón se quedaría sin la fuerza laboral necesaria para sus fines de enriquecimiento.

De acuerdo con Smith, el factor principal para fijar los salarios es la influencia de la oferta y la demanda. De esta manera, la distribución de la mano de obra sería más beneficiosa para el desarrollo económico de un país, debido a que los trabajadores se verían atraídos a emplearse en aquellas industrias donde fueran más necesarios porque estas brindarían los salarios más altos. En este tema Smith trata el desarrollo económico de un país cuando señala que: En consecuencia, la demanda de mano de obra asalariada aumenta necesariamente con el incremento del ingreso y del capital de las naciones.

1.3.2. TEORÍA DEL SALARIO DE SUBSISTENCIA DE DAVID RICARDO

En el estudio de salarios, David Ricardo (1772-1823) distingue diferentes tipos, tales como salario nominal, salario real, salario de subsistencia, y se refiere también a la formación y aumento de salarios.

Su teoría interpreta el salario como una mercancía más que está expuesta a las leyes de oferta y demanda del mercado; sin embargo, aclara que el precio natural de la mano de obra es el precio necesario que permite al trabajador y a su familia subsistir y perpetuar la raza. Cabe anotar respecto a su teoría, la sugerencia de no intervención del legislativo en el manejo de los salarios para permitir al mercado cumplir con su papel de regulador.

1.3.3. TEORÍA DEL FONDO DE SALARIOS DE JOHN STUART MILL

Interpretando el ejemplo de John Stuart Mill (1806-1873): Los salarios suben siempre que dos o más patrones corren detrás de un obrero, y bajan siempre que dos o más obreros corren tras un patrón.

El autor de esta teoría la explica de la siguiente manera: los salarios dependen principalmente de la demanda y de la oferta de trabajo o, en otras palabras, de la proporción entre el capital circulante, empleado para la compra del trabajo (fondo de salario), y la población integrada por la clase trabajadora. Se concluye, entonces, que el cambio de uno de los dos elementos reguladores generaría un cambio en la tasa de asignación salarial.

Según esta teoría, el salario crece en proporción directa al crecimiento del capital y en relación inversa con respecto al crecimiento de la población, como se muestra en la siguiente ecuación:

$$\text{Salario} = \text{Capital/población}$$

Tomás Malthus (1766-1834), en su ensayo sobre el principio de la población, afirma que mientras esta crece en progresión geométrica, los

medios de subsistencia, en las circunstancias más favorables a la industria, nunca pueden aumentar en otro sentido que en progresión aritmética. Con base en este pensamiento, Malthus les dice a los trabajadores que ellos deben ser los responsables del crecimiento de los salarios, y para lograrlo deben impedir el aumento de su propia clase, evitando los matrimonios, controlando la procreación, es decir, limitando el número de hijos.

Como se puede ver, las ideas de este pensador coinciden con las de Stuart Mill, al considerar que los salarios son una consecuencia del manejo correcto que se les dé a los factores de población y capital, buscando que si “la liebre se duerme, ya no será difícil que la tortuga la alcance y la aventaje” (parábola de la doctrina malthusiana).

1.3.4. TEORÍA DE LOS SALARIOS ALTOS DE HENRY FORD

Henry Ford (1863-1947) expone en forma sencilla la siguiente teoría: Si los salarios de los trabajadores son **altos**, se genera una mayor capacidad de **consumo**, y para satisfacerla es necesario **producir más**, como consecuencia las **ventas aumentan**, las **utilidades aumentan**, lo cual permite hacer **nuevas inversiones** en tecnología para incrementar la **productividad**.

Interpretando la tesis de Ford se puede comprender que una mayor utilidad permitiría a los productores hacer nuevas inversiones para obtener incrementos en la productividad, de esta manera los precios de los productos podrían disminuirse, y así se completaría nuevamente el ciclo.

Consecuente con su pensamiento, Ford pagó los mejores salarios en su compañía para que el personal pudiera comprar los carros que producían.

1.3.5. TEORÍA MARXISTA DEL SALARIO

Según Karl Marx (1818-1883), debe existir un salario de subsistencia que se paga directamente al trabajador y otra parte que debe ir a una

cuenta social, para que el Estado la distribuya a través de servicios financiados por el fondo nacional de plusvalía.

Su teoría está basada en el análisis que hace del salario en la sociedad capitalista. De acuerdo con Marx, el trabajo no es realmente una mercancía, y el aceptarlo como tal es consecuencia de la deformación impuesta por el sistema capitalista. Al admitir que el trabajo tiene valor, este debe medirse consigo mismo.

Por lo anterior, la venta del trabajo, suma de trabajo necesario y suplementario, supondría la exclusión de la plusvalía, o sea, el beneficio que enriquece al capitalista (Spiridonova, 1965, p. 145).

A manera de ejemplo, suponga que un trabajador produce dos salarios mínimos, laborando 48 horas a la semana o 192 al mes, y lo requerido para su sustento y el de su familia es un salario mínimo. Por lo tanto, el trabajador sólo recibirá un salario mínimo; esto significa que sólo está recibiendo lo equivalente a quince días y los otros quince días no les son remunerados. De esta manera se puede explicar la plusvalía como la diferencia entre lo que recibe el trabajador para cubrir su sustento propio y el de su familia y el verdadero valor del producto realizado.

1.4. CRITERIOS PARA FIJAR SALARIOS

Los salarios pueden asignarse teniendo en cuenta uno o más de los siguientes criterios:

Tabla 1.1. Criterios para fijar salarios

CRITERIO	BASADO EN
Valoración del cargo	Requisitos del cargo
Valoración del desempeño	Desempeños extraordinarios del personal
Valoración de utilidades del período	Capacidad de la empresa
Valoración de los salarios del mercado	Competencia

1.5. OPINIONES SOBRE EL SALARIO

El tema del salario representa una controversia a nivel nacional, y en ella participan tres actores principales, cada uno de los cuales busca influir desde su perspectiva en la asignación salarial, para obtener diversos beneficios de acuerdo con su posición particular.

En la siguiente tabla se enuncian las posiciones de dichos actores, con el propósito de que se entienda la relevancia de estos en la asignación de salarios. Los trabajadores buscan que sus salarios sean más altos, para tener un mejor nivel de vida; sin embargo, el salario que el empresario puede fijar se ve restringido por su presupuesto y los valores del mercado en cargos similares. Finalmente, esta disputa se encuentra controlada por la sociedad, la cual establece el equilibrio entre estas dos variables.

Tabla 1.2. Posiciones frente al salario

TRABAJADORES	<p>La asignación salarial representa para el trabajador los medios para tener un nivel de vida determinado para sí mismo y para su familia, lo cual le da un estatus en la sociedad.</p> <p>Por otra parte, la asignación salarial, sin importar la forma empleada por el empleador para estimarla, permite darle al trabajador una importancia relativa frente a los demás, y en consecuencia, los niveles de productividad pueden ser afectados positiva o negativamente según la relación que esta tenga con el desempeño del empleado.</p>	<p>Para el empresario, la asignación salarial es vital a la hora de estimar los presupuestos de la organización, por lo que esta representa una porción elevada de los costos de producción, la fijación de precios y, como consecuencia, el nivel de ventas de los productos.</p> <p>En resumen, el empresario debe tener en cuenta varios factores cuando fije los salarios, dado que de estos depende la calidad del personal contratado para su empresa, la capacidad de retener los buenos trabajadores y, naturalmente, pensar en las utilidades para los accionistas.</p>	EMPRESARIOS
	<p>La sociedad se ve favorecida si las asignaciones salariales permiten influir en la prosperidad de la comunidad, gracias a la relación directa que exista entre los salarios de la masa trabajadora y los incrementos de la productividad.</p> <p>Para que la sociedad se vea favorecida, los otros dos actores deben trabajar en armonía y buscando permanentemente mejorar la competitividad. Es necesaria la intervención del Estado para que prevenga problemas laborales que más tarde pueden afectar a la sociedad.</p>		
SOCIEDAD			

1.6. RESUMEN

El estudio de la evolución del hombre y la remuneración permite a los gerentes de recursos humanos darse cuenta de la responsabilidad que tienen frente a la historia como agentes claves en la toma de decisiones sobre compensación.

Los grandes inventos, como la máquina de vapor, la utilización del agua y el aire en las nuevas tecnologías, la Revolución Francesa, entre otros, fueron los factores que dieron lugar a una nueva era: la Revolución Industrial, y el sistema de compensación fue uno de los más favorecidos gracias a la necesidad de atraer al trabajador urbano para construir las grandes obras civiles y satisfacer las demandas del personal requerido en la industria y el comercio.

A la par del desarrollo industrial se fortalecieron también los sindicatos, y con ellos las grandes reivindicaciones de todo tipo para el trabajador, a tal punto que la jornada laboral diaria de 16 horas se redujo a 8, vigente actualmente, con tendencias a establecer horarios de 6 horas (6 de trabajo, 6 de estudio, 6 para el deporte y la cultura y 6 para reponer energías).

La era actual, la del conocimiento, ha revolucionado todo, hasta el punto que parece ser que el hombre se ha propuesto comprender en forma exhaustiva su realidad. Los conceptos básicos y teorías sobre el salario ayudan a ser precisos a la hora de fijar la remuneración, de forma que empleado y empleador sepan claramente qué modelo es utilizado y cuáles son las razones para ello.

1.7. Evaluación del capítulo

A continuación se presentan preguntas de repaso relacionadas con la temática tratada en este capítulo. Seleccione la opción que considere correcta:

1. El sistema feudal se caracterizó por la existencia de:
 - a. Siervos y feudales
 - b. Burgueses y esclavos
 - c. El Estado y los esclavos
 - d. Patronos y terratenientes
2. En la división del trabajo, la era primitiva corresponde a:
 - a. Tercera ola
 - b. Primera división del trabajo
 - c. No pertenece a ninguna división, ya que a partir de ella se deriva la primera
 - d. La interface entre la primera y segunda división
3. En la época de la Revolución Industrial los artesanos dejaron de ser el centro de atención comercial y fueron relegados debido a:
 - a. Su desventaja de producir en grandes volúmenes
 - b. Eran poco cultos en el arte de la guerra
 - c. Entre los artesanos existían amplias rivalidades
 - d. No fueron relegados, por el contrario, fueron el eje de la economía

4. Las habilidades técnicas, gerenciales, las relaciones humanas, la capacidad de resolver problemas individual o colectivamente y los aportes de impacto para la organización hacen referencia a:
- a. Revolución Industrial
 - b. Esclavitud
 - c. Revolución del conocimiento
 - d. Teoría de salarios
5. De acuerdo con uno de los siguientes autores, el salario está expuesto a las leyes de demanda y oferta:
- a. Henry Ford
 - b. Jhon Stuart Mill
 - c. Adam Smith
 - d. Karl Marx
6. Según la teoría de Marx una de estas afirmaciones es verdadera:
- a. La venta del trabajo supondría la exclusión de la plusvalía, beneficio que enriquece al capitalista.
 - b. La teoría de Marx se basa en el sistema feudal y no en el sistema capitalista.
 - c. El trabajo es realmente una mercancía, y el aceptarlo como tal es consecuencia de la deformación impuesta por el sistema capitalista.
 - d. El trabajo no es realmente una mercancía, y el aceptarlo como tal es consecuencia de la deformación impuesta por el sistema capitalista.
7. La posición del trabajador frente al salario se puede encontrar en una de las siguientes afirmaciones:
- a. No es justo que los productores se queden con la plusvalía
 - b. Los ingresos les permiten un nivel de status en la sociedad
 - c. Deben subsistir y alimentar a su familia
 - d. Deben acumular riquezas para iniciar sus propios negocios

8. El empresario debe tener en consideración varios factores a la hora de fijar los salarios, con el propósito de:
- Velar por la calidad del personal contratado para su empresa
 - Evitar retener los buenos trabajadores
 - Aumentar las utilidades para los accionistas
 - Ninguna de las anteriores
9. El salario mínimo en una empresa debe ser:
- Menor que el fijado por el Gobierno
 - Igual al fijado por el Gobierno
 - Mayor o igual al fijado por el Gobierno
 - Es independiente del fijado por el Gobierno
10. El salario mínimo legal vigente en Colombia en 2017 es de \$737.717. Suponga el caso de un vendedor de calzado, que devenga un sueldo base fijo de \$250.000 y, además, recibe \$5.500 por cada 5 pares de zapatos vendidos y \$10.000 si llega a realizar ventas diarias superiores a \$350.000. Al final del mes (20 días laborales), que ha sido bastante quieto, ya que sus ventas diarias se mantuvieron en 5 pares, de \$30.000 cada uno, el vendedor devengó un salario mixto de:
- \$627.500
 - \$277.500
 - \$360.000
 - Devenga el salario mínimo.
11. Actualmente, la empresa ABC desea iniciar un proceso de fijación de salarios. Como primera medida ha decidido indagar cuáles son los salarios que pagan empresas similares del sector y, de acuerdo con los requisitos actuales de cada cargo, proyecta fijar un salario para cada uno. Este análisis tiene en cuenta los aspectos de los siguientes literales MENOS uno, este es:
- Estrato de los trabajadores
 - Importancia del cargo según requisitos

- c. Salario de cargos similares
- d. Normas legales respecto al salario

12. El salario por forma de pago se refiere a:

- a. Una base mínima y un porcentaje adicional sobre los resultados obtenidos
- b. Es también llamado “salario por obra terminada”
- c. Dinero o en pago en especie
- d. Se refiere al valor mínimo que se debe pagar al trabajador
- e. Todas las anteriores

13. Considerar que los salarios son una consecuencia del manejo correcto que se les dé a los factores de población y capital es una afirmación de: _____

14. En Inglaterra, cuna del feudalismo, surgieron las estratificaciones sociales como los siervos, el señor feudal, el Estado y la Iglesia; una de las obligaciones que tenían los siervos es:

- a. Pagar los tributos para el mantenimiento a la Iglesia y aportar la décima parte de su salario a la misma.
- b. Trabajar un día a la semana gratis en la tierra y recibir la renta del trabajo de los esclavos.
- c. Pagar el diez por ciento de su salario al Estado y trabajar gratis en la tierra para la Iglesia.
- d. Pagar los tributos para el mantenimiento al Estado y aportar la décima parte de su trabajo a la Iglesia.

15. Existen diferentes clasificaciones para los salarios de acuerdo con su función. El tipo de salario en el que el empleado puede recibir el pago mensualmente, según el acuerdo al que lleguen las partes y cuyo valor no puede ser menor al salario mínimo si el trabajador labora en jornada continua, es:
- a. Salario integral
 - b. Salario por forma de pago
 - c. Salario por cantidad recibida
 - d. Salario por destajo
 - e. Salario nominal
16. La acumulación de conocimientos lleva al hombre a la diversificación de las diferentes labores que este realiza, lo que ha permitido el desarrollo de divisiones del trabajo a través de la historia. Una de estas etapas es la segunda división del trabajo la cual se caracteriza por:
- a. La diversificación del trabajo y aparición de nuevos oficios.
 - b. La existencia de agricultores y pastores.
 - c. El inicio de la comercialización de esclavos.
 - d. La domesticación de animales y descubrimiento del fuego.
17. El salario se clasifica teniendo en cuenta la función que este desempeñe, cuyo valor, formas y acuerdos de pago varían de un tipo de salario al otro. La forma de pago del "salario por cantidad recibida" se realiza teniendo en cuenta que:
- a. Este puede ser una cantidad fija o variable.
 - b. Este es el valor mínimo que se debe pagar al trabajador.
 - c. Este se paga mensualmente según el acuerdo las partes.
 - d. Este es pactado mediante un proceso contractual.

18. Una de las teorías sobre el salario señala que: "Si los salarios de los trabajadores son altos, entonces existirá mayor capacidad de consumo y para satisfacerla es necesario consumir más". El autor que propone esta teoría es:
- a. Henry Ford
 - b. John Stuart Mill
 - c. Adam Smith
 - d. David Ricardo
 - e. Karl Marx
19. Otra de las teorías sobre el salario afirma que: "El aumento salarial es directamente proporcional al crecimiento del capital e inverso a la población". El autor que propone la anterior teoría es:
- a. Henry Ford
 - b. John Stuart Mill
 - c. Adam Smith
 - d. David Ricardo
 - e. Karl Marx
20. El autor que explica la plusvalía como, "la diferencia entre lo que recibe un trabajador para su subsistencia y el valor verdadero del producto realizado", es:
- a. Henry Ford
 - b. John Stuart Mill
 - c. Adam Smith
 - d. David Ricardo
 - e. Karl Marx

21. De las siguientes divisiones del trabajo, ¿cuál se caracteriza principalmente por la elaboración de diferentes productos para el consumo del ser humano?:
- a. Segunda división del trabajo
 - b. Tercera etapa división del trabajo
 - c. Revolución Industrial
 - d. Feudalismo
 - e. Primera “ola del cambio”
22. En su afán de mejorar, el ser humano desarrolló un sistema de economía natural que consiste en el intercambio de productos, ¿Cómo se denomina este sistema?:
- a. Feudalismo
 - b. Trueque
 - c. Revolución Industrial
 - d. Capitalismo
23. La Revolución Industrial se caracterizó por la generación de riquezas desde las fábricas y la invención de máquinas para la producción masiva; una de las consecuencias de esta época fue:
- a. Establecimiento de la jornada laboral de 8 horas a 16 horas al día.
 - b. Establecimiento de retribución salarial a causa de la demanda.
 - c. Establecimientos de sistemas atractivos de compensación.
 - d. Disminución de la jornada laboral de 16 horas a 8 horas al día.
24. Durante la Revolución Industrial surgieron grandes corrientes y revoluciones que permitieron el desarrollo laboral; la Revolución Francesa se caracterizó por ser una de estas. Una característica que no corresponde a esta revolución es:
- a. Aparición de nuevos conceptos de libertad para el hombre.
 - b. Generación de riqueza desde las fábricas.
 - c. Origen del conocimiento como materia prima para el crecimiento.
 - d. Mejora trato por parte de los empleadores a los trabajadores.

25. En la historia de la evolución del hombre y el trabajo, diferentes autores coinciden en señalar los siguientes acontecimientos como los grandes facilitadores para perfeccionar la caza, la pesca y confeccionar sus vestidos y diversos productos, lo que condujo a la división del trabajo:
- a. Descubrimiento del fuego y elaboración de herramientas de metal.
 - b. La domesticación y el pastoreo de animales como fuerza de tracción.
 - c. Implementación de la agricultura y labrado de la tierra.
 - d. Desarrollo de técnicas en hilandería y alfarería y labrado de la tierra.

EL CICLO PHVA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Contenido

- 2.1. Implementación del modelo de competencias
 - 2.1.1. Gestión por competencias
 - 2.1.2. Definición de competencias
 - 2.1.3. Clasificación de competencias
- 2.2. Análisis ocupacional
 - 2.2.1. Aplicación de análisis ocupacional
 - 2.2.2. Descripción de cargos
 - 2.2.3. Metodología de trabajo
 - 2.2.4. Descripción de cargos y perfil de competencias
- 2.3. Modelo informático de la descripción de cargos y perfil de competencias
 - 2.3.1. Presentación del modelo
 - 2.3.2. Instructivo de manejo de la plataforma del apéndice
- 2.4. Resumen
- 2.5. Evaluación del capítulo.

Temática

Para las cuatro fases del ciclo PHVA se identifican las oportunidades que tienen los directivos de una empresa para administrar el talento humano de forma efectiva, bajo un enfoque de competencias.

Síntesis

En este capítulo se muestra el ciclo de mejora continua PHVA como una herramienta con la cual es posible organizar los conceptos y aplicaciones de la gestión del talento humano reconociendo las actuaciones de cada una de las fases propuesta en un enfoque por competencias. Se muestra la clasificación de las competencias de acuerdo con las capacidades del ejecutor, las aptitudes y actitudes de este, y como una combinación

de estas. Mediante ejemplos se proponen maneras de realizar manuales y análisis de funciones por competencias.

Objetivos

Al terminar este capítulo, el lector debe estar en capacidad de:

- Aplicar el ciclo de mejora continua PHVA a la gestión del talento humano.
- Reconocer las competencias como un valor agregado y diferenciador dentro de las organizaciones del futuro.
- Conocer los tipos de competencias, definiciones y subclasificaciones.
- Realizar análisis ocupacionales y manuales de funciones por competencias que le sirvan como referencia para la toma de decisiones acertadas.

EL CICLO PHVA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la actualidad, debido a la fuerte influencia de factores externos que condicionan a las organizaciones, ha surgido un proceso de mejora continua con miras a la estandarización de procedimientos internos, mejor conocido como ciclo PHVA: Planear-Hacer-Verificar-Actuar. (Ver figura 2.1.). Este ciclo es importante también como guía para el diseño e implementación eficiente y eficaz de un modelo de competencias para el mejoramiento de los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación de personal de toda organización.

Adicionalmente, utilizar el ciclo PHVA para el establecimiento de un modelo de competencias, en aras del mejoramiento continuo de dichos procesos, garantiza a las organizaciones que lo apliquen cumplir con el numeral 2.2.5.3 de la Norma ISO 9000, versión 2015, en cuyas generalidades enuncia que “un sistema de gestión de calidad es más efectivo cuando todos los empleados entienden y aplican las habilidades, formación, educación y experiencia necesarias para desempeñar sus roles y responsabilidades. Es responsabilidad de la alta dirección proporcionar las oportunidades a las personas para desarrollar estas competencias necesarias” (ISO 9000, 2015), lo cual, como se verá a continuación, es precisamente el resultado de la aplicación de los pasos que componen el ciclo y que se muestran de manera general en la figura 2.1, y más específicamente en la figura 2.4. Estos se basan principalmente en la evaluación del talento humano de la empresa, la definición de las competencias con las que este debe contar, la ejecución de la formación necesaria para contribuir a la posesión de dichas competencias, la evaluación de la eficacia de las acciones tomadas y el mantenimiento de los registros relacionados con el proceso.

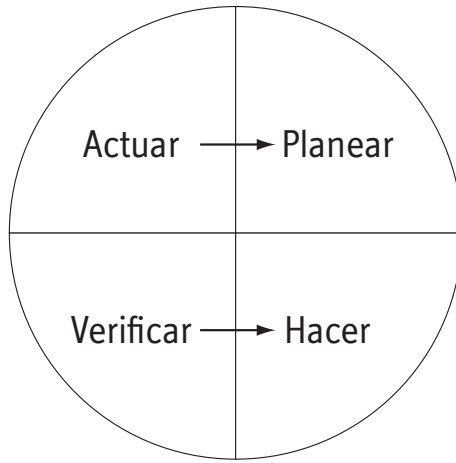
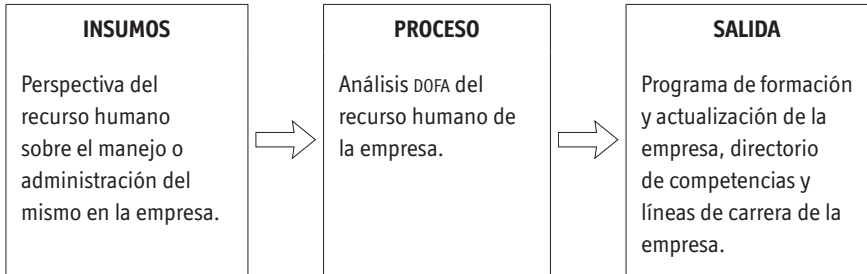


Figura 2.1. Esquema general del ciclo de mejoramiento continuo

2.1. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS

En el contexto de la gestión del talento humano, las diferentes fases del ciclo PHVA pueden componerse como se indica a continuación.

▪ **Fase 1: PLANEAR**



Para lograr el objetivo principal de esta primera etapa es necesario llevar a cabo un análisis interno y exhaustivo del recurso humano de la organización que permita estudiar aspectos claves, tales como debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (a través de un análisis DOFA), así como la identificación de sus necesidades y expectativas con respecto

al programa de formación y actualización de la empresa, el cual no es más que la *planeación* de una estrategia que permita conducir al talento humano de la organización a conocer de manera definida y estandarizada (bajo criterios confiables) las destrezas y fortalezas necesarias para un desempeño eficiente y eficaz en los diferentes cargos.

Adicionalmente, y de manera simultánea a la elaboración del plan de formación y actualización de la empresa, en esta primera etapa se definen de manera clara y concisa las competencias con las que debe contar el personal y para eso se construye un directorio de competencias; así mismo, se determinan las líneas de carrera por las que puede pasar todo el personal desde sus respectivos cargos.

Debe tenerse en cuenta que en el marco de esta primera etapa es muy importante exponer la idea de introducir el modelo de competencias laborales a todo el equipo encargado del talento humano y a la empresa en general, ya que así se creará un espacio crítico sobre la importancia y conveniencia que aporta el desarrollo del método a la organización, lo cual se convertirá en uno de los principales insumos de las fases posteriores.

En este orden de ideas, a continuación se desarrollan los conceptos necesarios relacionados con el enfoque de competencias, y que al mismo tiempo son la base primordial para la fase de planeación.

2.1.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Día a día, el hombre se enfrenta a nuevos retos que le exigen como persona, individuo y sociedad dar el *mejor esfuerzo de sí* para obtener el *mejor resultado*.

En la actualidad, las empresas reconocen al talento humano como el ente fundamental de cualquier organización; sin embargo, esta expresión suele repetirse una y otra vez sin medir la verdadera magnitud y consecuencia de su significado; no obstante, con el paso de los años esta

concepción ha venido evolucionando de manera extraordinaria. En la era industrial el ser humano era considerado como un activo más de las organizaciones y, por ende, no se centraban en estos los esfuerzos para la consecución de las mejoras organizacionales; para beneplácito nuestro, esta concepción ha cambiado y evolucionado.

Actualmente se habla de la **Gestión por competencias** como un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos que, con un nuevo enfoque, detecta, adquiere, potencia y desarrolla las competencias que dan valor agregado a la empresa y a las personas, brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva.

La gestión por competencias, según Olga Benavides (2002, p. 1-24), genera múltiples beneficios a las personas y las organizaciones:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, lo que permite intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño con base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concienciación de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de *ganar-ganar* desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las

necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

2.1.2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Hablar de una única definición de competencias sería limitante para el ejercicio de aprendizaje e, incluso, erróneo; por ello a continuación se presentan algunas definiciones de varios autores que, según la OIT, resultan interesantes. La selección se hizo intentando construir una gama lo más completa posible.

- **Agudelo (1998):** Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.
- **Bunk (1994):** Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión; puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.
- **Ducci (1999):** La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también —y en gran medida— mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.
- **Gallart Jacinto (1997):** Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.
- **Gonzci y Athanasou (1996):** Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas.

Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

- **Le Boterf (1998):** Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.
- **Mertens (1996):** Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado (esta distinción entre “calificación” y “competencia” es motivo de un interesante debate que se ilustra muy bien en: Rojas E. (1999, pp. 242 y ss).
- **Miranda (2003):** De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo con criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

- **Kochanski (1998):** Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral. La anterior es una buena muestra del enfoque de competencias centrado en los atributos de la persona, muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias. Este enfoque se centra en la definición de competencia como atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior; originado en las investigaciones de David MacClelland.
- **Zarifian (2001):** Entiendo por competencia, tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo, como de un grupo, ante una situación profesional.

2.1.3. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Con respecto a la clasificación de las competencias es preciso tener en cuenta que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el término “competencia” como la capacidad efectiva para llevar a cabo en forma exitosa una actividad laboral plenamente identificada.

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada; por ello considera la categorización de estas en tres enfoques: el primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo, la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominando “holístico”, incluye a los dos anteriores.

a. COMPETENCIAS POR LA CAPACIDAD DE EJECUTAR LAS TAREAS

Competencias de logro y acción

- *Motivación por el logro:* Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia. Es el impulso hacia la innovación y el “Kaizen”, la continua mejora en calidad y

productividad necesaria para hacer frente (o mejor, liderar) a una siempre creciente competencia.

- *Preocupación por el orden y la calidad*: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.
- *Iniciativa*: Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
- *Búsqueda de información*: Curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

Competencias de ayuda y servicios

- *Sensibilidad interpersonal*: Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que estos los hayan expresados o los expresen solo parcialmente.
- *Orientación al servicio al cliente*: Deseo de ayudar o servir a los demás a partir de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los “clientes” puede incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa. Es el deseo de ayudar verdaderamente a los demás; comprensión interpersonal suficiente para “escuchar las necesidades de los clientes” y su estado emocional, así como suficiente iniciativa para superar los obstáculos que ofrece la propia empresa, a fin de resolver los problemas del cliente.
- *Colaboración*: Es la capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios con compañeros de trabajo muy distintos: expectativas positivas respecto a los demás, comprensión interpersonal, dedicación a la organización.

Competencias de influencia

- *Impacto e influencia*: Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir

en ellos o impresionarlos con el fin de lograr que sigan una línea de acción.

- *Conocimiento organizativo*: Capacidad de comprender o utilizar la dinámica que existe en las organizaciones.
- *Construcción de relaciones*: Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias gerenciales

- *Desarrollo de personas*: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- *Dirección de personas*: Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
- *Trabajo en equipo y cooperación*: Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros. Es el conjunto de dotes de proceso de grupos, necesario para lograr que diversos colectivos de personas trabajen juntos para alcanzar eficazmente un objetivo común; por ejemplo, establecer las metas y los papeles con claridad, controlar a los “que hablan demasiado”, invitar a participar a los que “guardan silencio”, resolver conflictos, entre otros.
- *Liderazgo*: Capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas

- *Pensamiento analítico*: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas en forma lógica y sistemática.
- *Pensamiento conceptual*: Capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones y de determinar aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos.

- *Conocimientos y experiencias*: Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimiento relacionado con el trabajo.

Competencia de eficacia personal

- *Autocontrol*: Capacidad de mantener el control en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
- *Confianza en sí mismo*: Creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea, y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.
- *Comportamiento ante fracasos*: Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o acontecimientos negativos.
- *Compromiso con la organización*: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

b. COMPETENCIAS SEGÚN ACTITUDES Y CAPACIDADES

En el segundo grupo de competencia podemos clasificar aquellas que relacionan comportamientos, actitudes y aptitudes.

Competencias genéricas

Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, que a su vez se clasifican en:

■ Competencias del “aprender a ser”

Se refieren a las conductas y actitudes propias del individuo, la forma en que desarrolla su personalidad en el trabajo o ambiente laboral, su comportamiento frente a situaciones de diversa índole que se pueden presentar en el día a día. Este tipo de competencias son inherentes

al individuo y difícilmente son desarrollables debido a que son casi innatas. Ejemplos de estas competencias pueden ser:

- Tolerancia
- Trabajo armónico
- Comprensión
- Solidaridad

▪ Competencias del “saber”

Se refieren al conjunto de conocimientos adquiridos por el individuo que le permiten desarrollar competentemente su trabajo. Estos conocimientos vienen dados por la educación, la experiencia y la capacitación del personal, que deben estar orientados hacia las necesidades básicas requeridas para su aplicación en la realización de las actividades laborales, tales como:

- *Educación requerida*: Hace referencia a la educación básica mínima que se requiere para desempeñar el cargo y, por ende, los conocimientos que este nivel de educación proporciona al individuo para permitirle desempeñarse competentemente en la posición correspondiente.
- *Especialización*: Si el cargo para su desempeño bajo competencias requiere una especialización o estudio de postgrado, tanto como sea preferible o indispensable. Además:
- *Estudios complementarios*
 - *Sistemas*: Programas de computador que requiere conocer y manejar, base de datos, sistema operativo y otras habilidades relacionadas con sistemas.
 - *Inglés*: Nivel que se requiere para el desempeño del cargo, tanto hablado como escrito.

- *Cursos adicionales*: Seminarios o cursos sobre administración de personal, habilidades gerenciales, relaciones humanas, entre otros.
- *Experiencia laboral*: Tiempo mínimo de desempeño en cargos afines o en el cargo propiamente dicho cuando el ejercicio de la posición lo requiera.

■ Competencias del “saber hacer”

Se refieren a las habilidades, destrezas y/o aptitudes necesarias en un individuo para desempeñar, de una forma aplicativa, las tareas propias de una ocupación de acuerdo con su función productiva y con base en los requerimientos de calidad esperados.

- *Inteligencia general*: Capacidad para enfrentar, comprender, analizar y evaluar situaciones diferentes y emitir juicios lógicos acordes con la exigencia del medio.
- *Aptitud perceptiva*: Capacidad para concentrarse en tareas monótonas, mostrando a la vez rapidez perceptiva y atención continua, resistiendo la fatiga.

Competencias específicas

Ejemplos de este tipo de competencias son:

- *Agudeza visual*: Capacidad de distinguir detalles y objetos en condiciones normales a una distancia determinada.
- *Exactitud*: Esta competencia implica la capacidad para realizar procedimientos manuales a través de registros sin cometer errores.
- *Habilidad numérica*: Capacidad para realizar operaciones numéricas.

- *Destreza manual*: Habilidad motriz (gruesa y fina) para ejecutar trabajos que requieran exactitud, detalle, rapidez y calidad.
- *Observación*: Habilidad para mirar y detallar con atención y recato.

c. COMPETENCIAS HOLÍSTICAS

Las competencias holísticas resultan de la combinación de las competencias por capacidad para ejecutar la tarea y las aptitudes propias del ejecutor. Ejemplo de estas son:

Competencias de influencia (de aptitud)

- *Impacto e influencia*: Es el efecto de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos con el fin de lograr que sigan un plan o línea de acción.
- *Liderazgo*: Capacidad para abanderar gestiones, proyectos e ideas que fortalezcan y consoliden la organización a través del desarrollo de acciones y actividades que propicien un ambiente interno que busque la consecución de objetivos comunes.

Competencias de logro y acción (de capacidad)

- *Motivación por el logro*: Preocupación por trabajar de acuerdo con las especificaciones de calidad requeridas, en un tiempo oportuno y con los elementos de seguridad necesarios.

Para lograr que un grupo se sienta influenciado para llevar a cabo una determinada actividad de manera satisfactoria, se debe tener la competencia de liderazgo que permita realizar las gestiones pertinentes a tal actividad, y por supuesto, se requiere que los trabajadores estén **motivados** y respaldados para la obtención de dicha meta, por lo cual se necesitan competencias aptitudinales y actitudinales.

Así mismo, es necesario contar con manuales de competencias que permitan a los líderes del área de gestión del talento humano definir las competencias que se adaptan a cada uno de los cargos de la compañía. Como fuente secundaria de información puede contarse con un directorio de competencias, tal como el que se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Directorio de competencias

COMPETENCIAS POR LA CAPACIDAD DE EJECUTAR LAS TAREAS
• Competencia de logros y acción
<i>Automotivación:</i> Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.
<i>Creatividad:</i> Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos.
<i>Organización en su puesto de trabajo:</i> Capacidad para determinar eficazmente un orden apropiado de los recursos y utensilios propios del puesto de trabajo, con el fin de propiciar un ambiente de orden y adecuado manejo del espacio.
• Competencias de ayuda y servicios
<i>Actitud de escucha:</i> Capacidad de escuchar al otro con empatía y comprenderlo.
<i>Manejo adecuado de tipología de clientes:</i> Capacidad de manejar los clientes de acuerdo con sus características, identificando sus problemas particulares y proporcionando soluciones para satisfacer sus necesidades.
<i>Sensibilidad organizacional:</i> Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
<i>Vocación de servicio:</i> Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos. Las características identificables en las personas que poseen esta competencia son: Trato cordial y amable, se interesan por el cliente como persona, se preocupan por entender las necesidades de los clientes internos y externos y dar solución a sus problemas, realizan esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes externos e internos.
• Competencias de influencia
<i>Comunicación oral persuasiva:</i> Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva, con el fin de convencer a los otros del punto de vista propio.

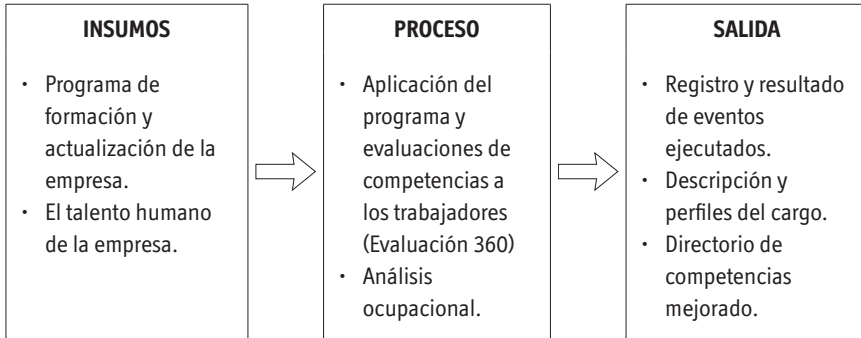
Continúa...

• Competencias gerenciales
<i>Construcción de confianza:</i> Capacidad para establecer ambientes de trabajo y/o relaciones interpersonales donde se genere seguridad en los otros, frente a situaciones nuevas o desafiantes.
<i>Delegación y empoderamiento:</i> Capacidad de asignar la autoridad en la toma de decisiones y la responsabilidad por las tareas a las personas idóneas, así como potenciar el desarrollo de las competencias de sus colaboradores por medio de la retroalimentación.
<i>Desarrollo de colaboradores:</i> Es la habilidad para identificar, de manera recurrente, oportunidades para aumentar la capacidad de sus colaboradores para cumplir con los requisitos y tomar las acciones pertinentes.
<i>Imparcialidad:</i> Habilidad para juzgar, actuar y proceder con rectitud.
<i>Manejo de conflictos:</i> Capacidad de usar eficazmente estilos interpersonales adecuados para reducir las tensiones o conflictos entre dos o más individuos.
<i>Negociación:</i> Habilidad de crear escenarios que propicien acuerdos duraderos que fortalezcan las relaciones, buscando siempre el gana-gana.
<i>Pensamiento estratégico y sistémico:</i> Capacidad de anticipar oportunidades estratégicas y a la vez adquirir y diseñar acciones de mejora para adoptar una posición, construyendo conexiones entre situaciones, por medio de una perspectiva con visión de futuro.
<i>Planificación y organización:</i> Capacidad para determinar eficazmente un orden apropiado de actuación personal o de terceros para definir metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, sus actividades, plazos y recursos requeridos.
<i>Poder resolutivo:</i> Capacidad para decidir entre alternativas de un modo rápido e informado, evaluando las condiciones del contexto y los impactos positivos y negativos
<i>Toma de decisiones:</i> Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
• Competencias cognitivas
<i>Capacidad de análisis numérico:</i> Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.
<i>Capacidad de análisis:</i> Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
<i>Comunicación oral:</i> Capacidad para expresar claramente ideas o hechos, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas, así como para extraer la información importante de una comunicación oral.

Continúa...

<i>Interés tecnológico:</i> Inclinação hacia el conocimiento y aprendizaje de instrumentos y procedimientos que faciliten su desempeño en el cargo, o capacidad de conseguir que los demás adquieran conocimiento relacionado con el trabajo.
• Competencias de eficacia personal
<i>Adaptabilidad:</i> Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, a la hora de enfrentarse a nuevas tareas, responsabilidades o personas.
<i>Autocuidado:</i> Es el interés y preocupación por el cuidado propio, y está dado por la utilización de conductas seguras durante la realización de sus actividades diarias, utilización adecuada de los implementos de protección laboral, entre otros.
<i>Autonomía:</i> Capacidad de gestionar en forma independiente las tareas y acciones necesarias para el logro de los objetivos del cargo.
<i>Compromiso con el aprendizaje continuo:</i> Es el deseo permanente de mantenerse actualizado con los nuevos desarrollos en su propia ocupación/profesión, así como de sistematizar las lecciones aprendidas a partir de la experiencia.
<i>Honestidad:</i> Es la rectitud con la que realiza todas las actividades que se le asignan en el desempeño de sus labores.
<i>Integralidad:</i> Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro de las actividades relacionadas con el trabajo.
<i>Puntualidad:</i> Es la oportunidad con la que cumple todos sus compromisos.
<i>Responsabilidad:</i> Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Es decir, cumplir los compromisos que se adquieren, asumir las posibles consecuencias de sus actos y esforzarse siempre por dar más de lo que se les pide.
<i>Tolerancia:</i> Responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
Además de lo ya expuesto, en la etapa de Planear se deben tener en cuenta aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> • La planeación estratégica y operativa de recursos humanos, temporales, financieros, y aspectos como la duración del proyecto, cronograma de aplicación, creación y capacitación del comité evaluador. • La definición de los logros esperados con la aplicación del método y la forma de medir y verificar dichos logros.

■ Fase 2: HACER



Esta fase, como su nombre lo indica, se refiere concretamente a la *parte operativa* en la aplicación del modelo de competencias de la organización; básicamente es una capacitación (talleres y jornadas de trabajo) sobre competencias laborales, en la cual los trabajadores estarán en capacidad de comparar, en términos de competencias, los resultados que se pueden obtener normalmente en los distintos cargos de la empresa, y los resultados que una persona es capaz de conseguir teniendo en cuenta las competencias mínimas requeridas para el puesto en el que se desenvuelve.

Además de lo anterior, en esta fase se afina o mejora el directorio de competencias de la empresa, el cual debe finalmente contener las competencias personales-críticas ideales para que los trabajadores se desempeñen exitosamente en sus cargos, y las competencias técnicas-críticas ideales para lograr el cumplimiento de actividades estratégicas de la organización.

Con el fin de lograr una efectiva identificación de dichas competencias, es preciso realizar un análisis ocupacional a cada cargo de la organización. A continuación se presenta una definición de análisis ocupacional, así como algunos ejemplos que indican la manera en que este se realiza, de forma que se logre conocer de manera precisa cada cargo, para poder detectar y solucionar problemas potenciales del talento humano de la organización.

2.2. ANÁLISIS OCUPACIONAL

Es un proceso riguroso y sistemático que permite determinar las funciones que se realizan actualmente en los cargos, mediante la observación, el cuestionario y la entrevista.

Este estudio debe comprender además los requerimientos para desarrollar las actividades, como son: la educación básica y específica, la experiencia necesaria en cargos similares dentro o fuera de la organización, la iniciativa que se debe desplegar, de acuerdo con la complejidad de los cargos y la autonomía para resolver problemas.

Así mismo, se debe investigar en este análisis las responsabilidades que se le han otorgado, los esfuerzos y las condiciones de trabajo y riesgo a que se exponen las personas que deben desempeñar cualquier cargo de la empresa.

Finalmente, se debe aprovechar la investigación para preguntar por aspectos relacionados con el perfil del cargo, como son: las habilidades mentales, los intereses y las aptitudes y los rasgos de personalidad.

2.2.1. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS OCUPACIONAL

El desarrollo del análisis ocupacional permite detectar problemas actuales y potenciales y los posibles efectos negativos para el desempeño de la organización.

Si a esta información se le da la importancia que merece, puede servir de base para programas de prevención y mejoramiento, o para la aplicación de correctivos oportunos, como los que se muestran en la tabla 2.2; sin embargo, el objetivo más importante de este trabajo de campo es servir de materia prima para elaborar la descripción de cargo y su respectivo perfil, lo mismo que el diseño del escalafón salarial de la compañía.

Tabla 2.2. Programas posibles de desarrollar

PREVENTIVOS	MEJORAMIENTO	CORRECTIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de herramientas y/o equipos o procesos que eviten posibles accidentes. • Medir el clima laboral que permita ver, analizar las relaciones laborales y sus posibles efectos sobre la producción o servicios. • Rediseño de puestos de trabajo para facilitar con seguridad el desarrollo de las actividades productivamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución o eliminación de procedimientos que dificultan el trabajo. • Implementar mejoras donde se observan problemas en el desarrollo del trabajo. • Implementar mejoras en el puesto de trabajo según las observaciones de los trabajadores, buscando darles importancia a las sugerencias o alternativas que estos proponen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar acciones correctivas, con base en las condiciones más críticas. • Contratar expertos para corregir condiciones especiales de trabajo. • Comprometer a quienes toman las decisiones cuando los correctivos son necesarios y decisivos para evitar problemas de gravedad para la organización.

2.2.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

A manera de definición se puede afirmar que la *descripción de cargos* es el registro ordenado de las funciones y requisitos mínimos que se deben consignar en un cargo determinado, de forma que la persona que lo desempeñe tenga una guía y no una camisa de fuerza que le impida desplegar su creatividad y autonomía.

2.2.3. METODOLOGÍA DE TRABAJO

El procedimiento que se presenta a continuación para llevar a cabo el análisis ocupacional y la descripción de los cargos es el resultado de la acumulación de experiencias del autor de este libro en diferentes asesorías realizadas en la región Caribe colombiana; cada trabajo de asesoría salarial ha dejado un nuevo elemento que se ha incorporado a este algo-

ritmo, para que el aprendiz de administración de salarios no incurra en los errores que otros cometieron en el pasado.

■ **Etapas 1**

1. Hacer una presentación formal de la propuesta a la alta gerencia.
2. Crear un comité de valoración.
3. Solicitar el nombramiento del facilitador de la empresa.

■ **Etapas 2**

1. Capacitar el grupo de analistas ocupacionales.
2. Hacer el trabajo de campo paralelo al manual de funciones.
3. Presentar documento final.

En la tabla 2.3 se presenta lo que se debe tener en cuenta en el análisis ocupacional.

Tabla 2.3. Formato del manual de funciones

DIVISIÓN	MANUAL DE FUNCIONES	NOMBRE DE LA EMPRESA
TIPO DE CARGO		
Versión	Fecha dd/mm/aa	Página__ de __
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo: _____ Código: _____ Cargo del jefe inmediato: _____		
UBICACIÓN		
División: _____ Departamento: _____ Sección: _____ Personas en el cargo: _____		
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
La descripción del cargo debe incluir las funciones específicas del mismo, expresadas en términos de la frecuencia con la que estas son llevadas a cabo. Las periodicidades que se manejan para expresar las funciones son:		
Diarias De periodicidad variable Periódicas Ocasionales		
3. REQUISITOS DEL CARGO		
Los requisitos o perfil del cargo deben ir a continuación de las funciones, y deben ser expresados en términos de lo mínimo que se exige para el desempeño efectivo de las actividades asignadas.		
Los elementos del perfil son: Educación Intereses y actitudes Experiencia Rasgos de personalidad Entrenamiento Habilidades especiales Iniciativa Idiomas requeridos Juicio		

4. RESPONSABILIDAD	
Una vez que la persona es asignada a un cargo adquiere unas responsabilidades que debe tener en cuenta, dado que el incumplimiento por omisión o desconocimiento de las mismas puede generar inconformidades o acarrear problemas en el cumplimiento de los compromisos adquiridos o en la imagen de la organización.	
Los componentes de responsabilidad más importantes son los siguientes:	
Responsabilidad por:	
Máquinas y/o equipos	Herramientas
Productos y materia prima	Dirección de personal
Proceso y/o calidad	Contacto
Dinero y/o valores	Registros e informes
Información confidencial	Papeles y/o documentos importantes
Seguridad de terceros	
5. ESFUERZO	
Cuando las personas responsables de un cargo deben realizar esfuerzos que sobrepasan las condiciones normales de los mismos, hay necesidad de describirlos para que sean tenidos en cuenta a la hora de valorar un cargo o de establecer mejoras en los diseños de los puestos de trabajo.	
6. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	
Elementos de importancia que se deben tener en cuenta en un manual de funciones; son las condiciones desfavorables a las que se expone la persona, debido a la naturaleza del cargo, lo que hace necesario tener cuidado en el cumplimiento de normas de seguridad e higiene en el trabajo, para evitar problemas o accidentes o novedades de gravedad para el trabajador, su familia y naturalmente para la empresa.	
Aquí se deben describir los factores:	
Condiciones ambientales y riesgos ocupacionales	
7. APROBACIONES	
El manual debe ser revisado y aprobado por personas que tienen relación con la supervisión del personal que ocupan los cargos analizados, y la división encargada de controlar los documentos de la organización, como organización y métodos, planeación o recursos humanos, lo mismo que la persona que está ocupando el cargo.	

Tenga en cuenta las siguientes recomendaciones para un mejor entendimiento y diligenciamiento del anterior formato:

- **Recomendación 1.** Toda pregunta formulada durante la entrevista debe utilizar las palabras claves: ¿qué?, ¿cómo? y ¿para qué?
- **Recomendación 2.** Utilizar verbos que designen una acción específica, a fin de no dar cabida a confusión en las funciones. A manera de ejemplo en la tabla 2.4 se presenta un listado de verbos que puede utilizarse para iniciar la redacción de las funciones teniendo en cuenta la jerarquía de estas, pero haciendo la salvedad de que pueden ser utilizados para cualquier tipo de cargo.
- **Recomendación 3.** Comenzar la descripción de las funciones de cualquier tipo con verbos que son propios de las actividades de las diferentes divisiones de la organización, como los que se presentan en la tabla 2.4.

Tabla 2.4. Verbos más utilizados

NIVEL EJECUTIVO	NIVEL MEDIO	NIVEL DE BASE
Administrar	Aceptar	Archivar
Anticipar	Aconsejar	Arreglar
Aprobar	Actuar	Clasificar
Cambiar	Analizar	Codificar
Consolidar	Asegurar	Colocar
Construir valores	Asesorar	Componer
Decidir	Asignar	Compilar
Delegar	Autorizar	Conducir
Descentralizar	Ayudar	Consultar
Destinar	Bosquejar	Corregir
Dividir	Calcular	Cotejar
Encaminar	Calificar	Desarrollar
Establecer	Convencer	Detallar
Firmar	Construir	Distribuir

Continúa...

NIVEL EJECUTIVO	NIVEL MEDIO	NIVEL DE BASE
Formular	Controlar	Documentar
Fortificar	Coordinar	Ejecutar
Fusionar	Correlacionar	Elaborar
Hacer alianzas	Crear	Entregar
Impulsar	Determinar	Enumerar
Integrar	Diligenciar	Enviar
Liderar	Diseñar	Equilibrar
Lograr	Emitir	Escoger
Multar	Entrenar	Escribir
Negociar	Entrevistar	Estimar
Notificar	Esbozar	Glosar
Obtener	Especificar	Identificar
Orientar	Establecer	Informar
Participar	Estudiar	Iniciar
Planear	Evaluar	Listar
Potenciar	Examinar	Llenar
Programar	Facilitar	Medir
Protagonizar	Guiar	Modificar
Reanudar	Hacer circular	Obtener
Repartir	Inventar	Operar
Representar	Investigar	Participar
Seleccionar	Localizar	Preparar
Sensibilizar	Observar	Proceder
Solicitar	Ordenar	Recoger
Solucionar	Proponer	Realizar
Someter	Recomendar	Recibir
Sostener	Reemplazar	Redactar
Suministrar	Reinducir	Registrar
Suprimir	Resumir	Repasar
Trasladar	Revisar	Tabular
Verificar	Supervisar	Transcribir
		Utilizar

Fuente: Libros y datos de asesorías realizadas por el autor.

- **Recomendación 4.** En la redacción de funciones específicas deben evitarse palabras ambiguas y generalizaciones, es decir, se recomienda emplear un lenguaje sencillo, pero sin dejar de utilizar las palabras técnicas de uso familiar en la empresa. Prescindir de palabras innecesarias y utilizar el menor número posible.

La técnica utilizada en este tipo de estudio es la mixta, que resulta de utilizar:

- Un *cuestionario*, en el que se encuentran todas las preguntas fundamentales para el estudio.
- Una *entrevista*, que permite aclarar con el responsable de las funciones del cargo situaciones confusas y confirmar de manera personal que las respuestas contenidas en el cuestionario responden a la información suministrada por él y por su jefe inmediato.
- La *observación*, que facilita el hecho de conocer más de cerca las actividades que realiza el funcionario pero que no las ha suministrado durante la entrevista por olvido o por considerarlas de poca importancia, y además permite percibir todas las condiciones en las que se desarrollan las actividades del cargo.

Con la información obtenida en el análisis ocupacional se elabora el manual de funciones y requisitos, que se convierte en la guía para la inducción de nuevos cargos, el documento para consultar cuando se requiera, según la necesidad, materia prima básica para realizar la estructura salarial y la base para establecer programas de capacitación y mejoramiento en los diseños de puestos de trabajo.

A continuación se propone un cuestionario para el análisis ocupacional.

EJEMPLO Cuestionario para análisis ocupacional

FORMULARIO PARA ANÁLISIS OCUPACIONAL				
FECHA _____				
ANALISTA _____				
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
1.1 Nombre del cargo: _____				
1.2 Otras denominaciones del cargo: _____				
1.3 Ubicación del cargo: _____				
1.4 Nombre del cargo del Jefe Inmediato: _____				
1.5 Sueldo actual: _____				
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL				
Resuma en forma concisa, el objetivo principal de su trabajo (considerándolo como un todo).				

2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS				
Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que realiza en el curso normal de su trabajo, especificando:				
QUÉ HACE (Operación realizada) CÓMO LO HACE (Método utilizado) PARA QUÉ LO HACE (Finalidad del trabajo), la frecuencia y tiempo de duración en cada función.				
DESCRIBA EN ESTE CUADRO LAS FUNCIONES ESPECIFICAS				
¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿PARA QUÉ?	FRECUENCIA	TIEMPO
3. REQUISITOS DEL CARGO				
3.1. EDUCACIÓN				
Indique la formación que se necesita para desempeñar el cargo.				

Continúa...

NIVEL DE ESTUDIOS	Nº DE AÑOS
Primaria	
Bachillerato académico	
Bachillerato comercial	
Bachillerato técnico especializado	
Carrera Intermedia ¿Cuál?	
Estudios específicos sin nivel universitario ¿Cuáles?	
Carrera universitaria ¿Cuál?	
Especialización profesional ¿Cuál?	
Idiomas ¿Cuáles?	
Otros Estudios:	

3.2. EXPERIENCIA

¿Se necesita tener experiencia previa para ejercer el cargo? Si ____ No ____

De acuerdo con la educación señalada, ¿cuál es la experiencia mínima requerida para desempeñar satisfactoriamente sus funciones fuera o dentro de la empresa?

FUERA DE LA EMPRESA		DENTRO DE LA EMPRESA	
CARGO	TIEMPO	CARGO	TIEMPO

3.3. ENTRENAMIENTO

¿Se necesita entrenamiento previo para desempeñar el cargo? Si ____ No ____

Si su respuesta es afirmativa, indique el lugar y tiempo del entrenamiento:

En el puesto de trabajo () _____

En sitios especiales () _____

Fuera de la empresa () _____ ¿Dónde? _____

3.4. INICIATIVA

Señale la respuesta que mejor defina la forma de desarrollar su trabajo, marcando con una X la opción correspondiente:

Continúa...

- () Sigue instrucciones definidas y exactas.
- () Hace pequeñas mejoras
- () Hace mejoras para su puesto de trabajo
- () El puesto exige sugerir eventualmente nuevas acciones, métodos y mejoras en el puesto de trabajo.
- () El puesto tiene como parte esencial la creación de sistemas, métodos y procedimientos para varios puestos de trabajo homogéneos.
- () El puesto tiene como parte esencial la creación de sistemas y métodos. Procedimientos para varios puestos de trabajo heterogéneos

3.5. JUICIO

¿Se toman decisiones y/o se manejan problemas en el desarrollo de su trabajo?

Si _____ No _____

Señale la respuesta que mejor defina la forma de desarrollar su trabajo, marcando con una X la opción correspondiente:

- () Sigue instrucciones definidas y exactas.
- () Toma pequeñas decisiones
- () Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas
- () En el puesto se requiere eventualmente tomar decisiones de alguna importancia
- () El puesto tiene como parte esencial la toma de decisiones en cargos homogéneos
- () El puesto tiene como parte esencial tomar decisiones en cargos heterogéneos

Explique: _____

3.6. HABILIDAD MENTAL

Señale la habilidad mental que se requiera para un desempeño adecuado de sus funciones:

	Nivel Máximo	Nivel Medio	Nivel Mínimo
Capacidad de observación y atención			
Previsión o anticipación			
Creatividad e inventiva			
Memoria para ideas			
Comprensión de planos, detalles, etc.			

Continúa...

Capacidad de análisis y síntesis			
Comprobación de instrucciones (verbales o escritas)			

3.7. INTERESES Y APTITUDES Señale los que se requiera necesario tener para el desempeño adecuado de sus funciones:			
	Nivel Máximo	Nivel Medio	Nivel Mínimo
Preferencia por trabajos en equipo			
Inclinación por enseñar y dirigir			
Preferencia por trabajos individuales			
Interés por servir a los demás			
Interés por trabajo al aire libre			
Interés por actividades variadas			
3.8. RASGOS DE PERSONALIDAD Señale lo que se requiera necesario tener para el desempeño adecuado de sus funciones:			
Rasgo	Nivel Máximo	Nivel Medio	Nivel Mínimo
Buenas relaciones interpersonales			
Confianza en sí mismo			
Organización y disciplina			
Facilidad de expresión			
Responsabilidad			
Pulcritud			
Paciencia			
Sentido de pertenencia			
Espíritu colaborador			
Vitalidad			
Capacidad de trabajar bajo presión			

Continúa...

4. RESPONSABILIDAD								
4.1. POR MAQUINARIA Y EQUIPO								
MAQUINA Y/O EQUIPO	CANTIDAD	VALOR	USO			FRECUENCIA		
			I	C	CTE	CTE	P	O

I: individual, c: colectivo; cte.: constante; p: periódica; u ocasional
Preventivo: _____ Correctivo _____ Predictivo _____ Ninguno _____
¿Con qué periodicidad se realiza este mantenimiento? _____
¿Qué acciones debe realizar para evitar daños a las máquinas o equipos? _____

4.2. POR PRODUCTOS Y/O MATERIALES		
¿Qué clase de implementos y/o materiales debe manejar y qué características (precio, marca) tiene el mismo? _____		
¿Qué perjuicios ocasiona a la empresa el mal manejo o descuido de lo(s) implemento(s) y o materiales(s) bajo su responsabilidad? _____		
¿Qué precauciones debe tener para evitar daños y pérdidas? _____		
4.3. POR PROCESO Y CALIDAD		
Indique los procesos de los cuáles usted es responsable, los perjuicios ocasionados por el mal manejo o descuido de éstos, de qué forma controla las operaciones para lograr el normal funcionamiento del proceso.		
PROCESOS	PERJUICIOS	CONTROLES

Continúa...

4.4. POR CONTACTO			
Durante la jornada laboral, ¿tiene usted contacto con persona(s) de su sección? Si _____ No _____			
Si su respuesta es afirmativa, especifique con quiénes mantiene contacto, el motivo de esta relación, el medio utilizado para relacionarse y la frecuencia (D: diaria, S: semanal, M: mensual s: semestral, A: anual , O: otra)			
CARGOS	MOTIVO DEL CONTACTO	MEDIO UTILIZADO	FRECUENCIA
¿Tiene usted contacto con personas de secciones diferentes a la suya, para suministrar y obtener información? Si _____ No _____			
Si su respuesta es afirmativa, especifique con quiénes mantiene contacto, el motivo de esta relación, el medio utilizado para relacionarse y la frecuencia (D: diaria, S: semanal, M: mensual, S: semestral, A: anual , O: otra)			
CARGOS	MOTIVO DEL CONTACTO	MEDIO UTILIZADO	FRECUENCIA

¿Tiene usted contacto con personas externas a la empresa? (Proveedores, clientes, bancos, etc.) Si _____ No _____			
Si su respuesta es afirmativa, especifique la entidad, el motivo del contacto, el medio utilizado para relacionarse y la frecuencia (D: diaria, S: semanal, M: mensual, S: semestral, A: anual , O: otra)			
ENTIDAD	MOTIVO DEL CONTACTO	MEDIO UTILIZADO	FRECUENCIA

Continúa...

4.5. POR REGISTROS E INFORMES, DOCUMENTOS O PAPELES IMPORTANTES

Indique la clase de registros o informes (facturas, cheques, recibos, ordenes de pedido, informes de inventario, etc.); y documentos o papeles importantes: (letras, cotizaciones, escrituras, planos de compañía, etc.)

CLASE DE DOCUMENTO	DE QUIEN LO RECIBE	A QUIEN LO ENVÍA	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE LA PÉRDIDA

4.6. POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Tiene usted acceso a información confidencial por razón de su trabajo?

Si ____ No ____

Si su respuesta es si, determine el grado de importancia de esta información y los perjuicios que su revelación puede ocasionar a la entidad.

____ La información confidencial es de alguna importancia y su revelación causaría daños leves

____ La información confidencial es importante y su revelación causaría daños graves.

____ La información confidencial es muy importante y su revelación causaría daños muy graves.

____ La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría daños gravísimos

4.7. POR DINERO, VALORES Y DOCUMENTOS IMPORTANTES

¿Maneja usted dinero? Si ____ No ____

Efectivo ____ Cheques ____

Cantidad máxima ____ Frecuencia ____

Maneja usted valores? Si ____ No ____

En caso afirmativo, especifique el tipo y el valor aproximado: _____

_____.

4.8. POR SEGURIDAD DE TERCEROS

¿Es usted responsable por la seguridad de terceros? Si ____ No ____

En caso afirmativo, indique los cargos de esas personas, la cantidad de personas, en cada cargo, la acción causante, el efecto provocado y las precauciones que se deben tomar para evitar accidentes o daños a otros.

CARGOS	No PERSONAS	CAUSA	EFFECTO	PRECAUCIÓN
4.9. POR SUPERVISIÓN				
¿Debe usted supervisar a varias personas en el desarrollo de las labores de su cargo? Si _____ No _____				
Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer:				
Supervisión técnica: Asigna, instruye y comprueba el trabajo de:				
() Personas que realizan labores sencillas.				
() Personas que realizan labores difíciles.				
() Personas que supervisan a otros.				
Supervisión administrativa: Asigna, instruye y comprueba el trabajo de (además responde por la actuación del personal y puede llamarle la atención):				
() Personas que realizan labores sencillas.				
() Personas que realizan labores difíciles.				
() Personas que supervisan a otros.				
Supervisión completa: Planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo responde por la actuación y disciplina y tiene autoridad para sancionar fallas de:				
() Personas que realizan labores sencillas.				
() Personas que realizan labores difíciles.				
() Personas que supervisan a otros.				
Otros (): _____				
Indique el nombre del cargo y el número de personas que lo ocupan y los perjuicios de una mala supervisión.				
NOMBRE DEL CARGO	NÚMERO DE PERSONAS		PERJUICIOS OCASIONADOS	

5. EXIGENCIAS				
5.1. POSICIÓN Y ESFUERZO FÍSICO				
En la jornada laboral permanece en las siguientes posiciones:				
POSICIÓN		HORAS/DIA		
De pie				
Sentado				
Agachado o inclinado				
Caminando				
Subiendo o bajando escaleras				
De rodillas				
Conduciendo vehículos				
Levantando pesos				
Empujando o halando pesos				
El esfuerzo que realiza es Ligero: () Mediano: () Moderadamente grande: () Muy grande: ()				
Al realizar un alto esfuerzo lo ejecuta Individualmente () Por grupo () ¿Cuántas personas? _____				
5.2. ESFUERZO VISUAL				
Identifique el grado de esfuerzo visual requerido en el cumplimiento de sus funciones y la intensidad del mismo.				
INTENSIDAD DEL ESFUERZO		PERIODO DE TIEMPO		
		CONSTANTE	FRECUENTE	OCASIONAL
BAJO				
NORMAL				
ALTO				

6. CONDICIONES DE TRABAJO				
6.1. CONDICIONES AMBIENTALES				
Indique las condiciones actuales de su sitio de trabajo.				
	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	VARIABLE
ILUMINACIÓN				

VENTILACIÓN				
CONDIC. HIG				
Observaciones: _____				
TEMPERATURA: Cálido ____ Media ____ Baja ____ Fría ____ Variable ____				
RUIDO: Intenso ____ Medio ____ Bajo ____ Variable ____				
AIRE: Puro ____ Impuro ____ Olores ____ Polvo ____ Variable ____				
EL PUESTO ES: Cómodo ____ Aceptable ____ Incómodo ____				
EL TRABAJO SE CONSIDERA: Monótono ____ Rutinario ____ Normal ____ Agradable ____				
6.2. RIESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD				
¿Existe algún riesgo al realizar su trabajo? Si ____ No ____				
Si contestó afirmativamente, indique con qué frecuencia y que clase de riesgo asume.				
Período: Constante ____ Regular ____ Frecuente ____ Poco ____				
Clase de riesgo: _____				
¿Es conocedor(a) de las normas de seguridad establecidas por la empresa? Si ____ No ____				
Si contesta afirmativamente, diga cuáles: _____				
¿Es conocedor(a) de los equipos de seguridad utilizados para la realización de su trabajo? Si ____ No ____				
Si contesta afirmativamente, diga cuáles.				
Jornada de trabajo: Jornada de 8 AM a 12 M y de 2 PM a 6 PM _____ Jornada de 6 AM a 2 PM _____ Jornada de 6 PM a 2 AM _____ Jornada de 10 PM a 6 AM _____ Otra _____				
FIRMA DEL TITULAR DEL CARGO		FIRMA DEL ANALISTA		OTRA FIRMA

2.2.4 DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS

Es el documento que describe el contenido del puesto de trabajo considerado como la unidad básica de la organización. En él se presenta: la información general del cargo; la misión, llamada en algunas empresas

como objetivo, función o rol principal del cargo; los roles o funciones específicas del cargo; los requerimientos, las responsabilidades; las exigencias físicas en que se desarrollan las actividades del cargo y las condiciones ocupacionales a que se expone el trabajador en el puesto de trabajo.

Como parte fundamental del documento deben contemplarse las competencias con el nivel mínimo exigido a la persona que ocupe cualquier cargo en la empresa.

Se ha estimado que este documento contiene aproximadamente el 70% de la información recopilada en el análisis ocupacional.

A continuación se presenta la descripción de los cargos Jefe de Mantenimiento y Jefe de Recursos Humanos, lo que servirá de modelo para la elaboración de este tipo de documento en la organización.

EJEMPLO Descripción de cargos y perfil de competencias

Logotipo	NOMBRE DE LA EMPRESA
	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
V1	CON: 0112
	p 1 de 11

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Director de Recursos Humanos
No. DE CARGOS IGUALES :	1
DIRECCIÓN:	ADMINISTRATIVA
DPTO. AL QUE PERTENECE:	Recursos Humanos
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Director Administrativo

2. PERFIL PROFESIONAL (lo mínimo que usted le exigiría a un aspirante nuevo)	
PROFESIÓN Y OTROS ESTUDIOS: Título profesional de Administración de Empresas, Psicología, Ingeniería Industrial.	

Continúa...

EXPERIENCIA ESPECÍFICA: 2 años mínimos de experiencia desempeñando procesos de Gestión Humana.

OTROS CONOCIMIENTOS: Conocimiento y manejo de las herramientas de Office y relaciones laborales.

3. MISIÓN DEL CARGO

Planear, dirigir, coordinar, ejecutar, evaluar y controlar todas las actividades relacionadas con la gestión y administración del Recurso Humano de la institución, atendiendo las políticas establecidas por las directivas del hospital y las normas y lineamientos establecidos por la Ley, con el fin de liderar todos los procesos inherentes a la administración del personal y el asunto disciplinario.

Autorizado por:

Cargo: Director de documentación

Firma:

Fecha:

Aprobado por:

Cargo: Directora administrativa

Firma:

Fecha:

4. DESCRIPCIÓN DE ROLES A DESEMPEÑAR

- Coordinar y evaluar el proceso de selección, contratación y desarrollo de personal, conforme a las políticas de la institución y las normas y lineamientos establecidos por la Ley, para garantizar el éxito del proceso en cuestión.
- Atender a los trabajadores que así lo requieran, brindándoles un servicio personalizado, con el fin de conocer y dar solución a las situaciones que repercuten en el bienestar del trabajador y sus familiares.
- Elaborar, coordinar y/o hacer seguimiento al programa de evaluación de desempeño a la totalidad del personal, en las fechas estipuladas, que permita detectar fortalezas y debilidades para llevar a cabo acciones coherentes con los resultados.
- Elaborar planes y programas de capacitación y actualización anuales, basados en las necesidades y/o nuevos enfoques en el desarrollo del trabajo, para contribuir con la mejora continua.
- Garantizar el cumplimiento de los horarios establecidos para los diferentes turnos en la jornada laboral, atendiendo y corrigiendo oportunamente las quejas de ausentismo, que permitan la prestación eficiente del servicio.

Continúa...

- Desarrollar e implementar acciones correctivas y/o preventivas orientadas a mejorar los procesos: Selección e inducción; Formación, Evaluación del desempeño; Nómina, Salud Ocupacional y Bienestar laboral, entre otros, para contribuir con la excelencia.
- Mantener organizada y actualizada la documentación y registros clave de la dirección, teniendo en cuenta su importancia para la empresa, a fin de evitar fugas de información confidencial.
- Apoyar a la Dirección Administrativa en la asignación salarial de los diferentes cargos teniendo en cuenta las políticas de compensación, a fin de contar con el mejor personal para la organización.
- Aprobar requisiciones de personal y solicitudes de prórrogas de contratos laborales, previa autorización de la Dirección Administrativa, para facilitar la continuación de los procesos y garantizar el normal desarrollo de las actividades de la división correspondiente.
- Analizar y aprobar la liquidación anual de cesantías de los trabajadores, siguiendo las normas legales, para hacerlas efectivas oportunamente.
- Analizar y aprobar las órdenes de anticipos de salario solicitadas, teniendo en cuenta las normas estipuladas, para apoyar a los trabajadores en sus necesidades económicas urgentes.
- Dar apoyo administrativo a las divisiones en la programación de turnos laborales del personal, teniendo en cuenta la disponibilidad de personal, con el fin de cumplir con las metas de la empresa.
- Mantener contacto con institutos técnicos y tecnológicos, mediante correos electrónicos, con el fin de acceder a base de candidatos potenciales para selección y contratación.
- Garantizar que la información generada por la Dirección de Gestión Humana de la institución y de interés para todos los trabajadores se divulgue oportunamente y a través de los medios más efectivos posible.
- Facilitar actividades de bienestar, tales como: felicitaciones en fechas especiales, información de interés en carteleras, listado de cumpleaños, entre otras de interés general con el fin de mantener un clima laboral apropiado.
- Autorizar y colaborar en la organización de programas de capacitación y adiestramiento para los funcionarios de la institución, tales como cursos, seminarios, entre otros, así como programas de bienestar y recreación, con el fin de mejorar la calidad de vida de los funcionarios.
- Presupuestar anualmente, según los cargos existentes y los proyectados en la planta de personal de la empresa, la dotación y suministro de calzado y vestido de labor e implementos de protección.
- Autorizar y colaborar el desarrollo periódico de mejora de los procedimientos para la dotación y suministro de calzado y vestido de labor, desde la cotización con los diferentes distribuidores o proveedores y empresas de confecciones, hasta la entrega de estos a los trabajadores.
- Revisar y aprobar las cuentas de cobro por beneficios extralegales otorgados a los empleados, con el fin de hacer los pagos según lo convenido oportunamente.

- Revisar y aprobar periódicamente las cuentas de honorarios a los profesores que capacitan al personal de la empresa, para hacerlas efectivas según lo acordado entre las partes.
- Recibir mensualmente la nómina por parte del Asistente de Recursos Humanos, revisando que aparezcan todas las novedades reportadas, con el fin de verificar la correcta liquidación de la misma.
- Desarrollar y mantener programas de seguridad industrial y salud ocupacional mediante planeación y ejecución constante de los mismos para velar por el cumplimiento de las normas vigentes sobre la materia.
- Supervisar y verificar la aplicación de los sistemas de control de riesgos ocupacionales en la fuente y en el medio y determinar la necesidad de suministrar o no elementos de protección personal, previo estudio del puesto de trabajo.
- Efectuar con la Coordinadora de Salud Ocupacional los trámites necesarios cuando el trabajador sufra accidentes de trabajo y hacer seguimiento a las consecuencias de los mismos, determinando sus posibles causas para generar medidas preventivas efectivas.
- Controlar, analizar y hacer seguimiento a las incapacidades de los trabajadores, a través del manejo del registro de incapacidades por accidentes de trabajo o enfermedades, e intervenir en los casos en que sea necesario.
- Recibir y analizar las estadísticas actualizadas sobre accidentes, enfermedades profesionales, ausentismo y personal expuesto a los factores de riesgo laborales, para aplicar las acciones correctivas cuando sea necesario.
- Enviar periódicamente a la Dirección administrativa el informe de accidentes de trabajo ocurridos durante el periodo, haciendo las observaciones para los más graves, con el fin de analizar las estrategias correctivas y preventivas.
- Colaborar con el Jefe de Bienestar y Salud Ocupacional y el Comité Paritario de la empresa en la actualización del panorama de riesgos y en general, del programa de salud ocupacional de la institución.
- Cumplir y velar por el cumplimiento del reglamento interno de trabajo, el de higiene y seguridad industrial, el manual de funciones y todas las demás normas establecidas
- Supervisar anualmente todo el procedimiento para la dotación y suministro de implementos de protección, desde la cotización con los diferentes distribuidores o proveedores y con el Consejo Colombiano de Seguridad, hasta la entrega de estos a los funcionarios.
- Coordinar y supervisar con el Analista de Salud Ocupacional, la realización de los exámenes médicos periódicos ocupacionales a los trabajadores para garantizar su aplicación oportuna.
- Presentar a la Dirección Administrativa, trimestralmente, informe sobre la ejecución y entrega de dotación y suministro de calzado y vestido de labor e implementos de protección personal.
- Mantener actualizada y organizada toda la documentación propia de Recursos Humanos, para facilitar su acceso sin contratiempos.
- Desempeñar cualquier función adicional que sea asignada por el superior.
- Cumplir y hacer cumplir el reglamento de trabajo y demás normas de la empresa.

5. HABILIDADES MENTALES				
Para el desempeño adecuado de sus funciones se requiere:				
ITEM.	HABILIDADES MENTALES	NIVEL MÁXIMO	NIVEL MEDIO	NIVEL MÍNIMO
1	Comprensión de instrucciones verbales o escritas	✓		
2	Facilidad de expresión verbal	✓		
3	Facilidad de redacción	✓		
4	Manejo numérico	✓		
5	Facilidad de observación y atención	✓		
6	Previsión o anticipación	✓		
7	Creatividad e inventiva	✓		
8	Memoria para ideas	✓		
9	Memoria para instrucciones	✓		
10	Memoria para detalles	✓		
11	Comprensión de planos, esquemas, diagramas, dibujos, etc.	✓		
12	Planeación, organización y control de actividades	✓		
13	Capacidad de análisis y síntesis	✓		
14	Agilidad y buen criterio en la toma de decisiones	✓		

6. INTERESES Y APTITUDES				
Para el desempeño adecuado de sus funciones se requiere:				
ITEM.	INTERESES Y APTITUDES	NIVEL MÁXIMO	NIVEL MEDIO	NIVEL MÍNIMO
1	Preferencia por trabajo en equipo	✓		
2	Inclinación para enseñar y dirigir a los demás	✓		
3	Preferencia para trabajos intelectuales	✓		
4	Interés por trabajo al aire libre		✓	
5	Interés por el cálculo numérico	✓		
6	Interés por el trabajo de oficina	✓		
7	Interés por servir a los demás	✓		

Continúa...

ITEM.	INTERESES Y APTITUDES	NIVEL MÁXIMO	NIVEL MEDIO	NIVEL MÍNIMO
8	Interés por actividades rutinarias	✓		
9	Interés por las actividades variadas e importantes		✓	
10	Interés por aprender	✓		
12	Interés por la investigación	✓		
13	Habilidad para organizar y motivar grupos	✓		

7. RASGOS DE PERSONALIDAD

Para el desempeño adecuado de sus funciones se requiere:

ITEM.	INTERESES Y APTITUDES	NIVEL MÁXIMO	NIVEL MEDIO	NIVEL MÍNIMO
1	Don de mando	✓		
2	Don de gente	✓		
3	Autonomía	✓		
4	Competitividad	✓		
5	Confianza en sí mismo	✓		
6	Estabilidad y control de emociones	✓		
7	Relaciones interpersonales	✓		
8	Autosuficiencia	✓		
9	Persistencia	✓		
10	Discreción y prudencia	✓		
11	Sentido de responsabilidad	✓		
12	Suspiciacia	✓		
13	Capacidad para trabajar bajo tensión	✓		
14	Objetividad e imparcialidad	✓		
15	Organización y disciplina	✓		
16	Iniciativa y creatividad	✓		
17	Vitalidad y energía	✓		
18	Paciencia y tolerancia	✓		
19	Pulcritud	✓		

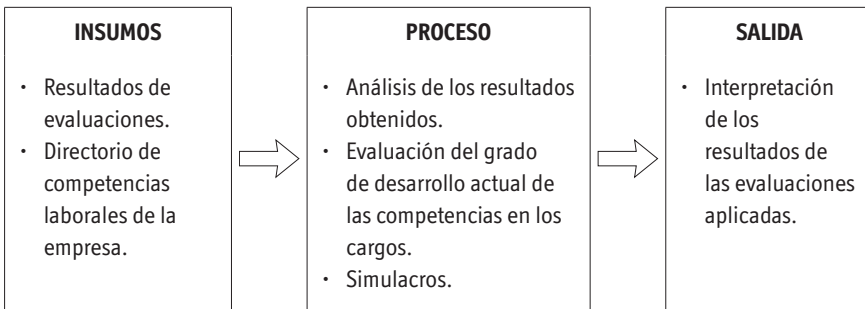
Continúa...

8. COMPETENCIAS				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso con la rentabilidad	x			
Responsabilidad personal	x			
Competencias específicas gerenciales				
Conducción de personas	x			
Competencias específicas. Área de RRHH.				
Aprendizaje continuo		x		
Capacidad para entender a los demás	x			

9. RESPONSABILIDADES
Por documentos y papeles importantes Responde por los documentos de gran importancia que utiliza durante el normal desempeño de sus funciones, tales como:
Por máquinas y equipos Comprometerse en la manipulación y cuidado adecuado de los equipos y software asignado, permitiendo el respectivo mantenimiento para el cuidado preventivo de los mismos.
Por materiales Responde por los textos, papelería e implementos necesarios para su labor.
Por registros e informes Responde por toda la documentación relacionada con el departamento, que al no ejercer estricto control sobre la misma pueden ocasionar problemas graves a la empresa.
Por dinero Responde por el dinero de la caja menor a su cargo.
Por información confidencial Responde por información confidencial relacionada con el área.
Por relaciones Durante el desarrollo normal de sus funciones tiene contacto con personal externo e interno de la institución, por ende debe tener excelentes relaciones interpersonales que generen un buen ambiente laboral así como un exitoso trabajo en equipo.
10. ESFUERZO
Esfuerzo físico En el desempeño de sus funciones permanece la mayor parte del tiempo sentando, siendo el esfuerzo físico ligero.
Esfuerzo visual Alto y constante para todas las actividades a desarrollar.
Esfuerzo auditivo Normal

11. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO
Condiciones ambientales Las actividades se realizan con iluminación, ventilación y condiciones de higiene buenas. Trabaja en condiciones ambientales apropiadas para el buen desarrollo de las actividades
Jornada de trabajo Labora en una jornada diurna de 7:30 a.m. a 12:30 m. y de 1:00 p.m. a 5:00 p.m.
Riesgos ocupacionales En el desarrollo del trabajo se está expuesto a riesgos ocupacionales de tipo ergonómico debido posturas inadecuadas, mecánico por caídas a nivel y psicolaborales debido al estrés que se puede manejar en el área, para lo cual debe seguir las técnicas estipuladas en la empresa para reducir este riesgo.

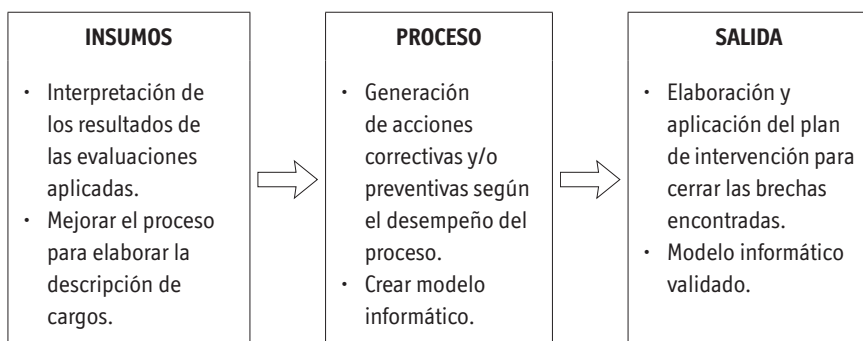
Fase 3: VERIFICAR



En esta tercera fase del proceso se lleva a cabo una verificación del nivel de requisitos exigidos en la descripción de cargos y perfil de competencias elaborado vs. nivel de competencia actuales de los empleados, para así elaborar programas de capacitación y/o actualización en una o varias de las competencias en las que presentan debilidades los empleados. Este trabajo se puede complementar con la información resultante de la valoración del desempeño que se hace periódicamente y que será tema del capítulo 6.

Este ejercicio servirá además para estar al tanto del grado de desarrollo de las competencias en la empresa y para poder, finalmente, llevar a cabo una retroalimentación que arroje las estrategias de mejoramiento que se deben utilizar para el progreso del proceso, y en un futuro contar con datos que faciliten una comparación de los avances obtenidos.

■ Fase 4: ACTUAR



Esta última fase consiste, primordialmente, en la ejecución de estrategias y/o planes de mejoramiento que permitan mantener el buen funcionamiento del sistema y asegurar que, para ciertas condiciones, el desempeño de los trabajadores sea lo más cercano al ideal de la organización.

Luego de haber estudiado las diferentes fases necesarias para la implementación del modelo de competencias en una organización, hay que tener en cuenta que este proceso obliga a estar preparados para confrontar una serie de desafíos que deben manejarse cuidadosamente. Entre otros podemos nombrar los siguientes:

- Consenso entre los actores del sistema.
- Desarrollo y consolidación de un lenguaje y marcos de referencia comunes con los actores.
- Poca experiencia dentro de la compañía.
- Concientización de los actores.

De no cumplirse en el proceso de implementación la preparación para enfrentar estos y otros desafíos, se estaría comprometiendo el éxito del modelo, que finalmente permitirá una efectiva atención a las necesidades de la empresa y trabajadores, mayor precisión en los objetivos y resultados de la capacitación, un lenguaje común para la vinculación entre quienes forman recursos humanos y la empresa, y una articulación

de los esfuerzos de capacitación en un solo sistema, fuerza laboral más competitiva, formación continua, métodos de capacitación más flexibles, orientación por demanda de la empresa, capacitación eficiente con rentabilidad y reconocimiento a la experiencia previa.

2.3 MODELO INFORMÁTICO DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS

2.3.1. PRESENTACIÓN DEL MODELO

La siguiente sección presenta una plataforma informática que le permite a la empresa crear su propia base de información para la descripción de cargos y el perfil de competencias cuando lo requiera. Las fases para su creación se muestran en la figura 2.2 y el proceso informático se presenta en el apéndice (ver <http://www.uninorte.edu.co/documents/72553/8a9b-d4a2-694c-4abc-a074-6aeaf63c7fd7>).

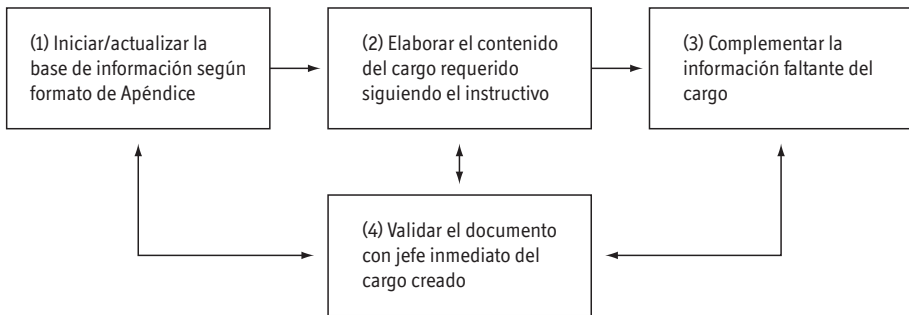


Figura.2.2. Modelo esquemático para manejo de la plataforma

2.3.2 INSTRUCTIVO DE MANEJO DE LA PLATAFORMA DEL APÉNDICE

Las fases del esquema anterior se llevan a cabo siguiendo cada una de las opciones que se muestran en la figura 2.4.



Figura 2.3. Plataforma para descripción de cargos y perfil de competencias

INSTRUCCIONES

Haciendo clic en **Inicio** aparece la figura de arriba. Haga clic en **Crear cargo** y aparece el formato base (ver figura 2.4), para introducir toda la información relacionada con el cargo que pretende describir.

Primero debe actualizar la plantilla siguiendo las opciones de Misión, Requisitos funciones, Competencias, responsabilidades y funciones. Para llenar esta plantilla se presenta a continuación un ejemplo:

The image shows a web form for creating a job position. At the top, there is a header bar with the title 'Cargo' and a search bar. Below the header, there is a navigation menu with links: 'Inicio', 'Requisitos', 'Funciones', 'Competencias', 'Responsabilidades', and 'Definiciones'. The main content area is divided into two sections. The top section is labeled 'Cargo' and contains a dropdown menu. The bottom section is labeled 'Misión' and contains a large text area. At the bottom of the form, there are four input fields: 'Código', 'Departamento', 'No. De Cargos Iguales', and 'Jefe Inmediato'. A 'Crear Cargo' button is located at the bottom right of the form.

Figura 2.4. Formato con los enlaces de información de descripción de cargos

Para cumplir con la primera opción es necesario formular la misión del cargo, código, jefe inmediato y área donde se desempeña o desempeñará el cargo (a continuación se ejemplifican todos los pasos):

Al pulsar **Misión** usted debe llenar la información general de cada uno de los cargos que existen en la empresa como se muestra a continuación:

Tabla 2.5. Información general

Cargo	Misión	Código	Jefe inmediato	Departamento	No. Cargos Iguales
Administrador de Cooperativa	Dirigir y orientar todas las actividades relacionadas con la organización de la cooperativa, cumpliendo con el reglamento interno, con el fin de garantizar una buena relación entre la empresa y los empleados.	6212	Gerente Administrativo y Financiero	Gerencia Administrativa y Financiera	Único
Secretaria	Realizar toda la facturación siguiendo los procedimientos asignados al trabajo.	333	Gerente Comercial	Administrativo	Único

Requisitos: La siguiente opción corresponde a los requisitos del cargo como se ejemplifica a continuación:

Tabla 2.6. Requisitos mínimos de los cargos

Conocimiento certificado (Educación)	Conocimiento práctico (Experiencia)	Requisitos indispensables
Título de bachillerato otorgado por una institución reconocida por el Estado.	No se requiere experiencia en el cargo.	Ninguno.
Ingeniero de sistemas sin maestría en informática	Manejo de proyectos bajo metodología PMI y especialista de la norma ISO.	Disponibilidad de viajar dentro y fuera del país.
Título de maestría en sistemas informáticos.	Experiencia de dos años en el diseño y desarrollo de <i>software</i> especializado	Capacidad para trabajar bajo presión y disponibilidad para viajar largos periodos.

Roles: Los roles o funciones de todos los puestos de trabajo de la empresa se describen por proceso o por áreas para facilitar la escogencia de las que deben corresponder al cargo que se desea crear y/o actualizar. Ver el ejemplo siguiente:

Tabla 2.7. Descripción de roles o funciones de las diferentes áreas de la empresa

Planeación y programación de operaciones	Operación	Control de la calidad	Administración de equipos y herramientas	Administración de personal	Servicio al cliente
Analizar el modo de operación según el tipo de producto que se realizará con el fin de cumplir con los compromisos oportunamente.	Armar el vidrio insertando este en el marco de aluminio manualmente, para que se continúe a la fase de instalación dentro del proceso.	Brindar soporte de calidad, a todos los empleados de la empresa, siguiendo las normas y especificaciones establecidas, para garantizar la satisfacción del cliente.	Garantizar el buen funcionamiento de equipos y/o herramientas de trabajo, teniendo en cuenta los manuales e instructivos, para asegurar su normal funcionamiento durante su vida útil.	Programar, seleccionar y asignar el personal requerido por las diferentes áreas de la empresa, con el fin de satisfacer las necesidades de recurso humano oportunamente.	Atender a los clientes internos y externos, brindándole la información adecuada para que estos se vayan satisfechos.

Competencias: Para completar la información que deben tener los puestos de trabajo de la empresa, se presentan las siguientes tablas en las que se indican las opciones de competencias, responsabilidades y los esfuerzos requeridos para desempeñarlos.

Tabla 2.8. Competencias cardinales y específicas gerenciales y por procesos o por áreas

Corporativas o cardinales	Específicas gerenciales	Específicas técnicas
<i>Colaboración:</i> Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, supervisores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	<p><i>Creatividad e innovación:</i> Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</p> <p><i>Comunicación oral y escrita:</i> Es la capacidad para transferir e intercambiar con eficiencia información que lleva a un entendimiento entre las partes. Formal, informal y acuerdos o negociación.</p>	<i>Racionalización de recursos:</i> Capacidad para optimizar los recursos disponibles y agregar valor a través de enfoques, ideas o soluciones originales y diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo y/o procesos y métodos de la organización. Implica actitud permanente de brindar aportes como solución a situaciones inusuales o que permitan optimizar recursos.

Responsabilidades: Estas se describen teniendo en cuenta los diferentes niveles en cada una de ellas para poder luego asignar a cada cargo la más adecuada. Ver el ejemplo siguiente:

Por máquinas y/o equipos
El desempeño del cargo implica responder por el buen estado y funcionamiento de los equipos de oficina a su disposición, la falta de atención puede ocasionar pérdidas monetarias a la empresa.
Por productos y/o materiales
El desempeño del cargo implica responder por el buen uso y aprovechamiento de la pintura, evitando desperdicios. La falta de atención puede ocasionar retrasos en la producción y pérdidas considerables a la empresa.

Continúa...

Por instrumentos y/o herramientas
El desempeño del cargo implica responder por la utilización y control de las herramientas y demás implementos de trabajo que se utilizan para la instalación dentro de las obras de arquitectura. La falta de atención puede ocasionar pérdidas monetarias a la empresa.
Por información confidencial
El desempeño del cargo implica responder por el acceso a información confidencial de los estados financieros, que de ser revelada causaría graves daños a la empresa.
Por valores y/o documentos importantes
El desempeño de este cargo implica responder por dinero de la empresa y valores como cheques, pagarés y cartas de crédito, generados como consecuencia de las ventas. La falta de atención puede ocasionar pérdidas monetarias importantes a la empresa.
Por procesos y/o calidad
El desempeño de este cargo implica responder por el proceso de servicio al cliente. La falta de atención puede ocasionar pérdida de clientes potenciales y en consecuencia deterioro de la imagen corporativa y ventas.
Por seguridad de terceros
El desempeño del cargo implica responder por la seguridad física de los asistentes y auxiliares a su cargo, brindando instrucciones claras y asegurando el uso constante de los implementos de seguridad necesarios, con el fin de evitar cualquier accidente de gravedad.

Esfuerzo: Los esfuerzos se tienen en cuenta dado que esta información es útil a la hora de seleccionar el candidato y para determinar la importancia relativa del cargo.

Tabla 2.9 Esfuerzos para los cargos de la empresa

Físico	Visual	Auditivo
En el desempeño de sus funciones permanece la mayor parte del tiempo de pie y caminando, y el esfuerzo físico es medio.	Para la mayoría de actividades que ejecuta requiere de un esfuerzo visual alto y constante.	Para la mayoría de actividades que ejecuta requiere de un esfuerzo auditivo alto y constante.

Elaboración del documento: Teniendo la plantilla actualizada, se procede a llenar el formato dando el nombre del cargo que aparece con los datos base y luego se desplaza por las opciones de requisitos, funciones, competencias, responsabilidades y esfuerzo, dando clic en la información que aparece en cada bloque para transferirla al cargo en creación.

Crear cargo: Terminada la elaboración del formato de la figura 2.4, se procede a darle clic en crear cargo, con lo cual queda listo para almacenarlo en medio magnético o para impresión con fines de verificación por parte del jefe inmediato o para hacer uso de su información en otro(s) que se requiera.

El estudiante debe elaborar el cargo asignado en clase, haciendo uso de la plataforma del Apéndice (ver <http://www.uninorte.edu.co/documents/72553/8a9bd4a2-694c-4abc-a074-6aeaf63c7fd7>).

2.4. RESUMEN

Una administración efectiva del talento humano, a través de una adecuada gestión y un enfoque que permita identificar las competencias de los empleados y buscar la forma de potenciarlas, constituye la base para desarrollar una ventaja competitiva tan necesaria en la actualidad, en la que el *conocimiento* tiene una posición privilegiada, tal como se estudió en el capítulo 1.

Con base en el ciclo PHVA se mostraron todas aquellas actividades que buscan contribuir a cambiar la forma de desarrollar a los empleados en beneficio propio y de la organización. Lo anterior se sintetiza en la siguiente figura:

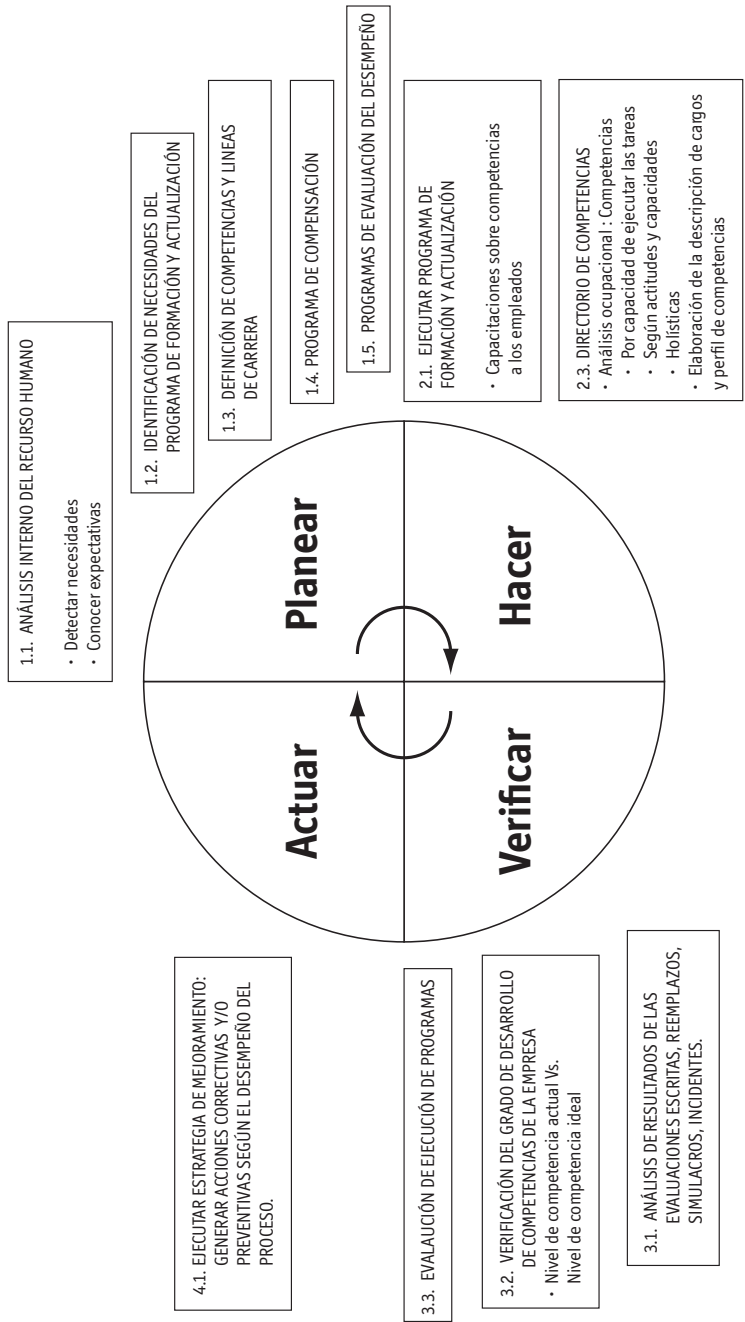


Figura 2.5. Proceso de formación – ciclo PHVA

2.5. Evaluación del capítulo

A continuación se presentan preguntas de repaso relacionadas con la temática tratada en este capítulo. Seleccione la opción que considere correcta:

1. El ciclo PHVA, en la gestión del talento humano, surge ante la necesidad de:
 - a. Guiar el diseño e implementación de un modelo de competencias para el mejoramiento de los procesos relacionados con la gestión eficiente y eficaz del talento humano.
 - b. Diseñar correctamente e influenciado por los factores externos que condicionan a las organizaciones, los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación de todo el personal de toda organización.
 - c. Estandarizar el proceso de selección de personal con respecto al de la competencia.
 - d. Certificar a las empresas que lo aplican según los preceptos de la norma ISO 9000: 2000.
2. La definición más completa de "competencia laboral" es:
 - a. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, destrezas y actitudes necesarios para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.
 - b. Capacidad de un individuo que se define y miden términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos y destrezas necesarios para la realización de un trabajo efectivo.
 - c. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de eficiencia.
 - d. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño y refleja los conocimientos, destrezas y actitudes necesarios para la realización de un trabajo efectivo.
 - e. Capacidad productiva de un individuo en todos los aspectos.

3. De acuerdo con la clasificación de la OIT, las competencias se clasifican en tres grandes grupos:
- a. De influencias, de apoyo y de ayuda.
 - b. Genéricas, específicas y mixtas.
 - c. Por capacidad, por aptitud y holísticas.
 - d. De conocimiento, habilidad y responsabilidad.
4. El análisis ocupacional hace parte del ciclo PHVA en la etapa de:
- a. Planear
 - b. Hacer
 - c. Verificar
 - d. Actuar
5. A través de la gestión por competencias se busca:
- a. Aumentar las ventas.
 - b. Identificar las funciones de los cargos.
 - c. Detectar, adquirir, potenciar y desarrollar las competencias.
 - d. Acabar con la competencia.
6. Según el directorio de competencias, es cierto que
- a. Es el eje de la etapa planeación.
 - b. Es igual para todas las empresas.
 - c. No debe ser modificado porque afectaría los objetivos.
 - d. Es una fuente de información secundaria en la fase planear.

7. En la empresa ABC se ha establecido la siguiente escala de evaluación de competencias:

COMPETENCIAS	VALORACIÓN
Liderazgo	4
Trabajo en equipo	5
Motivación por el logro	4
Responsabilidad	3
Toma de decisiones	4
Manejo de conflictos	3

La gerente de ventas de ABC ha sido calificada por su jefe inmediato de la siguiente manera: capacidad para liderar (3 puntos), trabajo en equipo (5 puntos), motivación por el logro (4 puntos), responsabilidad (2 puntos) y toma de decisiones y manejo de conflictos (3 puntos).

La gerente de ventas se encuentra en un nivel de competencias de:

- 70.50%
 - 86.17%
 - 87.20%
 - 45.50%
8. Conociendo que la gerente de ventas mostró deficiencias con respecto a la competencia de responsabilidad, la empresa debe:
- Olvidar lo ocurrido.
 - Ofrecer capacitación pertinente.
 - Despedirla inmediatamente.
 - Planear y actuar sobre sus responsabilidades.

9. La técnica utilizada para el análisis ocupacional y la descripción de cargos
- a. Es una técnica integral para una adecuada gestión de competencias de un empleado.
 - b. Es una técnica mixta que se compone de cuestionario, observación y entrevista.
 - c. Es una técnica mixta que a través de un procedimiento específico permite conocer a fondo los cargos de una empresa y su competencia, para motivar a los empleados a trabajar mejor.
 - d. Es una técnica integral realizada por el empleado implicado con la ayuda de sus subalternos.
10. Las periodicidades que se manejan para expresar las funciones en el manual de funciones y requisitos son:
- a. Diarias, mensuales, anuales.
 - b. Diarias, periódicas, de periodicidad variable, no periódicas.
 - c. De periodicidad variable, ocasional, periódica, inmediata.
 - d. Diarias, periódicas, de periodicidad variable, ocasionales.
11. El análisis DOFA debe llevarse a cabo en la fase:
- a. Planear
 - b. Actuar
 - c. Estudiar
 - d. Hacer
12. El proceso más importante que se lleva a cabo en la fase VERIFICAR es:
- a. Interpretación de los resultados de las evaluaciones aplicadas.
 - b. Revisión del directorio de competencias de la empresa.
 - c. Planeación de las estrategias de mejoramiento.
 - d. Programación de actividades.

13. En una planta de fabricación de alimentos de exportación, regulada por el Invima, se quiere priorizar las competencias que debe tener un operario del área de empaque de productos terminados. El oficio consiste en armar la caja donde depositará el producto, organizar los productos en la caja, luego debe depositar la caja en una estiba para armar lotes de 10x20 cajas. El operario también debe realizar un reporte de las unidades no conformes encontradas, las cajas dañadas y los accidentes ocurridos en su sección que cuenta con tres personas auxiliares empacando. Determine, de mayor a menor importancia, las competencias más deseadas en este cargo:
- a. Iniciativa, impacto e influencia, compromiso con la organización, construcción de relaciones, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo, conocimientos y experiencia, autocontrol.
 - b. Conocimientos y experiencia, pensamiento conceptual, orientación al servicio al cliente, conocimiento organizativo, dirección de personas e iniciativa.
 - c. Liderazgo, preocupación por el orden y la calidad, conocimientos y experiencia, compromiso con la organización, trabajo en equipo y cooperación, sensibilidad, interpersonal, iniciativa, construcción de relaciones.
 - d. Conocimientos y experiencia, preocupación por el orden y la calidad, iniciativa, dirección de personas, compromiso con la organización, iniciativa y relaciones humanas.
14. El análisis ocupacional es un proceso riguroso y sistemático que ayuda a determinar las funciones que realizan los cargos actualmente en una compañía. ¿En qué etapa del ciclo PHVA se realiza este documento?
- a. Hacer
 - b. Actuar
 - c. Planear
 - d. Verificar

15. La espiral de Nonaka o espiral de conocimiento tiene que ver con las combinaciones para la creación del conocimiento tácito y explícito. El proceso de incorporación de conocimiento explícito a tácito, que está fuertemente relacionado con el "*Learning by learning*" o "*aprender haciendo*", se conoce como:
- a. Exteriorización
 - b. Interiorización
 - c. Combinación
 - d. Socialización
16. La etapa del ciclo de mejoramiento continuo PHVA en el cual se realiza una comparación del nivel de competencia actual con el nivel esperado es:
- a. Hacer
 - b. Actuar
 - c. Planear
 - d. Verificar
17. ¿En qué etapa del ciclo de mejora continua es necesario realizar un análisis exhaustivo del recurso humano a través del análisis DOFA?
- a. Hacer
 - b. Actuar
 - c. Verificar
 - d. Planear
18. ¿Cuál es el documento que contiene las competencias personales – críticas ideales para que los trabajadores de la empresa se desempeñen exitosamente en sus cargos y logren cumplir con las estrategias de la empresa?
- a. Manual de funciones
 - b. Directorio de competencias
 - c. Análisis ocupacional
 - d. Descripción de perfiles del cargo

19. Existen varias etapas dentro del ciclo de mejora continua PHVA y cada una de estas posee ciertos procesos característicos. El proceso más importante que se lleva a cabo en la fase de ACTUAR es:
- a. Aplicación de la evaluación de competencias para los trabajadores.
 - b. Evaluación del grado de desarrollo actual de competencias del cargo.
 - c. Análisis DOFA del recurso humano de la empresa.
 - d. Toma de decisiones correctivas y retroalimentación sobre el desempeño del proceso.
20. ¿Cuál es la competencia que se refiere a las conductas y actitudes propias de cada individuo, como forma su personalidad en su ambiente laboral?:
- a. Competencias del “aprender a ser”.
 - b. Competencias del “saber”.
 - c. Competencias del “saber hacer”.
 - d. Competencias de eficiencia personal.

SISTEMAS DE COMPENSACIÓN/ TÉCNICAS CUALITATIVAS

Contenido

- 3.1. Técnicas de asignación salarial
- 3.2. Técnicas cualitativas de compensación
 - 3.2.1. Técnicas de jerarquización
 - Técnica de comparación por parejas
 - Técnicas de columnas alternas
 - Técnica de división por grupos
 - Técnica del organigrama
 - 3.2.2. Técnicas de clasificación por categorías
- 3.3. Resumen
- 3.4. Evaluación del capítulo

Temática

- Los sistemas de compensación en general y técnicas para determinación del salario justo.
- Las técnicas de jerarquización y sus divisiones.
- Las técnicas de clasificación por categorías y su metodología.

Síntesis

En el desarrollo de estrategias de compensación directa es común utilizar los factores clave para la mejora de la productividad y competitividad de la empresa. Estos factores son parte fundamental de las diversas técnicas utilizadas para determinar la importancia relativa del cargo y la compensación proporcional a dicha importancia.

En este capítulo se estudiarán específicamente las técnicas de compensación cualitativas, las cuales comprenden la jerarquización y clasificación por categorías. Dentro de las técnicas de jerarquización se pueden encontrar varias, tales como la comparación por parejas, columnas alternas, división por grupos y la técnica del organigrama.

Objetivos

Al terminar este capítulo, el lector debe estar en capacidad de:

- Estudiar la estrategia de compensación como un sistema que abre camino a la competitividad.
- Estudiar la clasificación de las técnicas de asignación salarial y la pertinencia de su utilización.
- Utilizar las técnicas de compensación cualitativas.
- Clasificar, con base en la complejidad del cargo, el desempeño individual o grupal utilizando las técnicas de compensación cualitativas.

SISTEMAS DE COMPENSACIÓN / TÉCNICAS CUALITATIVAS

Para que las organizaciones sean competitivas es necesario plantear políticas orientadas en diferentes dimensiones, especialmente en aquellas que tengan en cuenta como factor clave el bienestar y motivación del talento humano desde el punto de vista de aspectos relevantes como:

- Formación técnica.
- Formación humana.
- Posibilidades de desarrollar su creatividad e inventiva gracias a mecanismos de participación y sistemas de comunicación efectivos.
- Otorgamiento de responsabilidades que les permitan desarrollar abiertamente sus potencialidades.

Lo anterior permite que la empresa tenga empleados proactivos, creativos y comprometidos para cumplir con los requisitos de los clientes, quienes al ser más exigentes cada día hacen que la competencia se torne más agresiva, especialmente en épocas difíciles, lo cual obliga a las organizaciones a utilizar al máximo su imaginación para lograr la permanencia en el mercado y facilitar su crecimiento.

Establecer una buena estrategia de compensación garantiza a la empresa buena parte de los factores descritos anteriormente, ya que esta se relaciona en forma directa con uno de los aspectos más importantes para los empleados: **el salario**. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que existen muchas variables que pueden intervenir en el éxito o fracaso de una estrategia de esta naturaleza, por lo cual es necesario hacer una selección inteligente de dichas variables con base en la visión, misión y políticas de la empresa, y que al mismo tiempo permitan atraer, mantener, rete-

ner y motivar la fuerza de trabajo productiva que se ha comprometido con los objetivos corporativos de la organización.

Una de las variables que estudiaremos es la **asignación salarial** y las diferentes técnicas que se han desarrollado para estimar el valor técnica-mente justo que cada persona debe ganar, en función de la complejidad del cargo que ocupa y el desempeño obtenido, ya sea individual o como miembro de un equipo de trabajo.

Las técnicas salariales se comenzaron a desarrollar desde el momento en que Henry Ford expuso en 1920 la teoría de los salarios altos para que hubiese una mayor capacidad de consumo; a partir de su aplicación y hasta nuestros días se han implementado muchos modelos de estimación, de los cuales a continuación se presentan los que en opinión de los expertos son los más utilizados.

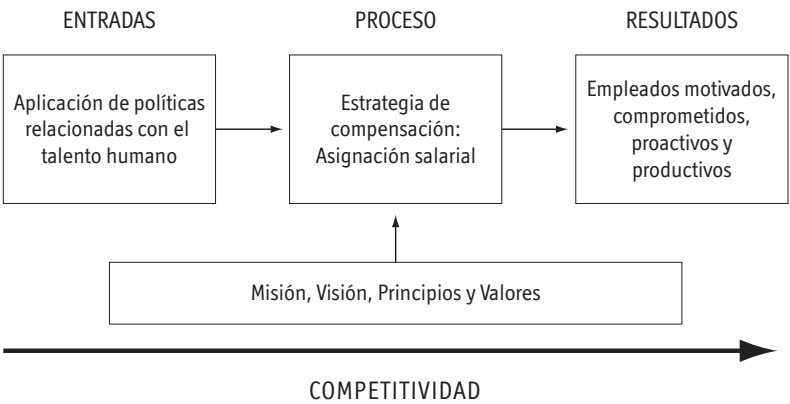


Figura 3.1. Importancia de la estrategia de compensación

3.1. TÉCNICAS DE ASIGNACIÓN SALARIAL

Si se tiene en cuenta la importancia dada a la complejidad del cargo o al desempeño del empleado, básicamente, las técnicas de asignación salarial se pueden clasificar en cuatro, a saber:

1. **Asignación con base en la importancia relativa del cargo.** En esta categoría cuentan factores como la naturaleza de las funciones, los requisitos mínimos para desempeñar el cargo, las responsabilidades, exigencias físicas, condiciones ambientales y de riesgo a las que se expone quien desempeña el cargo.
2. **Asignación teniendo en cuenta el desempeño individual o grupal de los empleados.** En esta clasificación lo importante son los logros obtenidos, bien sea por los aportes extraordinarios en beneficio de la productividad de la organización o por el cumplimiento de objetivos que le agregan valor a la empresa.
3. **Asignación combinada.** Como su nombre lo indica, se tiene en cuenta la importancia del cargo y una porción variable que depende del tipo de trabajo: porcentaje sobre las ventas, en el caso de los vendedores; incentivos sobre la producción, cuando se producen cantidades por encima de los estándares normales, u otra forma donde se combinan los dos criterios.
4. **Asignación flexible.** En el caso de la asignación con base en el valor relativo del cargo, se han desarrollado técnicas cualitativas y cuantitativas. Las primeras se tratarán a continuación y las segundas en el capítulo 4.

3.2. TÉCNICAS CUALITATIVAS DE COMPENSACIÓN

3.2.1. TÉCNICAS DE JERARQUIZACIÓN

Las técnicas de jerarquización se empezaron a desarrollar desde comienzo del siglo XX y han venido mejorándose a la par con el crecimiento de las empresas y la importancia dada a los costos laborales como factor decisivo en la economía de la organización.

- **Técnica de comparación por parejas**

Esta técnica tiene en cuenta cada cargo como un todo y lo compara con todos los demás cargos de la organización, con base en el buen

juicio de los evaluadores, algunos criterios que se establecen como guía fundamental y toda la información contenida en el documento que describe el cargo, llámese manual de funciones y requisitos, rol del cargo o descripción del trabajo.

Metodología de trabajo

Los pasos mínimos que se deben seguir para obtener resultados precisos y confiables son los que a continuación se proponen:

1. Acordar con los miembros del comité los criterios básicos que se deben tener en cuenta para determinar la importancia de cada uno de los cargos que se evaluarán.
2. El coordinador debe preparar las fichas de trabajo, que consisten en un resumen de cada cargo y su perfil, para que los miembros del comité puedan formarse un criterio claro de las diferentes actividades y el grado de exigencias requerido por los mismos.
3. Cada evaluador entrenado hace individualmente la jerarquización de los cargos objeto del estudio, en un tiempo no mayor de tres días, dependiendo de la cantidad de fichas asignadas.

Para lo anterior es necesario elaborar una tabla de doble entrada en la que se disponen los cargos que se van a evaluar en las filas y columnas, manteniendo el mismo orden, a fin de comparar cada cargo con todos los demás, de acuerdo con los criterios previamente establecidos, y determinar la importancia relativa de cada uno de ellos, tomando como base el número de veces que un cargo es más importante que los ubicados en las columnas.

Este procedimiento debe ser desarrollado por todos y cada uno de los miembros del comité de evaluación, para que al final, en reunión conjunta, se logre la jerarquización definitiva, para lo cual se pueden utilizar las siguientes recomendaciones:

- Cuando existe consenso sobre la posición de un cargo, este queda automáticamente ranqueado.
- Abrir la discusión para casos en los que los cargos tengan ubicaciones extremas, para que los responsables de las mismas presenten los argumentos que los llevaron a asignar la posición respectiva. Una vez escuchado a los responsables, se hace una ronda de discusión en la que pueden participar todos los evaluadores, con el fin de lograr claridad y acercamientos técnicos.
- Continuar armonizando posiciones, con base en la moda, la tendencia, y en caso de diferencias muy pequeñas, aplicar la media hasta obtener la jerarquización definitiva.
- Si al final persisten dos tipos de jerarquizaciones, el Servicio Nacional de la Productividad sugiere aplicar el coeficiente de Spearman R para determinar cuál de las dos jerarquizaciones es la correcta o si es indiferente aplicar cualquiera de las dos.

Si R (coeficiente de Spearman) resulta mayor de 0.8, significa que cualquiera de las jerarquizaciones hechas puede aplicarse; pero si resulta menor de 0.8, las dos jerarquizaciones deben someterse al arbitraje de un experto para que decida sobre la más conveniente para la empresa o estudiar la posibilidad de aplicar otra técnica. Para determinar el coeficiente de Spearman utilice los siguientes términos y fórmulas:

d: Diferencia entre dos evaluadores

N: Número de cargos a valorar; Moda (Mo): Cuando hay un número mayor de jueces que determinan una posición; Tendencia (T): Cuando dos o más grupos mayoritarios de evaluadores se acercan a posiciones muy cercanas Media (U): Cuando los evaluadores ubican el cargo en posiciones muy cercanas.

Las dos fórmulas siguientes deben quedar como están originalmente:

$$U = \frac{\sum_1^N X}{N}$$

NC: Número de combinaciones posibles

$$NC = \frac{N(N - 1)}{2}$$

R: Coeficiente de significancia de Spearman

$$R = 1 - \frac{6 \sum_1^N d^2}{N(N^2 - 1)}$$

Verificación según Kendal

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^N D^2}{m^2 * (N)(N^2 - 1)}$$

Donde:

m: Número de miembros del comité

N: Número de cargos a valorar

D: Diferencia entre la media del total (suma de las posiciones de los cargos dividida por el número de cargos) y la suma de posiciones entre las jerarquizaciones.

EJEMPLO Jerarquización de cargos de la empresa ABC

En la empresa ABC, prestadora de servicios de diagnóstico, existen actualmente los cargos enunciados en la tabla 3.1. Los jueces que intervienen en el proceso de jerarquización son: J1: Salvador Romero, J2: Pedro Guevara, J3: Gustavo Pacheco, J4: Inés Ardila, J5: Clara Portillo.

El criterio de comparación acordado por los jueces se basa en la complejidad relativa de los cargos, los requisitos, responsabilidad y esfuerzo inherente a las condiciones de trabajo y riesgo.

Tabla 3.1. Cargos por valorar

Nº	NOMBRE DEL CARGO	CÓDIGO	SAL. ACTUAL
1	Gerente	GE	4.300.000
2	Administrador de sistemas	AD	2.000.000
3	Aux. de laboratorio	AL	700.000
4	Aux. almacén	AM	350.000
5	Aux. de recursos humanos	AR	450.000
6	Aux. de contabilidad	AC	700.000
7	Bacterióloga I	BI	1.800.000
8	Recepcionista	RE	350.000
9	Coordinador de digitación	CD	1.000.000
10	Digitadora de II	DII	530.000
11	Programador	PR	1.500.000

De acuerdo con la metodología descrita, se disponen los cargos en una matriz de doble entrada, tal como se muestra en la tabla 3.2 para el primer juez (J1) y se lleva a cabo la respectiva jerarquización, comparando cada uno de los cargos con los demás, comenzando con el Gerente, que ocupa la celda (1,2).

Se ha colocado una “X” cada vez que un cargo es más importante que otro, de acuerdo con los criterios previamente establecidos, y se deja la casilla en blanco cuando no lo es. Cuando se trate del mismo cargo, se resalta, ya que el cargo consigo mismo no tiene ningún efecto en la comparación.

En caso de que el juez considere que tienen igual importancia, la casilla se deja en blanco, o se marcan ambos casos con “X” para evitar confusiones.

Tabla 3.2. Matriz de jerarquización (Juez 1: J1)

CARGOS	GE	AD	AL	AM	AR	AC	BA	RE	CD	DI	PR	TOT	UR
Gerente (GE)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	1
Administrador de sistemas (AD)			X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	2
Aux. de laboratorio (AL)				X	X			X		X		4	7
Aux. de almacén AM)								X				1	10
Aux. de recursos humanos (AR)				X						X		2	9
Aux. de contabilidad (AC)			X	X	X			X	X	X		6	5
Bacterióloga I (BA)			X	X	X	X		X	X	X	X	8	3
Recepcionista (RE)												0	11
Coordinador de digitación (CD)			X	X	X			X		X		5	6
Digitador II (Di)			X	X				X				3	8
Programador (PR)			X	X	X	X		X	X	X		7	4

TOT: Frecuencia; UR: Ubicación Relativa.

Cada uno de los cinco evaluadores elaboró su respectiva jerarquización y los resultados de la columna Ji de cada matriz y la global JRR se presentan en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Jerarquización parcial y global

Nº	NOMBRE DEL CARGO	J1	J2	J3	J4	J5	JRR
1	Gerente	1	1	1	1	1	1
2	Administrador de sistemas	2	3	2	2	2	2
3	Aux. de laboratorio	7	6	6	6	6	6
4	Aux. almacén	10	10	11	7	9	10
5	Aux. de recursos humanos	9	6	8	6	7	7
6	Aux. de contabilidad	5	5	4	5	4	5
7	Bacterióloga I	3	2	3	3	3	3
8	Recepcionista	11	8	10	8	10	9
9	Coordinador de digitación	6	7	5	5	5	5
10	Digitadora de II	8	9	8	8	8	8
11	Programador	4	4	5	4	5	4

JRR: Jerarquización relativa resultante.

Como se ve, no existe un consenso general de los jueces en cuanto a la jerarquización resultante; por lo tanto, mediante el uso del coeficiente de Spearman se establece cuál es la jerarquización final. Los resultados se muestran en la tabla 3.4, tomando como supuesto que al final resultaron dos jerarquizaciones, JRR1 y JRR2.

La fórmula de Spearman es:

$$R = 1 - \left(\frac{6 \sum d^2}{N(N^2 - 1)} \right)$$

En donde:

R: Coeficiente de correlación lineal.

d: Diferencia del puesto asignado a cada trabajo en las dos ordenaciones.

N: Número de trabajos que componen la ordenación.

Tabla 3.4 Jerarquizaciones relativas resultantes

J. FINALES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Tot
JRR1	1	2	6	10	7	5	3	9	5	8	4	
JRR2	1	2	6	9	7	4	3	10	5	8	5	
d	0	0	0	1	0	1	0	-1	0	0	-1	
D	2	4	12	19	14	9	6	19	14	18	9	126

Verificación con Sperman: $RS= 1- 6*4/(11)(11*11-1)= 0,98181818$

Verificación con Kendall: $RK= ?$ (El estudiante debe estimar el valor correspondiente)

- **Técnica de columnas alternas**

La técnica de columnas alternas se basa en la utilización de dos columnas. Inicialmente, todos los cargos se encuentran ubicados en la columna de la derecha. Teniendo en cuenta el descarte de cargos por posicionamiento, ubica cada cargo en la posición correspondiente en la columna de la izquierda, y lo retira de la columna de la derecha para continuar el proceso con los restantes.

Metodología de trabajo

1. Seleccionar la función más importante y ubicar el cargo al cual pertenece en la primera posición de la columna de la izquierda; descarte el cargo asignado. Seleccionar la función menos importante y ubicar el cargo al cual pertenece en la última posición (n) de la columna de la derecha; descarte el cargo asignado.
2. Repetir este procedimiento hasta haber asignado a las respectivas columnas todos los cargos objeto de la jerarquización.

EJEMPLO Jerarquización utilizando columnas alternas

Teniendo en cuenta 24 cargos de la empresa ABC y estableciendo la jerarquización, mediante los pasos descritos en el párrafo anterior se obtienen los resultados de la tabla 3.5.

Tabla 3.5. Jerarquización por columnas alternas

Gerente	
Microbiólogo	
Bacterióloga I	
Ingeniero químico	
Administradora de sistemas	
Químico	
Coordinador de recursos humanos	
Técnicas de laboratorio	
Coordinadora de recepción	
Enfermera	
Electricista	
Auxiliar de contabilidad	
Coordinadora de digitación	

	Auxiliar de recursos humanos
	Auxiliar de laboratorio
	Auxiliar de mantenimiento
	Auxiliar de cartera
	Auxiliar de almacén
	Auxiliar de tesorería
	Auxiliar de facturación
	Secretaria
	Recepcionista
	Digitadora II
	Cajera

Técnica de división por grupos

Cuando el número de cargos es muy alto o no se llega a una jerarquización convincente, por la dificultad de posicionar los cargos intermedios, se puede acudir a la técnica de división por grupos para facilitar el proceso de asignación de importancia relativa de una manera más práctica.

Esta técnica tiene en cuenta agrupar los cargos de acuerdo con los criterios de más complejos y menos complejos, para luego hacer la jerarquización en cada grupo, utilizando la técnica de comparación por parejas para determinar la ordenación definitiva.

Metodología de trabajo

1. Elaborar tarjetas con el nombre del cargo y una breve descripción de este. Cada evaluador recibe un juego completo de tarjetas donde está la información que será la base para la agrupación.
2. En forma independiente, cada miembro del comité debe dividir a su juicio el conjunto de los cargos en dos grupos, teniendo en cuenta los más complejos y los menos complejos.
3. Si el número de cargos es muy grande, el evaluador debe dividir los dos juegos de tarjetas en otros dos subgrupos, así: los más complejos de los más complejos y los menos complejos de los más complejos, y hace lo mismo con los menos complejos; los más complejos de los menos complejos y los menos complejos de los menos complejos.

Finalmente, se procede a hacer la ordenación de los cargos en cada grupo utilizando la técnica de comparación por parejas.

EJEMPLO Jerarquización utilizando división por grupos

Tomando 27 cargos de la empresa ABC se procede a utilizar la metodología correspondiente a esta técnica, y se obtiene inicialmente la división en dos grupos, como se muestra en la tabla 3.6

Tabla 3.6. División en dos grupos

Cargos más Complejos g1	Cargos menos Complejos g2
Administradora de sistemas	Auxiliar de almacén
Ingeniero químico	Auxiliar de cartera
Coord. de recursos humanos	Auxiliar de facturación
Microbiólogo	Auxiliar de laboratorio
Bacterióloga I	Auxiliar de mantenimiento
Gerente	Auxiliar de recursps humanos
Químico	Auxiliar de tesorería
Electricista	Cajera
Coordinadora de digitación	Conductor
Enfermera	Digitadora II
Auxiliar de contabilidad	Mensajero cobrador
Coordinadora de recepción	Recepcionista
Técnicas de laboratorio	Secretaria
	Oficios varios

Como son demasiados cargos y se dificulta la jerarquización en dos grupos, se procede con el paso 3 de la metodología de trabajo. Para mayor facilidad, a cada subgrupo se le da su propia simbología, que puede ser la siguiente: G1.1 y G1.2 corresponden al grupo G1 y G2.1 y G2.2, al grupo G2. Ver resultados en la tabla 3.7

Tabla 3.7. División en subgrupos

Más complejos de los más complejos g1.1	Menos complejos de los más complejos g1.2
Químico	Auxiliar de contabilidad
Gerente	Coordinador de recursos humanos
Bacterióloga	Coordinadora de digitación
Administradora de sistemas	Coordinadora de recepción
Ingeniero químico	Electricista
Microbiólogo	Enfermera
	Técnicas de laboratorio
Mas complejos de los menos complejos G2.1	Menos complejos de los menos complejos G2.2
Auxiliar de recursos humanos	Secretaria
Auxiliar de laboratorio	Recepcionista
Auxiliar de facturación	Oficios varios
Auxiliar de almacén	Mensajero – cobrador
Auxiliar de mantenimiento	Digitadota
Auxiliar de tesorería	Conductor
Auxiliar de cartera	Cajera

Posteriormente se debe afinar la jerarquización mediante comparación por parejas hasta obtener el resultado por consenso.

- **Técnica del organigrama**

Esta técnica parte de la base de la estructura organizacional para hacer jerarquizaciones por departamento y luego hallar resultantes entre cada uno de ellos.

Metodología de trabajo

1. Jerarquizar cada división utilizando cualquiera de las técnicas vistas anteriormente.
2. Comparar la división 1 con la división 2 para obtener la resultante 1 (R1).
3. Comparar la resultante 1 con la división 3 para obtener la resultante 2 (R2).
4. Continuar comparando la última resultante con la siguiente división hasta obtener la resultante final (RF).

EJEMPLO

A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa ABC para su respectiva jerarquización. Ver figura 3.2.

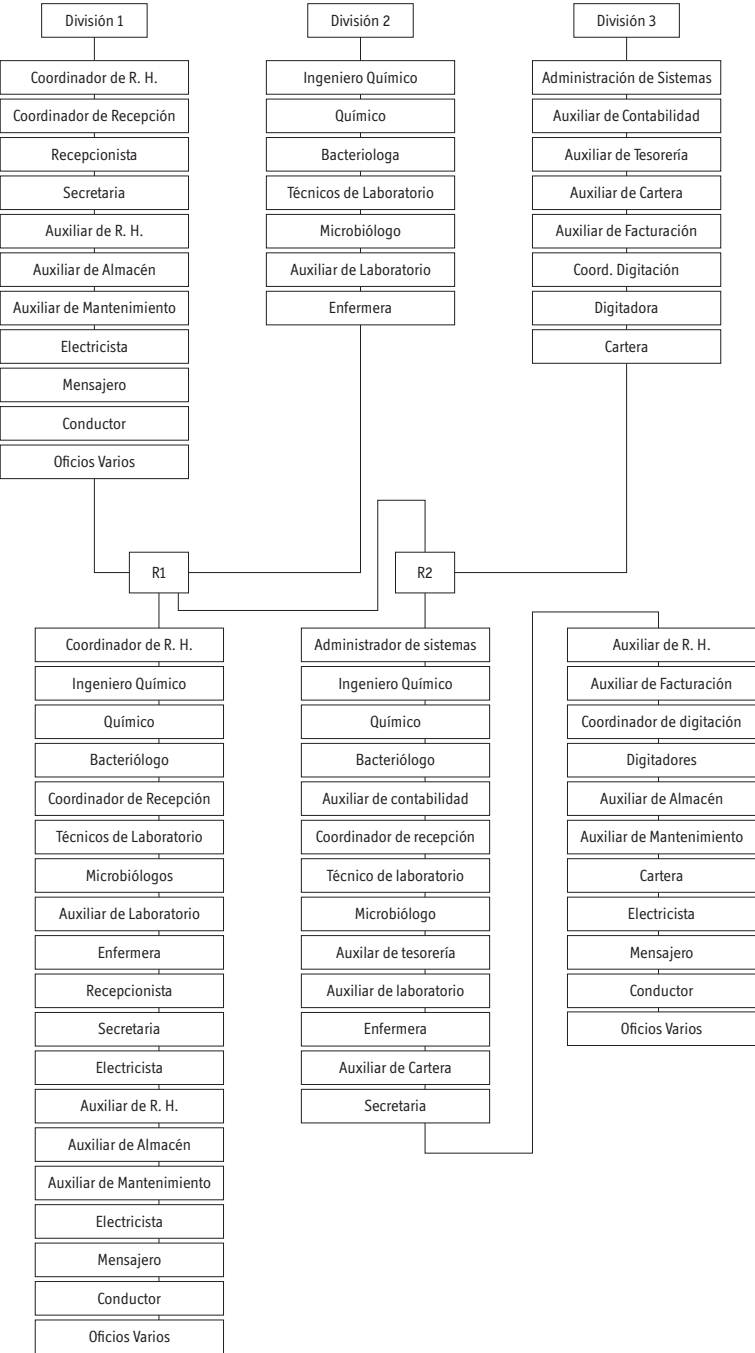


Figura 3.2. Jerarquización técnica del organigrama

Con las cuatro técnicas de jerarquización vistas, con sus respectivos ejemplos, se pueden describir algunas conclusiones desde el punto de vista de las ventajas y desventajas de su aplicación y en qué situación se pueden o no aplicar dichas técnicas.

Ventajas y desventajas

Este sistema es uno de los más sencillos de aplicar, ya que no exige muchos detalles en el análisis de cargos y puede realizarse rápidamente con una inversión mínima de costo de tiempo, energía y recursos. Permite establecer la diferenciación en complejidad entre los cargos; sin embargo, no analiza la complejidad relativa de los mismos y, en algunos casos, requiere la utilización de un análisis más detallado para encontrar el grado de diferencia que existe entre los mismos y poder así tomar decisiones efectivas en cuanto a asignación salarial.

Además, justificar ante los trabajadores la importancia de cada cargo puede causar problemas a la hora de presentar los argumentos respectivos, ya que la comparación como un todo no permite ahondar en los detalles.

En cuanto al tipo de empresa donde se puede aplicar, se puede asegurar que da buenos resultados en aquellas con no más de treinta trabajadores, o en las que solo se quiere determinar la importancia relativa de los pocos cargos de una división.

3.2.2. TÉCNICA DE CLASIFICACIÓN POR CATEGORÍAS

Consiste en definir un determinado número de categorías flexibles, que permitan agrupar los diferentes cargos de la organización (los actuales y los proyectados a corto y mediano plazo). Cada categoría debe ser diseñada con los grados adecuados para facilitar la promoción e integración de cargos, lo mismo que el establecimiento de una base salarial para la valoración de estos.

Metodología de trabajo

1. Reúna el comité de valoración para establecer la metodología que se va a seguir y el cronograma de trabajo.
2. Estudie el número de clase que más le convenga a la organización, sin tener en cuenta las que existen actualmente.
3. Describa claramente las categorías de forma tal que sean fáciles de ver y comprender.
4. Determine y defina los grados adecuados de cada categoría, teniendo en cuenta las políticas de crecimiento de la empresa a corto y mediano plazo.
5. Establezca el grado base de valoración con su respectivo salario.
6. Asigne los cargos de cada categoría.
7. Jerarquice los cargos en cada categoría con base en los grados establecidos. Puede hacer uso de la técnica de comparación por parejas para facilitar el proceso.
8. Haga la asignación de salarios por cargo tomando para todos los casos el salario base asignado en cada categoría.
9. Promocionar un sistema de salarios diseñado para recibir retroalimentación del personal de base y de los jefes respectivos, a fin de estudiar cada caso por separado y tomar la decisión más conveniente para las partes.

EJEMPLO

Aplicación del método de clasificación por categorías

Los siguientes son los cargos seleccionados de una importante empresa de la ciudad para su clasificación por categorías:

GG	Gerente general	CD	Coordinador de G.N.C.
GR	Gerente de recursos humanos	TP	Topógrafo
GM	Gerente de mantenimiento	SM	Supervisor de mantenimiento
AB	Abogado asesor	SV	Supervisor de ventas
TE	Tesorero	AP	Analista programador
JS	Jefe de servicios operacionales	ES	Estudiante SENA
EP	Estudiante en práctica	IN	Instrumentista
SG	Secretaria general	RV	Representante de ventas
PS	Psicóloga	AC	Analista de cartera
JC	Jefe Departamento de cartera	SE	Secretaria estación G.N.C.
CO	Contador	RT	Radiotécnico
JA	Jefe de almacén	DI	Dibujante
JP	Jefe de protección catódica	OP	Operador de equipo pesado
BI	Bióloga	AM	Ayudante de mantenimiento
JN	Jefe de nómina	JC	Jefe de compras
RE	Recepcionista	AE	Auxiliar de estación
MI	Ingeniero de mantenimiento	NC	Mecánico compresor
Jl	Jefe de instalaciones industriales	MA	Mecánico automotriz
JS	Jefe de seguridad industrial	EN	Enfermera
AL	Almacenista	OC	Operador de computador
CD	Conductor	AS	Ayudante seguridad industrial
ME	Mensajero	OV	Oficios varios
AY	Ayudante de conductor	TC	Técnico de cálculo
AA	Aseadora	CE	Celador
TB	Tubero		

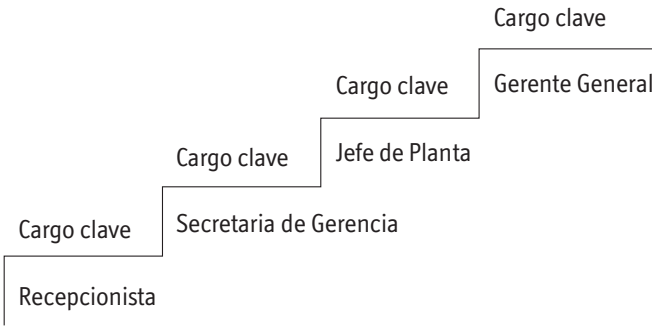
Tabla 3.8. Modelo de clasificación por categorías

CATEGORÍAS	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
C1: En esta categoría se agrupan los cargos que no requieren conocimientos específicos y en los que las tareas son simples y rutinarias con cierta variabilidad en cuanto a responsabilidades y toma de decisiones.	Los cargos de este grado realizan tareas sencillas y siguen instrucciones definidas y exactas. En él se encuentran: aseadora, ayudante, tubero, Aux. de estación y oficios varios.	A este grado pertenecen los trabajos sencillos con cierto grado de responsabilidad y toma de decisiones, tales como: Mensajero y almacenista.	Los cargos de este grado tienen importancia en cuanto a la responsabilidad y toma de decisiones y son: celador y recepcionista.	
C2: Agrupa los cargos que requieren conocimientos y/o experiencia mínima en un área específica, por lo que se hace necesario usar procedimientos y tomar decisiones referente al cargo.	Trabajos rutinarios y en los que ocasionalmente se deben tomar decisiones y/o aplicar conocimientos técnicos que pueden ser adquiridos a través de la experiencia. El uso de procedimientos y toma de decisiones se presenta ocasionalmente. Es el caso de: conductor, ayudante de seg. Industrial.	Trabajos en los cuales se aplican conocimientos específicos y se requieren habilidades técnicas adquiridas mediante estudio y práctica; el uso de procedimientos y toma de decisiones es periódico. A este pertenecen: radiotécnico, dibujante, operador de equipo pesado, computador, técnico de cálculo y programador.	Trabajos en los que se requiere el uso diario de conocimientos técnicos, la aplicación de procedimientos es constante y se requiere tomar decisiones de importancia. A este pertenecen: Cajera, mecánico compresor, Mec. automotriz, secretaria de gerencia, instrumentista.	Trabajos que requieren el uso de conocimientos técnicos, manejo de procedimientos especializados; la responsabilidad y toma de decisiones tienen un impacto alto en los resultados de la compañía. A este grado pertenecen: Supervisor de ventas, sup. de mantenimiento.

CATEGORÍAS	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
C3: A esta categoría corresponden los cargos que exigen de conocimientos a nivel de carrera intermedia o profesional, liderazgo para el manejo del personal y toma de decisiones importantes; así mismo se requiere de experiencia en la solución de problemas complejos.	Cargos en que la experiencia y los conocimientos son básicos para el desempeño efectivo de las actividades. Los cargos son: Enfermera, psicóloga, bióloga, topógrafo, jefe de protección catódica, ingeniero de mantenimiento, analista de cartera, representante de ventas.	Cargos que exigen conocimientos profundos de un área determinada y en los que el liderazgo juega un papel fundamental para la buena marcha de la división a que responden. Estos cargos son: Jefe de servicios generales, Jefe de cartera, jefe de almacén, jefe de compras, jefe de instalaciones eléctricas, jefe de seguridad y coordinador de servicios especializados.	Cargos con características similares al grado anterior, y además con un grado más alto de autoridad y responsabilidad en el manejo financiero, legal y de la dirección de la planta. Son: Tesorero, contador, abogado, jefe de planta y psicólogo de recursos humanos.	
C4: Cargos que requieren formación profesional y una amplia experiencia y liderazgo para el manejo y proyección del negocio.	Ejecutivos que requieren alta preparación a nivel de postgrado y experiencias mínimas para el manejo de decisiones complejas y de impacto para la empresa. Estos son: Gerente de recursos humanos y gerente de producción.	Ejecutivos que trabajan con la alta gerencia y cuyos cargos requieren, además de los requisitos del grado anterior, la más alta experiencia y visión de futuro para facilitar la permanencia de la empresa en el mercado. Corresponde a: Gerente financiero, director de producción, director de planeación y director de ventas.	Corresponde a las máximas autoridades de la organización; cumplen con todos los requisitos del grado anterior y además tienen la responsabilidad de trazar las directrices de la organización y asegurar la permanencia productiva en el mercado. Estos son: Gerente general y asesores de la alta gerencia.	

La anterior clasificación se complementa con la selección del trabajo clave y su respectiva remuneración, como se muestra en la siguiente estructura, a fin de llevar a cabo la asignación salarial, luego de la jerarquización de los cargos en cada una de las categorías.

Estructura base de valoración de cargos



Finalmente, se realiza la jerarquización de los cargos, mediante cualquier técnica vista en secciones anteriores, y debe hacerse una simulación de nivelación salarial, de igual manera como ocurre en la realidad.

Ventajas y desventajas

En realidad, este es un sistema de evaluación sencillo, fácil de entender y poco costoso. Permite que se incorporen nuevos cargos a la estructura con facilidad. No obstante, una vez implantado puede volverse inflexible y poco sensible a los cambios del contenido de los cargos. Además, no determina jerarquías entre los trabajadores clasificados en un mismo nivel; también es posible que algunos cargos puedan pertenecer a una o varias categorías por su naturaleza y funciones. La subjetividad hace que el sistema sea poco aceptado entre los empleados.

3.3. RESUMEN

En este capítulo se han presentado de manera general las diferentes técnicas de compensación más utilizadas en Colombia, las cuales han sido clasificadas con base en la complejidad del cargo, el desempeño individual o grupal y una combinación de las dos anteriores, para que, una vez estudiadas, los responsables del desarrollo del personal seleccionen la que mejor se adapte a su organización.

Además, teniendo un conocimiento claro de las técnicas cualitativas vistas anteriormente, el empresario o responsable de la compensación puede seleccionar la que mejor se ajuste a la situación de la compañía.

Una empresa pequeña podría utilizar la técnica de comparación por parejas o columnas alternas; una mediana, división por grupos o técnica del organigrama. Sin embargo, en el caso de una empresa mediana y con más de 100 cargos es más recomendable el uso de la técnica de clasificación por categorías, dado que la de jerarquización genera problemas, especialmente en los cargos que se ubican en la mitad de la escala y son de diferentes divisiones.

Un ejemplo particular es el sistema de clasificación y remuneración en la administración pública de Colombia con siete categorías y con grados diferentes en cada una de ellas y con el cual se ubican y valoran los “empleos de la Rama Ejecutiva del Poder Público”, según la naturaleza general de sus funciones, la índole de sus responsabilidades y requisitos exigidos para su desempeño” (Álvarez, 1990). Estas categorías son: Nivel directivo, con 6 grados; nivel asesor, con 5; nivel ejecutivo, con 11; nivel profesional, con 12; nivel técnico, con 14; nivel administrativo, con 13, y nivel operativo con 11. Cada grado de cada categoría tiene asignado un salario, que se va ajustando anualmente pero su estructura rígida hace que no sea posible implementar un programa de valoración de desempeño efectivo, que tanto le hace falta a la administración pública.

3.4. Evaluación del capítulo

A continuación se presentan preguntas de repaso relacionadas con la temática tratada en este capítulo. Seleccione la opción que considere correcta:

1. El éxito o fracaso de una estrategia de compensación depende, entre otras cosas, de:
 - a. La motivación de los empleados.
 - b. La opinión de los empleados.
 - c. Una correcta asignación salarial.
 - d. La motivación de los empleados de empresas similares o afines.
2. Es una técnica de asignación salarial que tiene en cuenta la complejidad del cargo:
 - a. Asignación con base en la importancia relativa del cargo.
 - b. Asignación teniendo en cuenta el desempeño individual o grupal de los empleados.
 - c. Asignación combinada.
 - d. Todas las anteriores.
3. Es cierto que la asignación combinada tiene en cuenta una porción variable, que puede depender de:
 - a. Las preferencias de la alta gerencia de la empresa.
 - b. Las preferencias de los trabajadores.
 - c. El tipo de trabajo.
 - d. Las preferencias y decisiones del comité de compensación.
4. Es un método de carácter no cuantitativo:
 - a. Método de factores
 - b. Evaluación por categorías

- c. Evaluación por puntos
 - d. Método de asignación relativa
-
5. El método de clasificación por grados o categorías es una evolución de:
- a. Método de factores
 - b. Jerarquización
 - c. Evaluación por puntos
 - d. Método de comparación
-
6. Las categorías se pueden dividir con base en:
- a. Responsabilidad
 - b. Necesidades
 - c. Salario
 - d. Desempeño
-
7. En la empresa, la clasificación de los cargos es responsabilidad de:
- a. Comité de empleados
 - b. Comité de evaluación
 - c. Comité sindical
 - d. Comité administrativo
-
8. Técnica que utiliza la comparación por parejas para hacer la ordenación final:
- a. Técnica del organigrama
 - b. Técnica de división por grupos
 - c. Técnica de columnas alternas
 - d. Clasificación por categorías

9. Técnica que permite que se incorporen nuevos cargos a la estructura con facilidad:
- a. Clasificación por categorías
 - b. Comparación por parejas
 - c. Técnica de columnas alternas
 - d. Técnica de división por grupos
10. La técnica de división por grupos se utiliza cuando:
- a. El número de cargos es muy numeroso
 - b. El número de cargos es par
 - c. Existe dificultad para llegar a una jerarquización convincente
 - d. Existe dificultad para posicionar cargos intermedios
11. Es una desventaja de la técnica del organigrama:
- a. Es complejo de comprender y aplicar
 - b. Analiza la complejidad de los cargos con mucha profundidad
 - c. No analiza la complejidad relativa de los cargos
 - d. Se requiere una inversión máxima en costos
12. Suponga que dos miembros del comité de evaluación de la empresa ABC Ltda. han ordenado 10 puestos de trabajo de la siguiente manera:

EVALUADORES	ORDEN ASIGNADO									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
X	2	1	3	4	6	5	8	7	10	9
Y	3	2	1	4	6	7	5	9	10	8

La correlación entre estas dos jerarquizaciones, de acuerdo con el coeficiente de Spearman, es:

- a. 0.84
- b. 0.73
- c. 0.85
- d. 0.72

13. De acuerdo con la siguiente tabla, en la cual se utilizó la técnica de comparación de parejas, diga cuál es la ordenación correcta de los cargos:

CARGOS	A	B	C	D	E	F
A						+
B	+			+	+	+
C	+	+		+	+	+
D	+					+
E	+			+		+
F						

- a. A=5, B=2, C=1, D=4, E=3, F=6
- b. A=6, B=1, C=2, D=4, E=3, F=5
- c. A=5, B=2, C=1, D=3, E=6, F=4
- d. A=1, B=3, C=2, D=4, E=5, F=6

14. La técnica del organigrama tiene como fin hacer jerarquizaciones por departamento y luego hallar resultantes entre cada uno de ellos, las desventajas de este método son:

- a. Sencillos de aplicar, permite establecer la diferenciación en complejidad entre los cargos.
- b. Sencillo, fácil de entender y poco costoso. Permite que se incorporen nuevos cargos a la estructura con facilidad.
- c. Complejo, necesita mucho estudio para determinar la complejidad entre los cargos.
- d. Sencillo, ya que permite agrupar los cargos de acuerdo con los criterios de más complejos y menos complejos.

SISTEMAS DE COMPENSACIÓN/ TÉCNICAS CUANTITATIVAS

Contenido

- 4.1. Técnica de asignación de puntos
 - 4.1.1. Procedimiento
- 4.2. Técnica de comparación de factores
 - 4.2.1. Procedimiento
- 4.3. Técnica de los porcentajes de Turner
 - 4.3.1. Procedimiento
- 4.4. Técnica de matrices y perfiles de HAY
 - 4.4.1. Descripción de los factores, subfactores y grados
- 4.5. Técnica HAY-GO
 - 4.5.1. Condiciones ocupacionales
 - 4.5.2. Ponderación de factores
 - 4.5.3. Determinación del valor relativo de los cargos
- 4.6. Determinación de metodología de compensación
- 4.7. Metodología de implementación de las técnicas de compensación
- 4.8. Resumen
- 4.9. Evaluación del capítulo

Temática

- La técnica de asignación de puntos
- La técnica de comparación de factores
- La técnica de los porcentajes de Turner
- La técnica de matrices y perfiles de HAY
- La técnica de HAY-GO
- Metodología de implementación de los sistemas de compensación

Síntesis

A raíz de la necesidad de los empresarios de llevar a cabo una efectiva y justa toma de decisiones salariales, con el fin de tener un excelente ambiente laboral, se han establecido las técnicas cuantitativas, las cuales se basan en un modelo de puntos para medir la complejidad del cargo.

En este capítulo se estudiarán a fondo las diferentes técnicas cuantitativas y sus procedimientos para realizar una buena distribución salarial, así como una metodología de implementación aplicable para los diversos sistemas de compensación estudiados.

Objetivos

Al terminar este capítulo, el lector debe estar en capacidad de:

- Manejar a la perfección las distintas técnicas cuantitativas.
- Realizar una nivelación salarial basada en cualquiera de las técnicas cuantitativas.
- Desarrollar una metodología para implementar una estrategia de compensación de cargos basada en el valor relativo.

SISTEMAS DE COMPENSACIÓN / TÉCNICAS CUANTITATIVAS

Las técnicas de valoración de cargos cuantitativas surgieron en 1925, cuando Merril R. Lott plantea un modelo de puntos para medir la complejidad relativa de los puestos de trabajo en empresas medianas y grandes.

Ese modelo original se fue mejorando y se crearon diferentes versiones, con el fin de dar respuestas a las necesidades de los empresarios para lograr efectividad en la toma de decisiones salariales y mejorar el clima laboral, muchas veces afectado por asignaciones hechas empíricamente.

4.1. TÉCNICA DE ASIGNACIÓN DE PUNTOS

Como ya se indicó, esta técnica fue ideada y desarrollada con el fin de responder a la necesidad de tener una escala de medida cuantitativa para valorar con objetividad la importancia de los cargos de cualquier organización.

DEFINICIÓN

Consiste en descomponer el cargo en cuatro factores fundamentales, y estos, a su vez, en subfactores divididos en grados, a los cuales se les asigna un determinado número de puntos, siguiendo una progresión previamente determinada, y cuya finalidad será determinar la importancia relativa del cargo. Ver la figura 4.1.



Figura 4.1. Factores fundamentales del cargo x

En la figura 4.1 se pueden observar cuatro factores básicos en los que se dividen los cargos de cualquier organización: Habilidad, Responsabilidad, Esfuerzo y Condiciones de trabajo. La división obedece a que estos factores son independientes y, por lo tanto, en ningún caso miden campos iguales.

- **Habilidad:** Comprende los conocimientos, las destrezas desarrolladas por la experiencia, la creatividad y la capacidad de tomar decisiones en cualquier cargo de la organización.

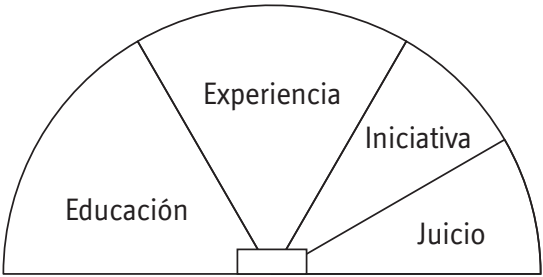


Figura 4.2. Subfactores de habilidad

- **Responsabilidad:** Integra todos aquellos factores por los que deben responder las personas cuando aceptan ejercer un cargo, con todas las consecuencias favorables o desfavorables que implica su desempeño. Estos factores se pueden apreciar en la figura 4.3.

R1: Responsabilidad por máquinas y/o equipo
 R2: Responsabilidad por contacto
 R3: Responsabilidad por dinero y/o valores
 R4: Responsabilidad por herramientas
 R5: Responsabilidad por proceso y calidad
 R6: Responsabilidad por registros y/o informes
 R7: Responsabilidad por información confidencial
 R8: Responsabilidad por supervisión
 R9: Responsabilidad por seguridad de terceros

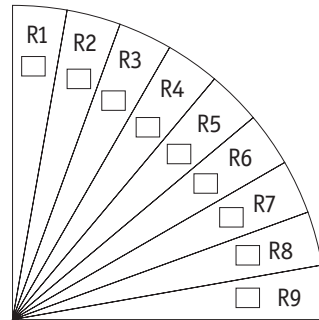


Figura 4.3. Subfactores de Responsabilidad

- **Esfuerzo:** Comprende los subfactores Esfuerzo físico, Visual y Auditivo, como se muestra en la figura 4.4.

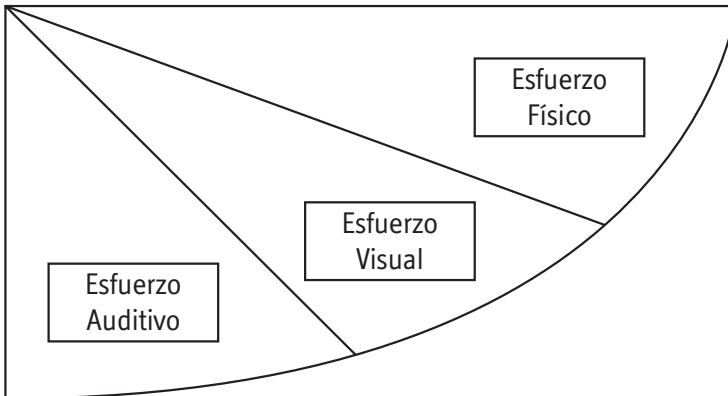


Figura 4.4. Subfactores de Esfuerzo

- **Condiciones de trabajo:** Finalmente, la figura 4.5 muestra los subfactores de Condiciones de trabajo que son: las condiciones ambientales y los riesgos ocupacionales.

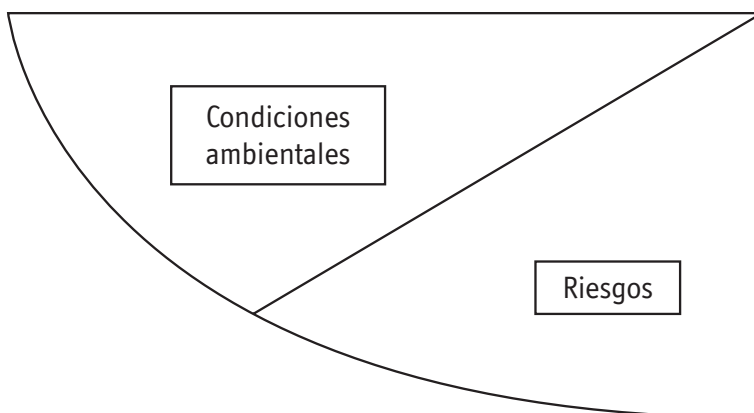


Figura 4.5. Subfactores de Condiciones de trabajo

A continuación se presenta un ejemplo de valoración de cargos utilizando los factores Educación, Responsabilidad por maquinaria y/o equipo, Esfuerzo físico y Riesgos, con el objetivo de visualizar tempranamente la forma de dividir los factores en grados, asignarle los puntos a cada uno de ellos, para por último hallar el valor relativo de los cargos de gerente y mensajero de una empresa X. Ver figura 4.6.

El gerente obtuvo 115 puntos y el mensajero 62, es decir, tuvieron una diferencia de 53 puntos. Esta diferencia permite ver con más precisión el concepto de importancia relativa, es decir, qué tan complejo es un cargo con respecto a otro de la misma empresa.

Como se puede apreciar, el punto que se le asigna a cada grado es la unidad de medida, así como el peso es la unidad de medida de un sistema monetario o el metro la unidad de medida del sistema métrico.

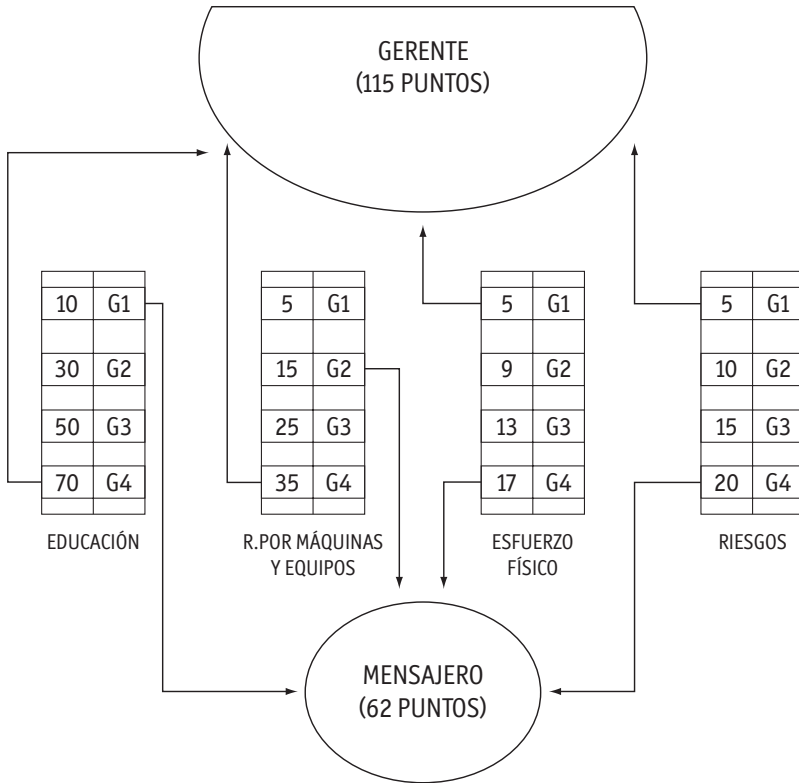


Figura 4.6. Valoración relativa de dos cargos

4.1.1. PROCEDIMIENTO

Para lograr una escala de valoración relativa, que de manera objetiva califique los cargos de la empresa, es necesario seguir cuidadosamente los pasos que indica la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que a continuación se describen con las respectivas modificaciones. Se explican en forma detallada a través de un ejemplo que facilitará su comprensión.

Paso 1. Determinar el o los tipos de cargos que se van a valorar en la empresa.

Paso 2. Selección de cargos clave.

- Paso 3** Selección y determinación de factores.
- Paso 4.** Determinación y definición de grados de los factores.
- Paso 5.** Elaboración de la tabla maestra.
- Paso 6.** Aplicación de filtro estadístico para depuración de selección de factores.
- Paso 7.** Determinación de la ponderación de los factores.
- Paso 8.** Elaboración de la matriz de puntuación.
- Paso 9.** Elaboración de la matriz de valoración relativa.
- Paso 10.** Evaluación y aplicación de correctivos a la matriz de valoración.

DESCRIPCIÓN DEL PASO 1: Determinar los tipos de trabajo que se van a valorar en la empresa

En la tabla 4.1. se muestran los diferentes niveles de mando que pueden existir en una empresa, con sus respectivos tipos de cargos, a fin de saber el rango o las escalas de valoración que se deben diseñar.

Tabla 4.1. Guía para determinar los tipos de escalas de valoración que se deben construir

NIVEL	TIPOS DE CARGOS			
	Operarios	Técnicos	Administrativos	Ventas
Ejecutor	Personal de base	Auxiliares	Personal de base	Vendedores
Mando medio	Supervisor	Supervisores	Coordinadores	Coordinadores
Estratégico	Directores	Directores	Directivos	Directivos

Los siguientes grupos pueden ser funcionales en la elaboración de escalas de valoración de cargos, según el tamaño de la empresa, como se explica a continuación.

Grupo A: Escala de valoración que integra las celdas del nivel estratégico y todos los tipos de cargos.

Grupo B: Escala de valoración que integra las celdas de los niveles ejecutor y mando medio en un solo tipo de trabajo; por ejemplo, nivel ejecutor y mando medio y tipo operativo, nivel ejecutor y mando medio y tipo administrativo, etcétera.

Grupo C: Escala de valoración para los niveles ejecutor y mando medio y tipo vendedor.

Estos tres grupos de escalas de valoración tienen sentido para empresas de gran tamaño; sin embargo, en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se pueden combinar los niveles del grupo B y dos o más tipos de trabajo, siempre que se analice cuidadosamente esta posibilidad, dadas las condiciones de homogeneidad en el cargo.

Las agrupaciones antes señaladas se justifican debido a la manifestación de *los mismos factores en los diferentes cargos*, aunque con diferente intensidad. En el caso del grupo A, que integra cargos de diferente tipo de trabajo, se justifica porque las condiciones en que se desempeñan son homogéneas y, por lo tanto, son aplicables los mismos factores. El esfuerzo físico, por ejemplo, que es un factor propio del grupo B, generalmente no se manifiesta en los cargos del grupo A; por consiguiente, no es una medida de comparación un factor que no es común a todos los cargos, y por tanto estos no pueden ser agrupados.

DESCRIPCIÓN DEL PASO 2: Selección de cargos clave

La selección de cargos clave tiene sentido cuando el número de puestos de la empresa es aproximadamente de 30 y si el comité de valoración así

lo considera. Lo anterior lo corrobora nuestra experiencia en la realización de más de 100 estudios en los que se ha logrado probar con datos y hechos esta cifra.

Si se justifica la determinación de cargos clave, deben estudiarse cuidadosamente los aspectos que a continuación se describen para que más tarde se constituyan en una herramienta de referencia de valoración de los demás cargos de la organización con precisión y objetividad; sin embargo, si estos aspectos no se cumplen claramente, lo mejor es que todos los cargos participen en el estudio, debido al impacto económico que representa para la organización.

Los aspectos que debe cumplir todo cargo clave son:

1. Tener asignada una carga de trabajo normal, es decir, que una persona la pueda desarrollar satisfactoriamente con los requisitos mínimos exigidos.
2. Tener un salario técnicamente justo, es decir, que las partes se sientan satisfechas con dicha asignación.
3. Representar un rango de cargos claramente definidos y del mismo nivel, de forma que sirva de referencia para la posterior valoración de los mismos.
4. Tener historia en cuanto a estabilidad de las funciones propias del cargo.

Dichos aspectos pueden evaluarse en cada cargo elegido, a través del estudio del análisis ocupacional y manual de funciones y requisitos correspondientes.

DESCRIPCIÓN DEL PASO 3: Selección y determinación de factores

Este paso ayuda a seleccionar los factores potenciales que van a ser utilizados en el diseño de la escala de valoración, el cual si se hace riguro-

samente conservará una alta probabilidad de mantener dichos factores en el análisis.

La fuente de selección de los factores es el manual de funciones o requisitos o manual de roles y perfil del cargo, según como se llame en cada empresa.

Para la selección se debe elaborar primero una lista de todos los factores que aparecen en los manuales antes mencionados, a fin de facilitar su escogencia.

Deben establecerse criterios de selección de factores para que la escala de valoración sea una herramienta efectiva en la estimación de la importancia relativa de los cargos. Los criterios usados en estos casos son los siguientes:

- La **importancia** que debe tener el factor, desde el punto de vista de lo que la empresa expresa en la política de desarrollo del talento humano.
- El factor debe estar incluido en todos los cargos que se vayan a valorar, es decir, debe ser **común** a todos los trabajos clave determinados en el paso 2.
- Que los factores estén incluidos en los cargos claves en por lo menos tres o más grados de **intensidad**.
- Que los factores potencialmente elegibles midan campos claramente diferenciados.

La técnica del análisis factorial ha demostrado que existen cuatro factores fundamentales, con campos independientes (ver figura 4.1), pero es necesario descomponerlos en subfactores para poder ser más precisos en su aplicación.

La figura 4.1. muestra los factores fundamentales, los cuales han sido utilizados en estudios de valoración de cargos. Los mismos se presentan

en la tabla 4.2, junto con otros de posible aparición, según la denominación que tengan en la empresa objeto de estudio.

Tabla 4.2. Factores fundamentales y componentes

HABILIDAD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES DE TRABAJO
Educación	Máquina y/o equipo	Físico	Lugar de trabajo
Conocimientos básicos	Dinero y/o valores	Visual	Condiciones intangibles
Conocimientos generales	Proceso y/o calidad	Auditivo	Condiciones tangibles
Conocimientos especializados	Seguridad de terceros	Mental	Desplazamientos
Conocimientos avanzados	Registros y/o informes	Aplicación física	Riesgos personales
Conocimientos de materiales	Materiales y herramientas	Concentración	Seguridad
Conocimientos de procesos	Supervisión	Manual	Riesgos inevitables
Experiencia	Bienes negociables	Monotonía del trabajo	Peligro de enfermedad
Iniciativa	Información y datos confidenciales	Nervioso o muscular	Peligro de accidente
Juicio	Contacto	Exigencias físicas	Enfermedades profesionales
Entrenamiento	Exactitud	Fatiga general	Estrés

El número de factores que se utilicen debe estar entre 8 y 12, de acuerdo con las conveniencias de cada empresa, pues al tomar más de 12 se corre el riesgo de valorar dos o más veces el mismo campo, y tomando menos de ocho puede ocurrir que se pierdan los detalles y, posteriormente, se dificulte la sustentación de la escala de valoración.

Una vez seleccionados los factores se hace la respectiva definición, para que el comité de valoración y quien requiera la información pueda saber con exactitud hasta dónde llega el campo de medición de cada uno. Esta

definición debe tener dos elementos claves: la definición propiamente dicha y la escala de medida. Esta última permite definir los grados del factor en función de una o más variables, como se explica en el paso 4.

DESCRIPCIÓN DEL PASO 4: Determinación y definición de grados de los factores

La figura 4.6 (ver p.127) muestra 4 factores tomados como ejemplo, los cuales están divididos en grados o intensidades, y en los que el gerente y el mensajero requieren de un mínimo de intensidad de cada uno para poder desempeñar satisfactoriamente sus funciones.

Para poder determinar con exactitud los grados de los factores, la OIT recomienda elaborar una tabla de distribución de frecuencia con datos tomados de los requisitos de los manuales de funciones, para luego analizar cuál es el número más adecuado.

Con base en los resultados de la tabla de distribución se puede concluir que habrá factores que se deben medir cualitativamente y otros cuantitativamente, y además que algunos requieren tener en cuenta en su definición solo una variable, mientras que otros podrán considerar dos o más, como se muestra en el siguiente ejemplo:

a. FACTOR EDUCACIÓN

Este factor se refiere a los conocimientos mínimos que deben poseer las personas para desempeñar productivamente las funciones de los cargos que conforman la organización en estudio. Para medir este factor se deben tener en cuenta los estudios y conocimientos específicos exigidos en determinado cargo.

EJEMPLOS

A partir de dos columnas, disponga el requisito educacional exigido en los manuales de funciones de los cargos clave, seleccionados en el paso 2 (ver tabla 4.3.).

Tabla 4.3. Tabla de frecuencia para el factor Educación

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	NÚMERO
Conocimientos de bachillerato		20
Conocimientos a nivel de bachillerato y cursos intensivos en manejo de personal		5
Conocimientos a nivel de carrera intermedia		17
Conocimientos a nivel de carrera intermedia y curso de computadores		2
Conocimientos a nivel de carrera universitaria		7
Carrera universitaria y preparación especializada en una área determinada		5

Determinación de grados. Con base en la tabla de frecuencia anterior, se fija el número de grados que tendrá el factor Educación, teniendo en cuenta que en cada uno debe haber un número de cargos relativamente alto (frecuencia alta) y diferencias significativas entre dos grados consecutivos. Por consiguiente, las descripciones que presenten pocos cargos, como es en este caso la descripción “Conocimientos a nivel de carrera intermedia y curso de computadores”, deben pasar a complementar las descripciones más cercanas, es decir, deben agruparse con otro grado de similar descripción, de forma que se garantice que los cargos ubicados en esta clasificación entren en la escala del factor, como se muestra en el grado 3 de la tabla 4.4.

Tabla 4.4. Grados del factor Educación

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
1	Cargos que requieren conocimientos a nivel de bachillerato o su equivalente en experiencia.
2	Cargos que requieren conocimientos a nivel de bachillerato y conocimientos profundos en la dirección, motivación y evaluación en el manejo de personal.
3	Cargos que requieren conocimientos a nivel de carrera intermedia en una área determinada y conocimiento en el manejo de computadores.
4	Cargos que requieren conocimientos a nivel de carrera universitaria.
5	Cargos que requieren conocimientos a nivel de carrera universitaria y conocimientos específicos en una área determinada.

b. FACTOR RESPONSABILIDAD POR MÁQUINAS Y/O EQUIPOS

Este factor tiene en cuenta el cuidado que debe tenerse por el buen manejo en la operación de las máquinas y/o equipos bajo su responsabilidad y garantizar el mantenimiento preventivo y correctivo oportuno, para asegurar el normal desarrollo de las actividades de la empresa. Para medir este factor se tiene en cuenta la responsabilidad directa e indirecta, lo mismo que los perjuicios económicos ocasionados y la probabilidad de ocurrencia. (Medición en función tipo de responsabilidad, perjuicios económicos probabilidad de ocurrencia).

EJEMPLOS

En la tabla 4.5. se presenta la distribución de las descripciones en un ejemplo hipotético.

Tabla 4.5. Tabla de frecuencia para el factor
Responsabilidad por máquina y/o equipos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	N°
No se requiere máquinas ni equipos para realizar el trabajo.		20
En el cargo se requiere supervisar el buen uso que se les dé a las máquinas que manejan otras personas. Sin embargo, la probabilidad de daño son mínimas; pero en caso de producirse genera pérdidas menores a un salario mínimo.		5
En el cargo se requiere supervisar el buen uso que se les dé a las máquinas que se manejan directamente, con probabilidad de daño media si no se tienen en cuenta las normas de seguridad, lo cual puede ocasionar pérdidas entre dos y cuatro salarios mínimos.		17
En el cargo se requiere supervisar el buen uso que se les dé a las máquinas que se manejan directamente, con probabilidad de daño media si no se tienen en cuenta las normas de seguridad, lo cual puede ocasionar pérdidas entre cuatro y diez salarios mínimos.		1
En el cargo se requiere supervisar el buen uso que se les dé a las máquinas que se manejan directamente, con probabilidad de daño alta, si no se tienen en cuenta las normas de seguridad, lo cual puede ocasionar pérdidas entre diez y quince salarios mínimos.		7
En el cargo se requiere supervisar el buen uso que se les dé a las máquinas que se manejan directa e indirectamente, con probabilidad de daño alta si no se tienen en cuenta las normas de seguridad, lo cual puede ocasionar pérdidas mayores a quince salarios mínimos.		5

Tabla 4.6. Grados del factor Responsabilidad por máquina y/o equipos

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
1	En el desempeño del cargo no tiene que operar máquinas ni equipos.
2	En el desempeño del cargo debe garantizar que se haga buen uso de las máquinas y/o equipos por parte de otras personas. El no estar atento al cumplimiento de normas técnicas puede generar pérdidas económicas inferiores a un salario mínimo.
3	En el cargo se requiere supervisar el buen uso que se les dé a las máquinas que se manejan directamente, con probabilidad de daño media si no se tienen en cuenta las normas de seguridad, lo cual puede ocasionar pérdidas entre dos y diez salarios mínimos.
4	En el cargo se requiere supervisar el buen uso que se les dé a las máquinas que se manejan directamente, con probabilidad de daño media si no se tienen en cuenta las normas de seguridad, lo cual puede ocasionar pérdidas entre diez y quince salarios mínimos.
5	En el cargo se requiere supervisar el buen uso que se les dé a las máquinas que se manejan directa e indirectamente, con probabilidad de daño alta si no se tienen en cuenta las normas de seguridad, lo cual puede ocasionar pérdidas mayores a quince salarios mínimos

c. FACTOR ESFUERZO FÍSICO

Este factor considera la intensidad y la continuidad del esfuerzo físico a que está sometida la persona en el desarrollo del trabajo. Para medir este factor se tienen en cuenta las posiciones que debe adoptar, las cargas que debe transportar y el tiempo de exposición.

EJEMPLOS

En la tabla 4.7 se presenta la distribución de las descripciones que aparecen en el manual de funciones y que se muestra como ejemplo hipotético.

Tabla 4.7. Tabla de frecuencia para el factor Esfuerzo físico

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	Nº
Esfuerzo físico normal para todas las actividades.		5
Los cargos de este grado deben mantenerse de pie y caminando durante dos horas diarias.		10
Los cargos de este grado deben mantenerse de pie, caminando durante dos horas diarias y llevando pesos hasta de 10 kilogramos.		18
Los cargos de este grado deben mantenerse de pie, caminando durante tres horas diarias, llevando pesos hasta de 10 kilogramos y subiendo y bajando escaleras.		7
Los cargos de este grado deben mantenerse agachado y caminando durante tres horas diarias y llevando pesos hasta de 15 kilogramos.		5

Tabla 4.8. Grados del factor Esfuerzo físico

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
1	Esfuerzo físico normal para todas las actividades.
2	Los cargos de este grado deben mantenerse de pie y caminando durante dos horas diarias.
3	Los cargos de este grado deben mantenerse de pie, caminando durante dos horas diarias y llevando pesos hasta de 10 kilogramos.
4	Los cargos de este grado deben mantenerse de pie, caminando durante tres horas diarias, llevando pesos hasta de 10 kilogramos y subiendo y bajando escaleras.
5	Los cargos de este grado deben mantenerse agachados, caminando durante tres horas diarias y llevando pesos hasta de 15 kilogramos.

d. FACTOR RIESGOS

Este factor considera los riesgos de accidentes de trabajo o de contraer enfermedades profesionales como consecuencia de no hacer uso acertado de las normas de seguridad e higiene industrial, o no usar correctamente los implementos de protección establecidos. Para medir este factor se tiene en cuenta el número de factores potenciales de riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

EJEMPLO

En la tabla 4.9 se presenta la distribución de las descripciones que aparecen en el manual de funciones en un ejemplo hipotético.

Tabla 4.9. Tabla de frecuencia para el factor Riesgos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	N°
A este grado pertenecen los cargos que no están expuestos a riesgos de trabajo.		8
A este grado corresponden los cargos que están expuestos a un factor de riesgo, pero con probabilidad de ocurrencia media si no se tienen en cuenta las normas de seguridad e higiene industrial.		10
A este grado corresponden los cargos que están expuestos a dos factores de riesgo con probabilidad de ocurrencia media si no se tienen en cuenta las normas de seguridad e higiene industrial.	 	18
A este grado corresponden los cargos que están expuestos a más de dos factores de riesgo, pero con probabilidad de ocurrencia mínima si no se tienen en cuenta las normas de seguridad e higiene industrial.	 	15

DESCRIPCIÓN DEL PASO 5: Elaboración de la tabla maestra

Este paso explica la forma de diseñar la tabla maestra o matriz maestra, que se convierte en la transición del análisis cualitativo al análisis cuantitativo, ya que a cada cargo se le asigna el grado de cada factor que tiene como requisito mínimo de cumplimiento.

La matriz maestra queda conformada por: Los cargos en las filas, los factores en las columnas y el grado que requiere cada cargo de cada factor en las celdas respectivas, como se muestra más adelante.

Para un mejor entendimiento de los pasos 5 en adelante, se presenta uno de los estudios realizados por el autor —previa codificación para guardar la confidencialidad—, con el fin de complementar los conceptos relacionados con la obtención de la importancia relativa de los cargos. Ver tabla 4.10.

Tabla 4.10. Tabla maestra de transferencia cualitativa a cuantitativa

CARGOS	FACTORES												Salario actual
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	
A	4	3	3	4	1	3	3	1	4	3	3	1	1500000
B	4	2	2	4	2	3	1	2	3	3	3	1	800000
C	4	2	3	3	2	1	3	4	4	2	2	2	1350000
D	2	4	3	1	1	3	1	2	1	2	3	1	600000
E	3	2	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	750000
F	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	750000
G	3	1	1	1	3	2	1	1	1	1	2	3	520000
H	1	1	2	2	3	1	1	3	2	1	1	2	520000
I	1	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	2	520000
J	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	520000
K	1	4	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	630000

Fuente: Estudio realizado en empresa de Barranquilla, primer semestre de 1998.

Hasta aquí la empresa, con la asesoría del especialista, puede decidir si se deja lo que se ha hecho sin comprobación o si, por el contrario, prefiere que se verifique estadísticamente que lo que se ha desarrollado hasta el momento es de entera confianza.

Si la decisión es verificar, se procede a comprobar que la selección de factores, la división y las definiciones de factores y grados es la correcta. Para lo anterior deben estudiarse parámetros que se presentan a continuación.

DESCRIPCIÓN DEL PASO 6: Aplicación de filtro estadístico para depuración de selección de factores

Parámetros para la selección estadística

1. Distribución de frecuencia.
2. Valor absoluto de la diferencia entre las medias del cargo y de los factores.

3. Determinación del peso intrínseco de los factores.
4. Coeficiente de correlación lineal entre cada uno de los factores y el salario de los cargos.
5. Coeficiente de correlación lineal entre los factores seleccionados.

Cada uno de estos parámetros arroja información que permite aceptar, ajustar o rechazar uno o más de los factores seleccionados. Para esto, se analiza lo que significa cada parámetro y la característica de aceptación o rechazo, a medida que se van desarrollando, con base en los datos de la tabla maestra de la tabla 4.10.

Distribución de frecuencia

- Se consideran como aceptables aquellos factores que tengan distribuciones con tendencia simétrica y rectangular (igual número de cargos en todos los grados).
- Cuando la distribución de un factor es de tendencia normal, pero con pronunciada asimetría, es necesario revisar el diseño de los grados, mediante la corrección de uno o más grados para que el factor sea aceptado.
- Cuando un factor tenga distribución triangular, ascendente o descendente, es aceptable si se está hallando el valor relativo de cargos correspondientes a más de un nivel (ejemplo, cargos operativos nivel ejecutor y supervisores), pero en caso de un solo nivel debe haber error en la descripción de los grados extremos, por lo tanto hay necesidad de revisarla para que el factor sea aceptado.
- Cuando un factor tiene distribución bimodal o trimodal, no se acepta, a no ser que estas anormalidades sean corregidas, debido a que hubo una mala descripción o división de los grados del factor.
- Las distribuciones irregulares, que son comportamientos no predecibles, no se pueden corregir con supresión o redistribución de grados, lo que indica que el factor analizado no es de importancia para el estudio y por lo tanto no se acepta.

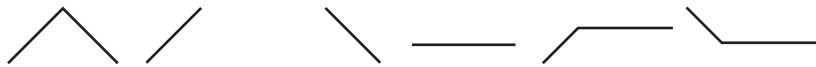


Figura 4.7. Distribuciones de frecuencia aceptables

Las siguientes figuras muestran la distribución de frecuencia de doce factores seleccionados para el análisis de valoración de cargos de una empresa real. El estudiante debe hacer las figuras faltantes.

<table><tr><th>Clase</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>1</td><td>3</td></tr><tr><td>2</td><td>2</td></tr><tr><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td>4</td><td>3</td></tr></table>	Clase	Frecuencia	1	3	2	2	3	3	4	3	
Clase	Frecuencia										
1	3										
2	2										
3	3										
4	3										
<table><tr><th>Clase</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>1</td><td>4</td></tr><tr><td>2</td><td>4</td></tr><tr><td>3</td><td>1</td></tr><tr><td>4</td><td>2</td></tr></table>	Clase	Frecuencia	1	4	2	4	3	1	4	2	
Clase	Frecuencia										
1	4										
2	4										
3	1										
4	2										
<table><tr><th>Clase</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>1</td><td>3</td></tr><tr><td>2</td><td>4</td></tr><tr><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>4</td><td>0</td></tr></table>	Clase	Frecuencia	1	3	2	4	3	4	4	0	
Clase	Frecuencia										
1	3										
2	4										
3	4										
4	0										

<table><tr><th>Clase</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>1</td><td>4</td></tr><tr><td>2</td><td>4</td></tr><tr><td>3</td><td>1</td></tr><tr><td>4</td><td>2</td></tr></table>	Clase	Frecuencia	1	4	2	4	3	1	4	2											
Clase	Frecuencia																				
1	4																				
2	4																				
3	1																				
4	2																				
<table><tr><th>Clase</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>1</td><td>3</td></tr><tr><td>2</td><td>5</td></tr><tr><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td>4</td><td>0</td></tr></table>	Clase	Frecuencia	1	3	2	5	3	3	4	0	<p>Físico</p> <table><tr><th>Grado</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>1</td><td>3</td></tr><tr><td>2</td><td>5</td></tr><tr><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td>4</td><td>0</td></tr></table>	Grado	Frecuencia	1	3	2	5	3	3	4	0
Clase	Frecuencia																				
1	3																				
2	5																				
3	3																				
4	0																				
Grado	Frecuencia																				
1	3																				
2	5																				
3	3																				
4	0																				
<table><tr><th>Clase</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>1</td><td>3</td></tr><tr><td>2</td><td>4</td></tr><tr><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>4</td><td>0</td></tr></table>	Clase	Frecuencia	1	3	2	4	3	4	4	0	<p>Físico</p> <table><tr><th>Grado</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>1</td><td>3</td></tr><tr><td>2</td><td>4</td></tr><tr><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>4</td><td>0</td></tr></table>	Grado	Frecuencia	1	3	2	4	3	4	4	0
Clase	Frecuencia																				
1	3																				
2	4																				
3	4																				
4	0																				
Grado	Frecuencia																				
1	3																				
2	4																				
3	4																				
4	0																				
<table><tr><th>Clase</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>1</td><td>8</td></tr><tr><td>2</td><td>1</td></tr><tr><td>3</td><td>2</td></tr><tr><td>4</td><td>0</td></tr></table>	Clase	Frecuencia	1	8	2	1	3	2	4	0											
Clase	Frecuencia																				
1	8																				
2	1																				
3	2																				
4	0																				

<table><tr><th>Clase</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>1</td><td>5</td></tr><tr><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td>3</td><td>2</td></tr><tr><td>4</td><td>1</td></tr></table>	Clase	Frecuencia	1	5	2	3	3	2	4	1	
Clase	Frecuencia										
1	5										
2	3										
3	2										
4	1										
<table><tr><th>Clase</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>1</td><td>4</td></tr><tr><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td>3</td><td>2</td></tr><tr><td>4</td><td>2</td></tr></table>	Clase	Frecuencia	1	4	2	3	3	2	4	2	
Clase	Frecuencia										
1	4										
2	3										
3	2										
4	2										
<table><tr><th>Clase</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>1</td><td>6</td></tr><tr><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td>3</td><td>2</td></tr><tr><td>4</td><td>0</td></tr></table>	Clase	Frecuencia	1	6	2	3	3	2	4	0	
Clase	Frecuencia										
1	6										
2	3										
3	2										
4	0										
<table><tr><th>Clase</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>1</td><td>2</td></tr><tr><td>2</td><td>5</td></tr><tr><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>4</td><td>0</td></tr></table>	Clase	Frecuencia	1	2	2	5	3	4	4	0	
Clase	Frecuencia										
1	2										
2	5										
3	4										
4	0										

Clase	Frecuencia
1	4
2	5
3	2
4	0

Figura 4.8. Figuras de distribución de frecuencia

Valor absoluto de la diferencia entre las medias del cargo y de los factores

La diferencia absoluta entre las medias de los grados de los factores y de los grados de los cargos permite determinar la asimetría de la distribución, que al resultar demasiado grande debe revisarse tanto la definición de grados como la división del factor estudiado. Se prefieren aquellos factores cuya diferencia sea menor que 0.2.

Determinación del peso intrínseco de los factores

Este parámetro permite saber el grado en que la distribución deja de cumplir el valor medio, es decir, conocer si todos los grados del factor están cumpliendo la función de manifestarse en un número de cargos considerable. Para hallar dicho valor utilice la función *desvestp* de la herramienta Excel. Se prefieren aquellos factores cuyo poder discriminatorio (Desviación estándar) sea mayor.

Coeficiente de los cargos de correlación lineal entre cada uno de los factores y el salario de los cargos

El coeficiente de correlación Q , que está entre +1 y 1, busca determinar si el factor está relacionado directa o inversamente con la retribución que se tiene asignada para los cargos comprometidos en el estudio.

Valores de correlación negativa obedecen a factores que para salarios altos corresponden a intensidad del factor baja, y a la inversa, para salarios bajos corresponden intensidades altas en el respectivo factor. Se prefieren aquellos factores cuyos coeficientes de correlación entre los factores y el salario son superiores a $|\pm 0.5|$. La manera de hallar el coeficiente de correlación entre los factores y el salario a través de la herramienta Excel es siguiendo la ruta de comandos:

Herramientas > Análisis de datos > Coeficiente de Correlación

Luego, en el cuadro de diálogo resultante, especifique en el campo *Rango de entrada* todos los datos numéricos de la tabla maestra, seleccione la opción *Agrupado por columnas* y finalmente haga clic en *Aceptar*. Los valores correspondientes al coeficiente de correlación entre los factores y el salario son los que se ubican en la última fila de la tabla arrojada por Excel.

En caso de que la orden *Análisis de datos* no aparezca dentro del menú *Herramientas*, ejecute previamente los siguientes comandos:

Herramientas > Complementos > Herramientas para el análisis

Y luego continúe con el procedimiento antes expuesto.

Coeficiente de correlación lineal entre factores seleccionados

Las correlaciones positivas significan una superposición de campos tan alta cuanto mayor sea el valor de Q . Por ejemplo, de estos factores: Educación e Iniciativa. Cuando la correlación es negativa, cada factor mide campos diferentes, debido a que mientras uno tiene alta intensidad, el otro posee baja intensidad. Es el caso de Educación y Esfuerzo físico.

Cuando dos factores tengan valores de Q superiores de 0.5, miden campos iguales, como ya se mencionó, por lo tanto hay necesidad de determinar cuál de los dos sale del estudio. Para llevar a cabo esta tarea, tome

los cinco parámetros estudiados y proceda como se le indica a continuación con el ejemplo que se ha venido desarrollando.

Metodología de trabajo

1. Seleccionar los coeficientes de correlación entre par de factores que tengan valores de Q superiores a 0.5, de la tabla 4.12.
2. Comparar la distribución de frecuencia entre cada par de factores seleccionados en el paso anterior, y asigne 0 (cero) a la distribución que no cumpla con el criterio de aceptación visto anteriormente y luego 1 (uno) al factor cuando la distribución es aceptada.
3. Comparar la diferencia absoluta entre las medias de los mismos factores y asigne 0 (cero) cuando esta sea mayor o igual que 0.1 y 1 (uno) cuando la diferencia sea menor que este valor.
4. Asignar 0 (cero) al factor que tenga menor poder discriminatorio (desviación estándar) y 1 (uno) al de mayor poder discriminatorio.
5. Asignar 0 (cero) al factor que tenga una correlación entre -0.5 y 0.5
6. Totalizar los puntos de los dos factores y el que tenga el menor número elimínelo temporalmente.

Nota: cuando un factor es eliminado y tiene un poder discriminatorio alto, es necesario marcarlo con un asterisco (*) para considerar su posible reintegración bajo el concepto de validez aparente, que se verá en la sección siguiente.

Con las distribuciones de frecuencia elaboradas anteriormente y los otros parámetros estadísticos que se muestran en la tabla 4.11, seleccione los factores técnicos que le dan valor objetivo al estudio.

Tabla 4.11. Medidas de tendencia desviación y correlación

FACTORES	xF	xC	xF-xC	σ	R	CORRELACIÓN ENTRE FACTORES											
						F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
F1	2.5	2.5	0	1.16	0.73		0.03	0.44	0.69	.32	0.05	0.63	.11	0.42	0.53	0.43	.21
F2	2.5	2.1	.1	1.08	0.29			0.63	0.23	.57	0.31	0.17	0.18	0.06	0.58	0.80	.45
F3	2.0	2.1	.1	0.79	0.66				0.52	.47	.01	0.52	0.24	0.39	0.50	0.45	.61
F4	2.5	2.1	.4	1.08	0.78					0.02	.14	0.38	0.42	0.64	0.71	0.32	.32
F5	2.0	2.0	0	0.74	0.40						.18	.08	.14	0.32	.43	.68	0.45
F6	2.0	2.1	.1	0.79	0.01							.05	0.28	0.50	0.59	0.55	0.23
F7	2.0	1.5	.5	0.78	0.93								0.28	0.30	0.33	0.48	0.79
F8	2.5	1.9	.6	1.00	0.16									0.61	0.79	0.64	0.58
F9	2.5	2.2	.3	1.11	0.77										0.62	0.39	0.68
F10	2.0	1.6	.4	0.77	0.65											0.94	0.59
F11	2.0	2.2	.2	0.72	0.37												0.69
F12	2.0	1.8	.2	0.72	0.33												

En la tabla 4.12 se presentan los resultados de aplicar la metodología de trabajo descrita en los cinco pasos anteriores y que serán la base de selección. El estudiante debe validar estos resultados.

Tabla 4.12. Resultados del análisis estadístico

Parámetros	Parejas con coeficientes de correlación mayor que 0.5															
	F1	F4	F1	F7	F1	F10	F2	F3	F2	F11	F6	F9	F8	F9	F9	F12
DF	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DM	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
PD	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0
RFS	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0
Total	3	2	3	1	3	2	3	3	3	1	2	3	1	3	3	1

DF: Distribución de frecuencia DM: Diferencia entre las medias PD: Poder discriminatorio

R_{fa} : Coeficiente de correlación entre el factor y el salario

Según los resultados, de la fila total quedan eliminados los siguientes factores y sus causas:

- Eliminado F4,* por su bajo poder discriminatorio con respecto al factor F1.
- Eliminado F7, por su bajo poder discriminatorio con respecto al factor F1 y diferencia absoluta entre las medias alto.
- Eliminado F10, por su bajo poder discriminatorio con respecto al factor F1 y diferencia absoluta entre las medias alto.
- Eliminado F11, por su bajo poder discriminatorio con respecto al factor F2.
- Eliminado F6, por su bajo poder discriminatorio con respecto al factor F9 y baja correlación con el salario.
- Eliminado F8,* por su bajo poder discriminatorio con respecto al factor F9 y baja correlación con el salario.
- Eliminado F12,* por su bajo poder discriminatorio con respecto al factor F9 y baja correlación con el salario.

Se concluye, pues, que los factores que técnicamente justifican su permanencia en el estudio son: F1, F2, F3, F5, F9 y F10. Sin embargo, hay factores que estadísticamente son eliminados del manual de valoración, pero esto puede acarrear problemas de tipo laboral; por ello, es necesario analizar cuidadosamente este caso, y si es preciso hacer un estudio de cada factor eliminado para regresarlo al manual de valoración, pero con una baja ponderación para evitar efectos de doble puntuación asignada.

Para el caso en estudio, se puede pensar en regresar los factores F4 (Iniciativa e ingenio), por ser de gran importancia desde el punto de vista de la creatividad para el mejoramiento de procesos, procedimientos y puestos de trabajos; el factor F8 (Responsabilidad por máquinas y/o equipos), por su alto poder discriminatorio, y además por la importancia que tiene desde el punto de vista de los activos de la compañía; el factor F11 (Condiciones ambientales) y el factor F12 (Riesgos ocupacionales)

que deben tenerse en cuenta haciendo los ajustes respectivos, especialmente el F11, por su bajo poder discriminatorio para evitar problemas desde el punto de vista laboral, ya que los trabajadores de base no estarían dispuestos a aceptar la eliminación de estos factores que consideran fundamentales para la seguridad personal.

Por lo tanto, los factores que definitivamente quedan en el estudio son: F1, F2, F3, F4, F5, F8, F9, F10, F11 y F12.

Con estos factores se procede a aplicar la ponderación técnica, combinando tanto el criterio estadístico como el criterio del comité de valoración. Para lo anterior se procede a estimar la ponderación combinada como se muestra en la tabla 4.15, que es el resultado del paso 7, que se describirá a continuación.

DESCRIPCIÓN DEL PASO 7: Determinación de la ponderación de los factores

Este paso permite comprender la forma de estimar la ponderación que se deba aplicar a los factores seleccionados y que tengan como finalidad servir de herramienta para elaborar la tabla de puntuación de los diferentes grados de estos factores. Sin embargo, es necesario dejar claro que la ponderación le permite a la empresa, además de lo anterior, asignarle un peso a cada factor seleccionado, teniendo en cuenta la importancia que cada uno tiene en la consecución de los objetivos de la organización. Para especificar mejor el significado, se divide la ponderación en intrínseca, óptima, estimada y combinada.

- **Ponderación intrínseca.** Es el peso discriminatorio que tiene cada factor en razón de la distribución de los cargos en los diferentes grados de intensidad en que se ha dividido. Así, a mayor peso o desviación estándar, mayor dispersión en la distribución de frecuencia; por lo tanto, factores con valores altos de medida de dispersión es un síntoma de objetividad e importancia para el estudio. En la tabla 4.15 se puede apreciar el peso intrínseco dado por P_i , en la segunda columna.

- **Ponderación óptima.** Los investigadores de valoración de cargos presentan la ponderación óptima como el mecanismo que permite tener una base de partida común e idéntica en todos los factores, con la seguridad de que al asignarle el peso dado por el comité, cada factor influirá de acuerdo con el valor estimado por esta ponderación (OIT, 1997, p. 144). El cálculo está dado por $1/P_i$, y los resultados aparecen en la tabla 4.15, tercera columna.
- **Ponderación estimada.** Es la asignada por los miembros del comité de acuerdo con criterios previamente establecidos y en los que cuentan las políticas de la empresa respecto al mejoramiento que se debe dar en los diferentes puestos de trabajo para lograr el éxito de la compañía.

El procedimiento que se sugiere para obtener la resultante es similar al utilizado en la jerarquización de cargos, es decir, primero trabajar individualmente y luego armonizar criterios en forma conjunta, mediante la discusión, aplicación de la moda, tendencia y la media, según el caso.

Para la asignación de la ponderación estimada es necesario tener una guía, como la que hemos diseñado con base en nuestra experiencia en cientos de estudios realizados. En la construcción de estos rangos se tiene en cuenta el tipo de trabajo que se va a valorar y los niveles que abarca, como se indica en las tablas 4.13a y 4.13b.

Tabla 4.13a. Guía para determinar los tipos de escalas de valoración que se deben construir
NIVELES EJECUTOR Y MANDO MEDIO

F. FUNDAMENTAL	TIPOS DE CARGOS			
	Operarios	Técnicos	Administrativos	Ventas
Habilidad	40% 60%	45% 65%	40% 65%	40% 65%
Responsabilidad	20% 30%	20% 30%	15% 35%	15% 30%
Esfuerzo	10% 25%	10% 20%	5% 10%	8% 15%
Condiciones de trabajo	5% 15%	5% 15%	5% 10%	5% 12%

Tabla 4.13b. Guía para determinar los tipos de escalas de valoración

NIVEL DIRECTIVO

F. FUNDAMENTAL	TIPOS DE CARGOS			
	Operarios	Técnicos	Administrativos	Ventas
Habilidad	45% 65%	50% 70%	45% 65%	50% 70%
Responsabilidad	20% 30%	20% 30%	15% 30%	15% 30%
Esfuerzo	10% 25%	10% 20%	5% 10%	5% 15%
Condiciones de trabajo	5% 15%	5% 15%	5% 10%	5% 15%

Para continuar con el caso en estudio se ha tomado la ponderación de un trabajo de valoración de cargos realizado por el autor y cuyos valores aparecen en la cuarta columna de la tabla 4.14.

- **Ponderación combinada.** Esta ponderación es la que se aplica al estudio en la mayoría de los casos, especialmente cuando el que desarrolla el proyecto es un especialista de valoración de cargos; sin embargo, habrá casos en que sólo se aplique la ponderación estimada. Esto último es recomendable cuando la primera selección de factores, su definición y división de grados, es tan clara que no se presta a discusión entre las partes y en los casos en que se dificulta la explicación estadística a una parte de los integrantes del comité o en la presentación detallada que se tiene que hacer a los trabajadores como producto de algún acuerdo laboral.

La ponderación combinada se obtiene de los valores arrojados por el análisis estadístico y representado por la desviación estándar o peso intrínseco de los factores seleccionados y los criterios dados por los miembros del comité de valoración, con base en los rangos que aparecen en las tablas 4.13a y 4.13b.

La fórmula utilizada para el cálculo de la ponderación combinada que aparece en la columna 5 de la tabla 4.14 es:

$$P_c = P_e * P_o$$

Donde,

Pc: Ponderación combinada

Pi: Ponderación intrínseca (equivale a la desviación estándar).

Po: Ponderación óptima.

Tabla 4.14. Tabla de ponderación

FACTORES	Pi	Po	Pe	Pc
F1	1.16	0.86206897	18	16
F2	1.08	0.55555556	15	8
F3	0.79	1.26582278	4	5
F4	1.08	0.92592593	14	14
F5	0.74	1.35135135	13	16
F8	1.00	1.00	7	7
F9	1.11	0.9009009	10	9
F10	0.77	1.2987013	7	9
F11	0.72	1.38888889	6	8
F12	0.72	1.38888889	6	8

Nota: La sumatoria de la columna 5 debe ser igual al 100%; sin embargo, son raros los casos que den este valor exacto. Cuando es diferente del 100%, se debe multiplicar cada valor de la columna 5 por un factor de ajuste que está dado por:

$$\frac{100}{\sum_1^N Pc_i}$$

Donde Pc_i es la ponderación del factor i-ésimo

N es el número de factores

DESCRIPCIÓN DEL PASO 8: Elaboración de la matriz de puntuación

Este paso describe la metodología para diseñar la tabla de puntuación, mecanismo fundamental para traducir los grados de la tabla maestra en valores de importancia, traducido en puntos.

Se han desarrollado diferentes formas de diseñar esta tabla, pero aquí se describen las más utilizadas por el autor.

- **Diseño basado en la progresión aritmética**

Procedimiento

1. Asignar la ponderación combinada, como puntos, al primer grado de cada factor (ver columna G1 de las tablas 4.16 a, b, c).
2. Aplicar la ponderación combinada a una escala de 10, 100, 200, 5.000 1.000, 2.000 o cualquier otra escala para determinar los puntos del grado máximo de cada factor. Por ejemplo, si se escoge un a escala de 1.000 puntos, los resultados son los que aparecen en las columnas de los grados G3 y G4 de las tablas 4.16 a, b, c. Tenga en cuenta que mientras los factores F1, F2, F4, F8 y F9 tienen 4 grados, los demás tienen sólo 3; por lo tanto, es en el último que se asigna el número de puntos resultantes de la aplicación de la ponderación combinada a la escala seleccionada.
3. Asignar puntos a los grados intermedios mediante la razón aritmética, es decir, sumar a los valores del grado inmediatamente anterior la razón aritmética, hasta el penúltimo grado.

Verifique que al continuar puntuando el último valor coincide con la asignación previamente estimada para el grado máximo.

La siguiente fórmula le permite hallar la razón aritmética. Ver los resultados en la tabla 4.15a.

$$Ra = \frac{Puntos\ grado\ Máximo - Puntos\ Grado\ Mínimo}{N - 1}$$

Siendo N el número de grados de cada uno de los factores.

Tabla 4.15a. Tabla de puntuación

FACTORES	Ra	Pc	G1	G2	G3	G4
F1	48	16	16	64	112	160
F2	24	8	8	32	56	80
F3	22.5	5	5	28	50	
F4	42	14	14	56	98	140
F5	72	16	16	88	160	
F8	21	7	7	28	49	70
F9	27	9	9	36	63	90
F10	40.5	9	9	50	90	
F11	36	8	8	44	80	
F12	36	8	8	44	80	

- **Diseño basado en la progresión geométrica**

Procedimiento

1. Repetir los pasos 1 y 2 del procedimiento de progresión aritmética.
2. Asignar puntos a los grados intermedios mediante la razón geométrica, es decir, multiplicando los puntos del grado inmediatamente anterior por la razón geométrica, hasta puntuar el penúltimo grado. Verifique que al continuar puntuando el último valor coincide con la puntuación asignada previamente al grado máximo. La siguiente fórmula le permite hallar la razón geométrica. Ver resultados en la tabla 4.15b.

$$Rg = \sqrt[N-1]{\frac{\text{Punto Máximo}}{\text{Punto Mínimo}}}$$

Siendo R: Razón geométrica y

N: Número de grados

Tabla 4.15b. Tabla de puntuación con R

FACTORES	Ra	Pc	G1	G2	G3	G4
F1	2.15	16	16	34	74	160
F2	2.15	8	8	17	37	80
F3	3.16	5	5	16	50	
F4	2.15	14	14	30	65	140
F5	3.16	16	16	51	160	
F8	2.15	7	7	15	32	70
F9	2.15	9	9	19	42	90
F10	3.16	9	9	28	90	
F11	3.16	8	8	25	80	
F12	3.16	8	8	25	80	

- Diseño basado en la progresión irregular

Procedimiento

1. Repetir los pasos 1 y 2 del procedimiento de progresión aritmética.
2. Asignar puntos a los grados intermedios mediante razón variable, basado en la importancia que tenga la mayor o menor intensidad para la empresa, hasta puntuar el penúltimo grado de cada factor. Los resultados se pueden ver en la tabla 4.15c.

Tabla 4.15c. Tabla de puntuación irregular

FACTORES	Pc	G1	G2	G3	G4
F1	16	16	50	120	160
F2	8	8	32	56	80
F3	5	5	30	50	
F4	14	14	56	98	140
F5	16	16	88	160	
F8	7	7	28	49	70
F9	9	9	36	63	90
F10	9	9	50	90	
F11	8	8	44	80	
F12	8	8	44	80	

DESCRIPCIÓN DEL PASO 9: Elaboración de la matriz de puntuación

El paso 9 del procedimiento del sistema de asignación de puntos es el resultado de combinar la tabla maestra (tabla 4.11) y la tabla de puntuación 4.16a. Para esta operación se elabora una matriz con igual número de filas de la tabla maestra, es decir, con los nombres de los cargos seleccionados, y con un número de columnas equivalente a dos veces el número de factores que aparecen en la tabla de puntuación.

Cada factor de la columna genera dos subdivisiones que cumplen la siguiente actividad: La primera división representa el grado en que el cargo se manifiesta en la tabla maestra y la segunda los puntos que le corresponden al mismo, según la tabla de puntuación 4.16a, cuando se intercepta el factor con el grado respectivo. Cuando se repite la operación, se totaliza para encontrar el número de puntos que le corresponden a cada cargo. El procedimiento puede resumirse así:

1. Elaborar matriz de M filas y 2N columnas. Siendo M el número de cargos y N el número de factores.
2. Seleccionar el primer cargo de la tabla maestra y realizar el recorrido horizontal copiando los grados en la tabla de valoración.
3. Seleccionar los puntos correspondientes a cada celda de la tabla de valoración, interceptando el factor con el grado que se corresponda en la tabla de puntuación y asígnelo en la celda definida por P en la tabla que se está elaborando.
4. Repetir el procedimiento para todos los cargos.
5. Determinar el valor relativo de los cargos sumando los puntos obtenidos en cada factor.

Los resultados pueden verse en la tabla 4.16, bajo la columna VR (valor relativo).

Tabla 4.16. Valoración*

CARGOS	VR	F1		F2		F3		F4		F5		F8		F9		F10		F11		F12	
		G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P
A	670	4	160	3	56	3	50	4	140	1	16	1	7	4	63	3	90	3	80	1	8
B	717	4	160	2	32	2	28	4	140	2	88	2	28	3	63	3	90	3	80	1	8
C	726	4	160	2	32	3	50	3	98	2	88	4	70	4	90	2	50	2	44	2	44
D	435	2	64	4	80	3	50	1	14	1	16	2	28	1	9	2	50	3	80	2	44
E	442	3	112	2	32	3	50	2	56	2	88	1	7	2	36	1	9	2	44	1	8
F	465	3	112	2	32	2	28	2	56	2	88	1	7	1	9	1	9	2	44	3	80
G	448	3	112	1	8	1	5	1	14	3	160	1	7	1	9	1	9	2	44	3	80
H	414	1	16	1	8	2	28	2	56	3	160	3	49	2	36	1	9	1	8	2	44
I	334	1	16	1	8	1	5	1	14	3	160	1	7	3	63	1	9	1	8	2	44
J	241	2	64	1	8	1	5	1	14	1	16	2	28	1	9	1	9	2	44	2	44
K	527	1	16	4	80	2	28	2	56	2	88	3	49	2	36	2	50	3	80	2	44

*Esta tabla puede ser obtenida mediante el sistema Sofin (programa elaborado por Edwin Romero, mediante la dirección de Angel León González, para realizar los procesos de valoración de cargos) o haciendo uso de las funciones de Excel.

Los valores relativos estimados deben someterse a verificación y aprobación por parte de los representantes de los cargos para hacer los ajustes que se consideren pertinentes antes de ponerlos en funcionamiento, con el fin de evaluar los demás cargos de la organización. Lo anterior se explicará a continuación.

DESCRIPCIÓN DEL PASO 10: Evaluación y aplicación de correctivos a la matriz de valoración

El valor relativo de los cargos se presenta en la tabla 4.17 en forma ascendente, para tener una idea más clara de la importancia de estos y, además, para un análisis detallado de los puntos obtenidos por cada uno de ellos, a fin de percibir la diferencia con respecto a la concepción que se tenía antes del estudio, y para hacer los ajustes requeridos antes de utilizarlos como herramienta de estimación de la importancia relativa de los demás cargos de la organización y base fundamental del diseño de la estructura salarial.

Tabla 4.17. Valor relativo de los cargos ordenados

CARGOS	VR
J	241
I	334
H	414
D	435
E	442
G	448
F	465
KA	527 670
B	717
C	726

En este paso es necesario hacer comparaciones de los puntos obtenidos por cargos de la misma división y por divisiones diferentes, con el fin de

refinar la precisión de los puntos asignados a cada cargo. Para lo anterior debe procederse así:

1. Entregar una copia de la tabla de valoración al personal representante de los cargos evaluados.
2. Discutir en reunión plenaria las diferencias encontradas, teniendo en cuenta los pro y los contra de su aplicación.
3. Presentar los ajustes que se consideren necesarios, aclarando que estos sólo se deben hacer para casos críticos que a criterio de los representantes pueden acarrearle problemas a la empresa. Los problemas pueden ser de forma y de fondo.

Los *problemas de forma* suceden cuando existen pequeñas diferencias entre cargos de diferente nivel y que por tradición siempre se han considerado iguales, lo cual se puede resolver estableciendo rangos de puntos entre categoría de cargos, a fin de que mantengan su igualdad. También pueden ocurrir entre cargos de la misma división; en dicho caso se les aplica el mismo procedimiento, es decir, tener en cuenta las observaciones hechas por los representantes en el momento de diseñar el escalafón salarial.

Los *problemas de fondo* se presentan cuando cargos de diferentes divisiones, generalmente con salarios similares, aparecen con diferencias apreciables en puntos, o cuando un cargo con mayor salario aparece con menor número de puntos; en estos casos hay necesidad de verificar paso a paso los procesos que dieron lugar a estas situaciones. Si se descubre cualquier anomalía, se hace la corrección del caso y se estima nuevamente el valor relativo; pero si en la verificación todo sigue igual, se ponen al descubierto los errores que se habían venido cometiendo y que es uno de los objetivos de este tipo de estudios.

4.2. TÉCNICA DE COMPARACIÓN DE FACTORES

Esta técnica se desarrolla como respuesta a críticas hechas a los procesos implementados en el sistema de asignación de puntos, especialmente en la generación de la tabla de puntuación, que utiliza la progresión aritmética o geométrica y en la que se da por sentado que los diferentes niveles de intensidad que representan los grados de cada factor siguen la misma ley. Sin embargo, al comparar los valores en cada grado, con base en las dos progresiones, resultan valores relativos diferentes, lo cual es difícil de explicar al tratar de justificar dichas diferencias ante el personal de la empresa.

Por otro lado, se hicieron muchas críticas al ponderar por igual todos los cargos, dado que, dependiendo del valor de la ponderación del factor, este influye en la misma proporción en un cargo de base que en un puesto directivo. Por ejemplo, el factor “Información confidencial”, con 20% de ponderación, tiene la misma importancia en el jefe de compras que en la secretaria de compras, por lo que ambos tienen acceso generalmente a la misma información.

Por las anteriores se desarrolló el sistema de comparación de factores, el cual consiste en construir una escala monetaria para cada uno de los factores considerados en la que, a modo de jalones, se sitúan una serie de trabajos clave que cumplen con las condiciones que para ellos ya se han especificado (OIT, *Análisis de puestos de trabajo*).

4.2.1. PROCEDIMIENTO

El procedimiento para aplicar la técnica de comparación de factores se explica tomando como base un caso para resolver, de tal manera que se ejemplifiquen cada uno de los pasos de esta técnica.

- **Determinación de cargos clave**

Es necesario escoger cargos clave que se constituyan como referencia para facilitar las comparaciones de los demás puestos de trabajo; de esta

manera se hace más fácil el manejo de los factores. Para el caso se consideran los siguientes:

Tabla 4.18. Cargos clave

NOMBRE DEL CARGO	SALARIO ACTUAL
Secretaria de sistemas	5 salarios mínimos
Analista	9 salarios mínimos
Supervisor de sistemas	10 salarios mínimos
Auxiliar contable	8 salarios mínimos
Auxiliar de servicios generales	2 salarios mínimos

- **Determinación de factores**

Los factores determinados permitirán comparar los cargos y establecer un escalonamiento de estos. La elección de los factores debe tener en cuenta los tipos y las características de los cargos que se van a evaluar; en general se trabaja con los factores fundamentales, es decir, Habilidad, Responsabilidad, Esfuerzo, Condiciones de trabajo y Riesgos.

- **Definición de factores**

La definición de los factores debe establecerse claramente; de esta manera, la aplicación del método será más sencilla y precisa. A continuación se presenta la definición de los factores claves determinados.

FACTOR	DEFINICIÓN
Habilidad	Este factor tiene en cuenta la formación general y específica, lo mismo que características especiales, como inteligencia, memoria para recordar datos, facilidad de expresión verbal y escrita, capacidad de innovación, tacto en el trato con las personas e imaginación para ideas.
Responsabilidad	La responsabilidad tiene que ver con el manejo de información confidencial; manejo y manipulación de información escrita en medios impresos y magnéticos; por contacto e igualmente por la operación y manipulación de equipos electrónicos.

- **Jerarquización de los cargos clave**

Esta jerarquización se hace en dos etapas. En la primera se jerarquizan los cargos en cada factor con base en la mayor o menor categoría del cargo en cada uno de los factores seleccionados y definidos.

En la tabla 4.19a aparecen los resultados de la jerarquización por factor, y los cargos se disponen en las columnas de los respectivos factores de acuerdo con la importancia relativa que representan.

Tabla 4.19a. Resultado de la jerarquización por factor

No	HABILIDAD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO	COND. DE TRABAJO
1	Analista	Sup. de sistemas	Aux. contable	Serv. generales
2	Sup. de sistemas	Analista	Analista	Analista
3	Aux. contable	Aux. contable	Supervisor	Secretaria
4	Sec. de sistemas	Sec. de sistemas	Secretaria	Aux. contable
5	Serv. generales	Serv. generales	Serv. generales	Supervisor

En la segunda etapa se hace una distribución del salario en cada uno de los factores fundamentales, teniendo en cuenta la importancia de cada uno en el cargo clave en comparación con el que tienen los demás factores.

En la tabla 4.19b se presenta la distribución de los salarios. Esta etapa es considerada como la parte fundamental del método.

Tabla 4.19b. Resultado de la distribución de los salarios

CARGO CLAVE	SALARIO ACTUAL	HABILIDAD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO	COND. DE TRABAJO
Supervisor	10	3.6	3.8	2.2	0.4
Analista	9	4	2	2.4	0.6
Auxiliar contable	8	2	3.2	2.35	0.45
Secretaria de sistemas	5	1.8	1.9	0.8	0.5
Serv. generales	2	0.2	0.4	0.4	1

Otra forma de presentar la anterior tabla es asignándole el número correspondiente a la posición obtenida para cada factor, de acuerdo con el valor presentado, como se muestra en la tabla 4.20.

Tabla 4.20. Resultado de la distribución del salario por rango de importancia

CARGO CLAVE	SALARIO ACTUAL	HABILIDAD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO	COND. DE TRABAJO
Supervisor	10	2	1	3	5
Analista	9	1	3	1	2
Aux. contable	8	3	2	2	4
Secretaria	5	4	4	4	3
Serv. generales	2	5	5	5	1

- **Comparación de resultados**

Al comparar las dos jerarquizaciones, se puede hacer el siguiente análisis:

1. Si los cargos clave cumplen el requisito de tener salarios justos y las ordenaciones han sido hechas cuidadosamente, ambas ordenaciones deben coincidir; para verificarlo se disponen ambas en una sola tabla, como se muestra en la tabla 4.21.

Tabla 4.21. Resumen de las dos jerarquizaciones

FACTORES		HABILIDAD		RESPONSABILIDAD		ESFUERZO		COND. DE TRABAJO	
CARGOS	SALARIO ACTUAL	F	S	F	S	F	S	F	S
Supervisor	10	2	2	1	1	3	3	5	5
Analista	9	1	1	2	3	2	1	2	2
Aux. contable	8	3	3	3	2	1	2	4	4
Secretaria	5	4	4	4	4	4	4	3	3
Serv. generales	2	5	5	5	5	5	5	1	1

2. Cuando no coincidan, a pesar de hacer varias revisiones y discusiones acerca de las diferencias, se procede a estudiar el cargo clave que esté causando problema, para eliminarlo del estudio, y se comprueba nuevamente la concordancia entre los dos resultados.

Para el caso en estudio, suponga que no se pudo llegar a acuerdos, por lo tanto se procede a eliminar el analista que tiene problemas con el auxiliar contable en los factores Responsabilidad y Esfuerzo, con lo cual se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 4.22. Resumen de las dos jerarquizaciones

FACTORES		HABILIDAD		RESPONSABILIDAD		ESFUERZO		COND. DE TRABAJO	
CARGOS	SALARIO ACTUAL	F	S	F	S	F	S	F	S
Supervisor	10	1	1	1	1	2	2	4	4
Aux. contable	8	2	2	2	2	1	1	3	3
Secretaria	5	3	3	3	3	3	3	2	2
Serv. generales	2	4	4	4	4	4	4	1	1

Con los anteriores resultados se elabora la tabla de jerarquización trabajando con los salarios. Ver tabla 4.23.

Tabla 4.23. Resumen de las dos jerarquizaciones

FACTORES		HABILIDAD		RESPONSABILIDAD		ESFUERZO		COND. DE TRABAJO	
CARGOS	SALARIO ACTUAL	Posición	Salario	Posición	Salario	Posición	Salario	Posición	Salario
Supervisor	10	1	3.6	1	3.8	2	2.2	4	0.4
Aux. contable	8	2	2.0	2	3.2	1	2.35	3	0.45
Secretaria	5	3	1.8	3	1.9	3	0.8	2	0.5
Serv. generales	2	4	0.2	4	0.4	4	0.4	1	1.0

- Diseño de la tabla de valoración

Con los resultados obtenidos en el tabla 4.23 se procede a construir la tabla de valoración. En la primera columna se estiman los puntos de la escala multiplicando los rangos salariales por un factor de conversión, que puede ser 10, 100, 1000, etc., como se muestra en la tabla 4.24.

Tabla 4.24. Valoración

Salario *10	HABILIDAD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO	COND. DE TRABAJO
2	Serv. generales			
4		Serv. generales	Serv. generales	Supervisor
4.5				Aux. contable
5				Secretaria
8			Secretaria	
10				Serv. generales
18	Secretaria			
19		Secretaria		
20	Aux. contable			
22			Supervisor	
23.5			Aux. contable	
32		Aux. contable		
36	Supervisor			
38		Supervisor		

- *Valoración de los cargos no clave*

Para valorar los demás cargos con la ayuda de la anterior escala, es necesario establecer comparaciones con los cargos clave en cada uno de los factores, estableciendo el valor en puntos, para así conformar la valoración relativa de todos los puestos de la empresa.

Por ejemplo: Determine el valor relativo del digitador de sistemas, que tiene las siguientes equivalencias, siguiendo la tabla de valoración de los cargos claves:

- Digitador es tan importante como la secretaria en habilidad, entonces tiene 18 puntos.
- Digitador es tan importante como auxiliar contable en responsabilidad, entonces tiene 32 puntos.
- Digitador es tan importante como servicios generales en esfuerzo, entonces tiene 4 puntos.
- Digitador es tan importante como el supervisor en condiciones de trabajo, entonces tiene 2 puntos.
- Valor relativo, 56 puntos.

4.3. TÉCNICA DE LOS PORCENTAJES DE TURNER

Esta técnica fue expuesta por Turner en 1948 en la revista *Personnel*, como respuesta a los problemas en la aplicación del sistema de asignación de puntos y comparación por factores de Benge.

4.3.1. PROCEDIMIENTO

ETAPA 1: Selección de trabajos claves y factores fundamentales

Para desarrollar este procedimiento se toman los mismos cargos y factores utilizados en la técnica descrita en el numeral 4.2.

ETAPA 2: Jerarquización

- Jerarquizar los cargos claves en cada factor (verticalmente) como se muestra en la tabla 4.25.

Tabla 4.25. Jerarquización de cargos por factor

FACTORES	HABILIDAD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO	COND. DE TRABAJO
Supervisor	2	1	3	5
Analista	1	2	2	2
Aux. contable	3	3	1	4
Secretaria	4	4	4	3
Serv. generales	5	5	5	1

- Jerarquizar los factores dentro de cada cargo (horizontalmente), con base en la importancia relativa que cada uno tenga en el trabajo (ver tabla 4.26).

Tabla 4.26. Jerarquización de los factores en cada cargo

FACTORES	HABILIDAD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO	COND. DE TRABAJO
Supervisor	1	2	3	4
Analista	1	2	3	4
Aux. contable	2	1	3	4
Secretaria	2	1	3	4
Serv. generales	4	3	2	1

ETAPA 3: Transformación de ordenaciones en valores de intensidad y estimación de porcentajes

- Asignación de valores de intensidad en puntos, a la ordenación por cargo, buscando cuantificar dichas ordenaciones (ver tabla 4.27, valor derecho de la celda) y hallar el respectivo porcentaje de este valor con respecto a la suma total de puntos (valor izquierdo de la celda). Ejemplo: $27\% = (70/262) \cdot 100$.

Tabla 4.27. Valores de intensidad por cargo

FACTORES	HABILIDAD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO	COND. DE TRABAJO
Supervisor	70	100	90	30
	27%	42%	21%	10%
Analista	100	50	95	80
	38%	21%	23%	26%
Aux. cont.	45	40	100	45
	17%	17%	24%	15%
Secretaria	27	25	70	55
	10%	11%	17%	18%
Serv. Gen.	20	23	65	100
	8%	10%	15%	32%
TOTAL	262	238	420	310
Total %	100%	100%	100%	100%

- Asignación de valores de intensidad en puntos, a la ordenación por factor, buscando cuantificar dichas ordenaciones (ver tabla 4.28, valor derecho de la celda) y hallar el respectivo porcentaje de este valor con respecto a la suma total de puntos (valor izquierdo de la celda). Ejemplo: $35\% = (100/285)*100$.

Tabla 4.28. Valores de intensidad por factor

FACTORES	HABILIDAD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO	COND. DE TRABAJO	TOTAL
Supervisor	100	85	60	40	285
	35%	30%	21%	14%	100%
Analista	100	85	80	65	330
	30%	26%	24%	20%	100%
Aux. contable	80	100	75	70	325
	25%	31%	23%	22%	100%
Secretaria	90	100	65	50	305
	30%	33%	21%	16%	100%
Serv. Gen.	35	40	85	100	260
	13%	15%	33%	38%	100%

ETAPA 4: Combinación de criterios

En esta etapa se busca armonizar los criterios de ordenación por cargo y por factor para construir la tabla de valoración relativa. Para obtener estos valores, la técnica divide los valores de la izquierda de las celdas de la tabla 4.29 entre los valores de la izquierda de las celdas de la misma tabla. Ver resultados en la tabla 4.29.

Tabla 4.29. Valores de la combinación de criterios

FACTORES	HABILIDAD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO	COND. DE TRABAJO	Suma H
Supervisor	0.76	1.41	1.02	0.69	3.88
Analista	1.26	0.82	0.93	1.31	4.32
Aux. contable	0.25	0.31	0.23	0.22	1.00
Secretaria	0.35	0.32	0.78	1.08	2.53
Serv. generales	0.57	0.63	0.47	0.84	2.51
Suma V	3.18	3.48	3.44	4.14	14.24
Inverso*	0.31	0.29	0.29	0.24	1.13
Inv. Ajustado**	3.91	3.65	3.65	3.02	14.24

- Se debe hallar el valor inverso de la suma vertical para buscar igualdad con los valores de las suma horizontales, al multiplicar cada resultado por un factor de corrección dado por la suma total horizontal sobre la suma total de los inversos.

Ejemplo: $3.94 = 0.31 (1424/1.13)$.

- Elaborar la tabla de valoración con base en la tabla anterior y las puntuaciones de la izquierda obtenidas en las tablas 4.27 y 4.28 (ver tabla 4.30). El valor de la celda 1,1 (superior derecha) es igual a multiplicar 27 por 3.94, lo cual da como resultado 106 aproximado. El valor de la celda 1,1 (inferior izquierda) es igual a multiplicar 35 por 3.88, lo cual da como resultado 136, aproximando por exceso.

- Hallar el promedio de los valores derechos e izquierdos, para tomarlos como el valor relativo en puntos para cada celda.
- Construir la escala de valoración, semejante a la del sistema de comparación por parejas.
- Determinar el valor relativo de los cargos en estudio mediante la comparación de cada uno con los cuatro factores seleccionados.

Tabla 4.30. Tabla de valoración

FACTORES	HABILIDAD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO	COND. DE TRABAJO	Suma H
Supervisor	106	152	78	29	388
	121	134	82	42	
	136	116	82	54	
Analista	151	76	83	78	432
	141	94	94	82	
	131	111	105	85	
Aux. contable	68	61	87	44	100
	47	46	55	33	
	25	31	23	22	
Secretaria	41	38	61	54	253
	58	61	58	48	
	75	83	54	42	
Serv. Generales	30	35	57	98	251
	32	37	70	97	
	34	39	82	96	
Suma V	394	361	365	303	1424

4.4. TÉCNICA DE MATRICES Y PERFILES DE HAY

El sistema de perfiles y matrices de HAY fue desarrollado por Edward Hay y Dale Purves en 1950, con el propósito de estimar la importancia relativa de los cargos; en los siguientes años se le hicieron mejoras que permitieron convertirlo en una herramienta fundamental en los diferentes procesos administrativos.

Se deriva de los sistemas de asignación de puntos y de la técnica de comparación por factores. Se basa en un conocimiento profundo del trabajo que se va a valorar y de la comparación de cada cargo con todos los demás, para precisar su importancia relativa. Esta técnica divide el cargo en tres factores fundamentales:

- Habilidad (*Know-how*)
- Solución conceptual de problemas (*Problem Solving*)
- Responsabilidad por resultados (*Accountability*)

Estos factores, a su vez, se subdividen en subfactores, como en el caso del sistema de asignación de puntos, con la diferencia de que en esta técnica se encuentran ya establecidos y definidos para uso universal. La figura 4.9 muestra esta división.

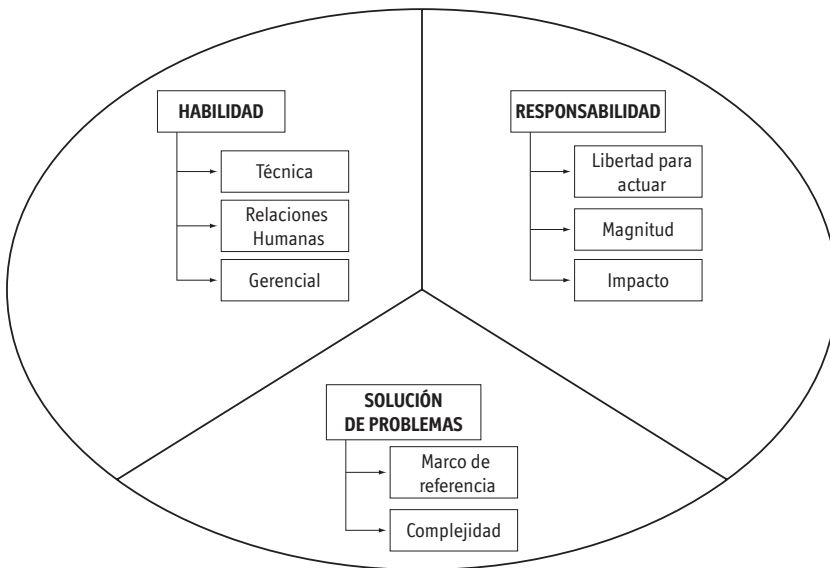


Figura 4.9. Factores y subfactores de la Técnica HAY

4.4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS

El sistema de matrices y perfiles de HAY presenta una definición universal de cada factor y los subfactores; sin embargo, en lo relacionado con los grados se proponen algunas modificaciones a fin de incorporar las nuevas exigencias tecnológicas que son requeridas para la competitividad de las empresas.

Factor “Habilidad”

Comprende los conocimientos y experiencias requeridas por los cargos administrativo o directivo de cualquier organización, independientemente de cómo se hayan adquirido, para el pleno cumplimiento de sus finalidades. Para medir este factor se tiene en cuenta la amplitud (diversidad en las funciones) y la profundidad, es decir, el grado de especialización que se requiere en los cargos.

Este factor está compuesto por tres subfactores: Habilidad técnica especializada, Habilidad gerencial y Habilidad en relaciones humanas.

- **Habilidad técnica especializada:** Este subfactor se refiere a las habilidades en materia de procesos, procedimientos, conocimientos de sistemas y/o especialización técnica o científica. Está conformado por ocho grados. Ver a continuación una síntesis de estos grados:
 - **Grado A. Básica:** Los cargos de este grado requieren conocimientos y experiencia técnica a nivel de bachillerato o su equivalente e inducción al cargo.
 - **Grado B. Oficio o especialidad elemental:** Los cargos de este grado requieren de conocimientos y experiencia a nivel de bachillerato y cursos específicos que permitan el manejo productivo de máquinas, equipos sencillos y/o *software* de uso general.

- **Grado C. *Oficio o especialidad normal:*** Cargos que requieren conocimientos y experiencia para la operación de máquinas, equipos y *software* de cierto grado de complejidad
- **Grado D. *Oficio o especialidad avanzada:*** Cargos que requieren conocimientos y experiencia profunda para el manejo de funciones especializadas, lo cual exige un entrenamiento previo, dentro o fuera de la empresa, y el uso de *software* especializado.
- **Grado E. *Especialidad o técnica:*** Cargos que requieren conocimientos especializados o técnicos en los que se involucre alguna teoría científica y sus principios.
- **Grado F. *Especialidad o técnica madurada:*** Cargos que requieren de competencia en una actividad especializada o técnica, combinando una comprensión suficiente de sus prácticas y precedentes o una teoría científica y sus principios con una amplia experiencia en este campo.
- **Grado G. *La más alta especialización o técnica:*** Cargos que requieren un grado profesional técnico y teorías adquiridas por vasta experiencia y/o desarrollo especial.
- **Grado H. *Maestría profesional:*** Cargos que requieren conocimientos a nivel profesional y especialización en un campo específico y una vasta experiencia y competencia excepcional.
- **Habilidad gerencial:** Este subfactor se refiere a la habilidad ejecutiva necesaria para integrar y armonizar las diferentes funciones de la organización. Esta habilidad supone la necesidad de planear, organizar, dirigir y evaluar los resultados de una o más divisiones de la empresa. Se divide en cuatro grados:

- **Grado I.** Habilidad gerencial mínima: Ejecución o supervisión de actividades específicas en cuanto objeto y contenido, con conocimiento adecuado de las actividades relacionadas.
 - **Grado II.** Homogénea: Integración o coordinación operacional o conceptual de actividades, las cuales son relativamente homogéneas en naturaleza y objetivos.
 - **Grado III.** Heterogénea: Integración o coordinación operacional o conceptual de actividades, las cuales son distintas en naturaleza y objetivos.
 - **Grado IV.** Total: Integración y coordinación de actividades en una área operativa muy compleja o en una función corporativa que ampliamente afecta los resultados de la empresa.
- **Habilidad en relaciones humanas:** Este subfactor se refiere a la capacidad y habilidad requerida en los cargos para tratar, comprender, dirigir y motivar a otras personas dentro y fuera de la empresa. Se divide en tres grados:
 - **Grado 1. Básica:** Los cargos correspondientes a este grado requieren trato cortés y solidario para con las personas con que tienen contacto por razón de las funciones que tienen que desempeñar.
 - **Grado 2. Importante:** Los cargos correspondientes a este grado requieren comprender a las personas, así como habilidad para influir y/o servir a los demás.
 - **Grado 3. Crítica:** Los cargos correspondientes a este grado requieren, como parte esencial de su perfil, poseer diversas habilidades que les permitan comprender, seleccionar, desarrollar y motivar a las personas con quien tienen contacto en razón de su cargo.

Factor “Solución de problemas”

Para definir este factor, Pérez (1998) señala que “Se piensa con lo que se sabe. Esto es verdad hasta en el trabajo más creativo; la materia prima del pensamiento es el conocimiento de hechos, principios y significados. Las nuevas ideas se construyen de algo que previamente ya existe en nosotros. Por lo tanto, evaluamos la solución de problemas como un porcentaje de utilización de la habilidad”.

Con base en el anterior análisis, Hay define el factor así: Es la cantidad de pensamiento - iniciativa original necesaria en el cargo para analizar, evaluar, razonar y resolver problemas de la competencia del titular del cargo. Para medir este factor se tiene en cuenta la intensidad del proceso mental con que se emplea la habilidad para: identificar, definir y resolver un problema. Comprende dos subfactores: Marco de referencia y Tipo de complejidad.

- **Marco de referencia:** Este subfactor tiene en cuenta las normas, instrucciones, procedimientos, políticas y/o principios que orientan y regulan el qué y cómo realizar las actividades en la organización. Se divide en ocho grados:
 - **Grado A. Rutina estricta:** Razonamiento limitado por normas e instrucciones estrictas y/o supervisión rígida.
 - **Grado B. Rutina:** Razonamiento limitado por instrucciones previamente establecidas y/o supervisión continua.
 - **Grado C. Semirrutina:** Razonamiento limitado por procedimientos y precedentes bien definido, algo diversificado y/o supervisión.
 - **Grado D. Estandarizado:** Razonamiento limitado por procedimientos y normas establecidas, sustancialmente diversificados bajo supervisión general.

- **Grado E. *Claramente definido*:** Razonamiento limitado por políticas bien definidas, objetivos específicos y dirección flexible.
 - **Grado F. *Medianamente definido*:** Razonamiento limitado por políticas y objetivos amplios, bajo dirección general.
 - **Grado G. *Genéricamente definido*:** Razonamiento limitado por políticas, principios, metas y dirección general.
 - **Grado H. *Abstractamente definido*:** Razonamiento limitado por la visión y misión de la organización.
- **Complejidad:** Este factor tiene en cuenta la profundidad del pensamiento requerido para identificar, analizar y seleccionar la mejor alternativa para dar solución a los problemas de la empresa. Se divide en cinco grados:
 - **Grado 1. *Memoria selectiva*:** Elección sencilla de cosas aprendidas en situaciones simples.
 - **Grado 2. *Con modelos*:** Elección de cosas aprendidas en situaciones que se ajustan a patrones o modos claramente establecidos.
 - **Grado 3. *Interpolación*:** Elección de cosas aprendidas pertinentes al caso en situaciones que presentan algún material nuevo, pero que en general se ajustan a patrones establecidos.
 - **Grado 4. *Pensamiento de adaptación o interpretación*:** Pensamiento analítico, interpretativo, evaluativo y/o constructivo en situaciones variables. Típicamente gerencial.
 - **Grado 5. *Pensamiento creativo*:** Pensamiento conceptual e imaginativo en situaciones de investigación o descubrimiento, en los cuales tanto el método como el objeto son inciertos o sin precedentes típicamente investigativo.

Factor “Responsabilidad”

Este factor se refiere a los efectos que se derivan de las acciones y decisiones al desempeñar un cargo sobre los resultados límites de la empresa. Para medir este factor se tiene en cuenta la libertad para actuar, impacto del cargo sobre los resultados y la magnitud medida en un período, que puede ser anual o semestral. Tiene tres subfactores: Libertad para actuar, Impacto del puesto en los resultados finales y Magnitud.

- **Libertad para actuar:** Se refiere al grado de control y dirección personal o basada en normas y/o procedimientos con que una persona debe desempeñar el cargo en la empresa. Se divide en siete grados:
 - **Grado A. Prescrito:** Los cargos correspondientes a este grado reciben instrucciones y órdenes directas y detalladas, lo mismo que estrecha supervisión.
 - **Grado B. Controlado:** Los cargos correspondientes a este grado están sujetos a instrucciones y rutinas de trabajo y supervisión estrecha.
 - **Grado C. Estandarizado:** Los cargos correspondientes a este grado están sujetos parcial o totalmente a prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones generales de trabajo y supervisión sobre procesos y resultados.
 - **Grado D. Reglamentado en general:** Los cargos correspondientes a este grado están sujetos a prácticas y precedentes o políticas bien definidas y supervisión de resultados.
 - **Grado E. Dirigido:** Los cargos correspondientes a este grado están sujetos a prácticas amplias y dirección general.

- **Grado F. Dirección general:** Por su naturaleza y dimensión, estos cargos están sujetos obligatoriamente a políticas funcionales, metas y dirección general de la gerencia.
- **Grado G. Guiados:** Los cargos correspondientes a este grado están sujetos a amplias políticas y dirección general de la gerencia.
- **Magnitud:** Este subfactor hace referencia a los volúmenes de unidades monetarias anuales, expresadas en salarios mínimos o cualquier otra unidad que se establece en el tiempo, del área más claramente afectada por el cargo. Se divide en cuatro grados:
 - **Grado 1. Muy pequeña:** Cargos en los que se manejan valores entre 0 y 21.1 salarios mínimos.
 - **Grado 2. Pequeña:** Cargos en los que se manejan valores entre 21.1 y 211 salarios mínimos.
 - **Grado 3. Mediana:** Cargos en los que se manejan valores entre 211 y 2118.6 salarios mínimos.
 - **Grado 4. Grandes:** Cargos en los que se manejan valores superiores entre 211 y 2118.6 salarios mínimos.
- **Impacto del puesto sobre los resultados finales:** Este subfactor mide la contribución directa o indirecta con que el desempeño del cargo afecta los resultados finales de la empresa. Se divide en cuatro grados:
 - **Grado R. Remoto:** Servicios de información, registros o incidentales, que son usados por otros para generar resultados finales importantes. Ejemplo de este grado puede ser las actividades de un mensajero.
 - **Grado C. Contributivo:** Servicio de interpretación, consejo o ayuda para ser usados por personal que ocupa otros cargos en

la organización. Ejemplo de este grado es el cargo de auxiliar contable, que presenta algunos análisis, los cuales son usados por los ejecutivos.

- **Grado S. *Compartido*:** Cargos en que el trabajo se realiza con personal que ocupa cargos del mismo nivel. Ejemplo, el vendedor y el ingeniero de sistemas, grupo de ingenieros que les corresponde resolver problemas en forma conjunta.
- **Grado P. *Primario*:** Cargos en que el impacto generado por el despliegue de sus funciones es determinante en los resultados finales de la empresa. Ejemplo, gerente regional de ventas.

Nota: La mano de obra indirecta generalmente corresponde a los grados R y C, y la mano de obra directa a los grados S y P.

GUÍA PARA VALUAR HABILIDAD	AMPLITUD DE HABILIDAD GENERAL			
	I. MÍNIMA	II. HOMOGÉNEA	III. HETEROGÉNEA	IV. TOTAL
<p>MEDICIÓN DE LA HABILIDAD: Tiene dimensiones de aptitud (diversidad) y profundidad (especialización). Así, pues, un puesto puede requerir algún conocimiento sobre pocas cosas. LA HABILIDAD total es el producto de la amplitud de la profundidad. Este concepto permite comparar y evaluar el contenido de la habilidad total de distintos puestos en función de Cuánto Conocimiento posee acerca de Cuántas cosas.</p> <p>DEFINICIÓN DE HABILIDAD</p> <p>Comprende los conocimientos y experiencias requeridas por los cargos administrativo o directivo de cualquier organización, independientemente de cómo se hayan adquirido, para el pleno cumplimiento satisfactorio de las funciones. Posee tres dimensiones:</p> <p><i>Habilidad especializada:</i> Es en materia de procedimientos, sistemas, técnicas y disciplina científica.</p> <p><i>Habilidad gerencial:</i> Este subfactor se refiere a las habilidades gerenciales necesarias para integrar y armonizar las diferentes funciones de la organización. Esta habilidad supone la necesidad de planear, organizar, dirigir y evaluar los resultados de una o más divisiones de la empresa.</p> <p><i>Habilidad en relaciones humanas:</i> Requerida en los cargos para tratar, comprender, dirigir y motivar a las personas.</p>	<p>Ejecución o supervisión de actividades específicas en objeto y contenido, con conocimiento adecuado de las actividades relacionadas.</p>	<p>Integración o coordinación operacional o conceptual de funciones, las cuales son relativamente homogéneas en naturaleza y en objetivo.</p>	<p>Integración o coordinación operacional o conceptual de actividades en naturaleza y en objetivo, en un área importante de la empresa, o la coordinación centralizada de una función que afecta significativamente la planeación y las operaciones de la empresa.</p>	<p>Integración y coordinación de actividades en un área operativa muy compleja o en una función corporativa que afecta ampliamente la planeación y operación de la empresa.</p>

HABILIDAD ESPECIALIZADA		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	A. BÁSICA. Los cargos de este grado requieren conocimientos y experiencia técnica a nivel de bachillerato o su equivalente e inducción al cargo.	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
	B. OFICIO O ESPECIALIDAD ELEMENTAL. Los cargos de este grado requieren conocimientos y experiencia de bachillerato y cursos específicos que permitan el manejo productivo de máquinas, equipos sencillos y <i>software</i> de uso general.	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	C. OFICIO O ESPECIALIDAD NORMAL. Cargos que requieren conocimientos y experiencia para la operación de máquinas, equipos y <i>software</i> de cierto grado de complejidad.	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	D. OFICIO O ESPECIALIDAD AVANZADA. Requieren conocimientos y experiencia profunda para el manejo las funciones especializadas, lo cual requiere un entrenamiento previo, dentro o fuera de la empresa, y el uso de <i>software</i> especializado.	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	E. ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA. Suficiencia en una actividad especializada o técnica que involucra comprensión de sus prácticas o precedentes, o una teoría científica y sus principios.	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
		200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
	F. ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA MADURA. Competencia en una actividad especializada o técnica, combinando una vasta comprensión de sus prácticas y precedentes o una teoría científica y sus principios con amplia experiencia en este campo.	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	608	608
		230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
		264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800

HABILIDAD	G. LAS MÁS ALTA ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA. Cargos que requieren un grado profesional, técnica y teorías adquiridas por vasta experiencia y/o desarrollo especial.	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
		304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
		350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
	H. MAESTRÍA PROFESIONAL. Cargos que requieren conocimientos a nivel profesional y especialización en un campo especial, vasta experiencia y competencia excepcional.	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
		400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216
		460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	** COMPLEJIDAD				
	1. Memoria selectiva	2. Con modelos	3. Interpolación	4. Pensamiento de adaptación o interpretación	5. Pensamiento creativo
<p>MEDICIÓN DE LA HABILIDAD Para medir este factor se tiene en cuenta la intensidad del proceso mental con que se emplea la habilidad para: identificar, definir y resolver un problema.</p> <p>DEFINICIÓN: Es la cantidad de "pensamiento-iniciativa" original necesaria en el cargo para analizar, evaluar, razonar y resolver problemas de la competencia del titular del cargo. "Solución de problemas" se refiere al pensamiento original requerido en el puesto para 1. Identificar, 2. Definir y 3. Resolver un problema. Se piensa con lo que se sabe. Esto es verdad aun en el trabajo más creativo. La materia prima del pensamiento es el conocimiento de hechos, principios y significados; las nuevas ideas se construyen de algo que previamente ya existía en nosotros. Por lo tanto, valuamos la solución de problemas como un porcentaje de utilización de la habilidad.</p> <p>Posee dos dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El marco de referencia dentro del cual se piensa • La complejidad del pensamiento. 	Elección sencilla de cosas aprendidas en situaciones simples.	Elección de cosas aprendidas en situaciones que se ajustan a patrones o modos claramente establecidos.	Elección de cosas aprendidas, pertinentes al caso en situaciones que presentan algún material nuevo, pero que en general se ajustan a patrones establecidos.	Pensamiento analítico, interpretativo, evaluativo y/o constructivo en situaciones variables. Típicamente gerencial.	Pensamiento conceptual e imaginativo en situaciones de investigación o descubrimiento en los cuales el método como el objeto son inciertos o sin precedentes. Típicamente investigativo.

MARCO DE REFERENCIA	A. Rutina estricta. Razonamiento limitado por reglas detalladas o instrucciones específicas.	5% 6%	7% 9%	11% 13%	15% 19%	22% 27%
	B. Rutina. Razonamiento dentro de las instrucciones establecidas y/o supervisión continua.	6% 7%	9% 11%	13% 15%	19% 22%	27% 33%
	C. Semirrutina. Razonamiento dentro de procedimientos y precedentes bien definidos, algo diversificados y/o supervisión continua.	7% 9%	11% 13%	15% 19%	22% 27%	33% 39%
	D. Estandarizado. Razonamiento dentro de procedimientos substancialmente diversificados y estándares especializados y/o supervisión general.	9% 11%	13% 15%	19% 22%	27% 33%	39% 47%
	E. Claramente definido. Razonamiento dentro de las políticas y principios claramente definidos, objetivos específicos y dirección flexible.	11% 13%	15% 19%	22% 27%	33% 39%	47% 57%
	F. Ampliamente definido. Razonamiento dentro de las políticas generales y objetivos finales.	13% 15%	19% 22%	27% 33%	39% 47%	57% 69%
	G. Genéricamente definido. Razonamiento dentro de las políticas, principios, metas y dirección general.	15% 19%	22% 27%	33% 39%	47% 57%	69% 83%
	H. Abstractamente definido. Razonamiento limitado por la visión y misión de la organización y las empresas humanas.	19% 22%	27% 33%	39% 47%	57% 69%	83% 100%

GUÍA PARA VALUAR RESPONSABILIDAD		RESPONSABILIDAD															
DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD Este factor se refiere a los efectos que se derivan de las acciones y decisiones al desempeñar un cargo sobre los resultados límites de la empresa. Para medir este factor se tiene en cuenta la libertad para actuar, impacto del cargo sobre los resultados y la magnitud medida en un periodo, que puede ser anual o semestralmente. Tiene tres subfactores: Libertad para actuar, Impacto del cargo en los resultados finales y Magnitud.		1. MUY PEQUEÑA Cargos en los que se manejan valores entre 0 y 21.1 salarios mínimos.				2. PEQUEÑA Cargos en los que se manejan valores entre 21.1 y 211 salarios mínimos.				3. MEDIANA Cargos en los que se manejan valores entre 211 y 2118.6 salarios mínimos.				4. GRANDE Cargos en los que se manejan valores superiores a 2118.6 salarios mínimos.			
LIBERTAD PARA ACTUAR		R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P
	A. PRESCRITO: Los cargos correspondientes a este grado reciben instrucciones y órdenes directas y detalladas, lo mismo que estrecha supervisión.	9	14	19	24	14	19	24	33	19	24	33	42	24	33	43	54
		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
	B. CONTROLADO: Los cargos correspondientes a este grado están sujetos a instrucciones y rutinas de trabajo y supervisión estrecha.	16	22	29	37	22	29	37	50	29	37	50	66	37	50	66	87
		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
		R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P

LIBERTAD PARA ACTUAR	C. ESTANDARIZADO: Los cargos correspondientes a este grado están sujetos parcial o totalmente a prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones generales de trabajo y supervisión sobre procesos y resultados.	25 29 33	33 38 43	43 50 57	57 66 76	33 38 43	43 50 57	57 66 76	76 87 100	43 50 57	57 66 76	76 87 100	100 115 132	57 66 76	76 87 100	100 115 132	132 152 175
	D. REGLAMENTADO EN GENERAL: Los cargos correspondientes a este grado están sujetos a prácticas y precedentes o políticas bien definidas y supervisión de resultados.	38 43 50	50 57 66	66 76 87	87 100 115	50 57 66	66 76 87	87 100 115	115 132 152	66 76 87	87 100 115	115 132 152	152 175 200	87 100 115	115 132 152	152 175 200	200 230 264
	E. DIRIGIDO: Los cargos correspondientes a este grado están sujetos a prácticas amplias y dirección general.	57 66 76	76 87 100	100 115 132	132 152 175	76 87 100	100 115 132	132 152 175	175 200 230	100 115 132	132 152 175	175 200 230	230 264 304	132 152 175	175 200 230	230 264 304	304 350 400
	F. DIRECCIÓN GENERAL: Por su naturaleza y dimensión estos cargos están sujetos obligatoriamente a políticas funcionales, metas y dirección general de la gerencia.	87 100 115	115 132 152	152 175 200	200 230 264	115 132 152	152 175 200	200 230 264	264 304 350	162 175 200	200 230 264	264 304 350	350 400 460	200 230 264	264 304 350	350 400 460	460 528 600
	G. GUIADOS: Los cargos correspondientes a este grado están sujetos a amplias políticas y dirección general de la gerencia.	132 152 170	175 200 230	230 264 300	304 350 400	175 200 230	230 264 300	304 350 400	400 460 428	230 264 300	304 350 400	400 460 528	528 608 700	304 350 400	400 460 530	528 608 700	700 820 950

EJEMPLO**Determinación de la importancia relativa en puntos**

La Cooperativa ABC tiene seis cargos, y el resumen de las funciones y la intensidad de los grados en cada uno de los factores de HAY se presentan a continuación.

Tabla 4.31. Cargos y salarios actuales de la Cooperativa ABC

CARGOS	NOMBRE DEL CARGO	TOTAL BÁSICO
C1	Gerente	\$ 1.600.000
C2	Contadina	\$ 750.000
C3	Trabajadora social	\$ 450.000
C4	Secretaria de gerencia	\$ 540.000
C5	Auxiliar contable	\$ 800.000
C6	Auxiliar de oficina	\$ 400.000

Para la valoración de cargos mediante la técnica de matrices y perfiles de HAY se procede así: cargo 1: Gerente.

1. Puntos del factor “Habilidad”

- *Determinación del grado de Habilidad técnica.* Se analiza el grado de habilidad especializada del gerente en la descripción de cargos y se compara con la letra correspondiente en la matriz habilidad (filas), que en este caso es F. Pero a F le corresponden tres filas, 16, 17 y 18. Se consideró que está retratado, es decir, en la fila intermedia (fila 17). Si usted considera que tiende hacia E, decide por la fila 16, pero si la tendencia es hacia G, la fila será la 18.
- *Determinación de la Habilidad gerencial.* El gerente debe estar en intensidad IV, es el correspondiente a la máxima de HG.
- *Determinación de la Habilidad en relaciones humanas.* El gerente, por obvias razones, debe estar en 3, que corresponde al número después de la coma en la tabla 4.32.

Con estos índices usted va a la matriz de Habilidad, se ubica en F, fila 17 (habilidad especializada), luego se ubica en columna 4 (habilidad gerencial) y en 3, que va después de la coma, para ubicar las relaciones humanas. Los puntos de la intercepción de estas celdas son 700, que es el que aparece en PU de la columna MATRIZ 1. HAB.

2. Puntos del factor “Solución de problemas”

- *Determinación del grado de marco de referencia para el gerente.* Se compara en las filas la descripción que mejor se ajuste al marco de referencia dentro del cual se piensa. En este caso es F, pero hay que anotar que la letra no puede estar por encima de la asignada en el factor Habilidad, porque debe recordar que se resuelven problemas con un porcentaje del conocimiento que se tiene sobre un área determinada.
- *Determinación del grado de complejidad.* Se desplaza por la columna buscando confrontar el grado con la naturaleza de las funciones y los problemas que debe resolver. En este caso el gerente se ubica en 3.

El estudiante debe determinar la forma de determinar los puntos del factor responsabilidad.

Tabla 4.32. Matriz de puntuación con base en la intensidad en los factores

CARGOS DIRECTIVOS	MATRIZ 1: HAB.				MATRIZ 2: SP					MATRIZ 3: RESP.					SALARIO
	P	HT	HG Y RH	PU	P	MR	COM	%	PUNTOS	P	LA	MI	PU	total	BÁSICO
C1	F	17	4,3	700	F	12	3	43	301	F	17	4,4	528	1529	1600000
C2	F	15	3,3	460	F	11	3	38	175	E	15	3,3	230	865	750000
C3	E	14	2,3	304	E	10	3	38	116	C	9	1,2	43	463	450000
C4	C	9	2,2	175	C	6	2	22	39	C	9	2,1	43	257	540000
C5	E	14	3,2	350	D	8	2	25	88	D	11	2,2	76	514	800000
C6	C	8	1,2	115	C	7	2	22	25	C	9	2,1	43	183	400000

4.5. TÉCNICA HAY-GO

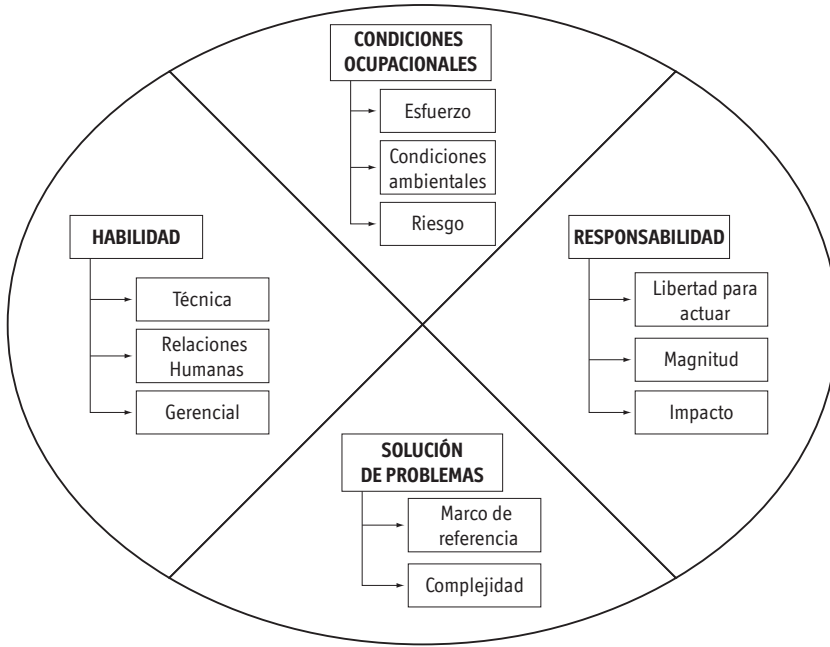


Figura 4.10. Factores y subfactores de la Técnica HAY-GO

El sistema de matrices y perfiles de HAY ha sido utilizado con frecuencia para valorar con éxito cargos administrativos y de dirección; sin embargo, al tener en cuenta en la evaluación trabajos operativos en los que los factores esfuerzo físico, auditivo y visual, las condiciones de trabajo y riesgos profesionales son muy importantes para los trabajadores, es necesario contar con un nuevo factor que los englobe junto con los cargos directivos y administrativos.

Con base en este planteamiento se consideró hacer una propuesta, a partir de la técnica HAY, en la que se establece el factor “Condiciones ocupacionales”, para hacer que el sistema pueda ser aplicado a todos los cargos de la empresa. Esta propuesta, que se describe en la siguiente sección, pondera los resultados arrojados por cada factor según la importancia que este tenga para lograr los objetivos de la empresa.

4.5.1. CONDICIONES OCUPACIONALES

Este factor hace referencia a las situaciones adversas en las que se desarrollan las actividades de los cargos, debido a que dichas condiciones no pueden ser controladas. Para medir este factor se tiene en cuenta la intensidad de los esfuerzos, el tipo de condiciones en que se desarrolla el trabajo y la gravedad y probabilidad de los posibles riesgos. Este factor se divide en tres subfactores: Esfuerzo, Condiciones ambientales y Riesgos ocupacionales.

- **Esfuerzo:** Hace referencia al desgaste físico y/o mental causado en el desempeño normal de las actividades del cargo. Se divide en cuatro grados:
 - **Grado A. *Leve*:** Los cargos correspondientes a este grado no presentan agotamiento físico ni mental por las funciones propias del cargo.
 - **Grado B. *Normal*:** Los cargos correspondientes a este grado están expuestos al desgaste físico y/o mental normal, sin consecuencias graves para quien desempeña el cargo.
 - **Grado C. *Desgaste medio*:** Los cargos correspondientes a este grado están expuestos a agotamiento físico y/o mental dadas las condiciones en que ejecuta la labor, ya sea por las posiciones ergonómicas en que se realiza el trabajo, la intensidad del ruido o la concentración visual requerida, pero sin consecuencias graves para la salud de quien lo desempeña.
 - **Grado D. *Alto*:** Los cargos correspondientes a este grado están expuestos a agotamiento físico y/o mental, debido a que tienen que subir y bajar escaleras, trasladar pesos en períodos largos, posturas inadecuadas y/o requerir intensidad auditiva o visual en el desempeño de las funciones.
- **Condiciones ambientales:** Hace referencia al tipo de condiciones en que se desarrollan las actividades de los cargos de la

empresa, y que podrían ser adversos al normal desarrollo de las actividades. Se divide en cuatro grados:

- **Grado 1:** *Muy pequeña:* Los cargos correspondientes a este grado desarrollan las actividades en condiciones que no representan ningún malestar.
 - **Grado 2:** *Un factor desagradable:* Los cargos correspondientes a este grado deben desarrollar sus actividades expuestos mínimo a un factor desfavorable.
 - **Grado 3:** Los cargos correspondientes a este grado deben desarrollar sus actividades expuestos por lo menos a dos factores desfavorables.
 - **Grado 4:** Los cargos correspondientes a este grado deben desarrollar sus actividades expuestos a más de dos factores desfavorables.
- **Riesgos ocupacionales:** Hace referencia a los posibles riesgos de accidentes de trabajo o de adquirir enfermedades profesionales si no se tienen en cuenta las normas de seguridad e higiene establecidas. Estos pueden ser de tipo físico, y/o de seguridad, y/o químicos, y/o ergonómicos, y/o psicológicos, y/o biológicos. Se divide en cuatro grados:
 - **Grado R. Remoto:** Corresponde a los cargos en los que la probabilidad de sufrir accidentes de trabajo, o adquirir enfermedades profesionales por cualquier circunstancia, es remota.
 - **Grado O. Ocasional:** Cargos en los que la probabilidad de sufrir accidentes de trabajo o adquirir enfermedades profesionales por cualquier circunstancia es media, si no se tienen en cuenta las normas de seguridad e higiene establecidas.
 - **Grado F. Frecuente:** Cargos en los que la probabilidad de sufrir accidentes o adquirir enfermedades profesionales por cualquier circunstancia, es frecuente si no se tienen en cuenta las normas de seguridad e higiene en el trabajo.

- **Grado C. Constante:** Cargos en los que la probabilidad de sufrir accidentes de trabajo o adquirir enfermedades profesionales por cualquier circunstancia, es alta si no se tiene extrema precaución con las normas de seguridad e higiene en el trabajo.

Para este factor, con sus respectivos subfactores, se elaboró la siguiente matriz de puntuación:

		CONDICIONES OCUPACIONALES															
		1. MUY PEQUEÑA				2. UN FACTOR DESFAVORABLE				3. DOS FACTORES DESFAVORABLES				4. MÁS DE DOS FACTORES DESFAVORABLES			
	RIESGO	R	O	F	C	R	O	F	C	R	O	F	C	R	O	F	C
ESFUERZO	A. Leve	9	12	15	21	12	15	21	27	15	21	27	37	21	27	37	49
		10	13	18	24	13	18	24	32	18	24	32	42	24	32	42	56
		12	15	21	27	15	21	27	37	21	27	37	49	27	37	49	65
	B. Normal	13	18	24	32	18	24	32	42	24	32	42	56	32	42	56	75
		15	21	27	37	21	27	37	49	27	37	49	65	37	49	65	87
		18	24	32	42	24	32	42	56	32	42	56	75	42	56	75	100
	C. Desgaste medio	21	27	37	49	27	37	49	65	37	49	65	87	49	65	87	115
		24	32	42	56	32	42	56	75	42	56	75	100	56	75	100	133
		27	37	49	65	37	49	65	87	49	65	87	115	65	87	115	154
	D. Alto	32	42	56	75	42	56	75	100	56	75	100	133	75	100	133	178
		37	49	65	87	49	65	87	115	65	87	115	154	87	115	154	205
		42	56	75	100	56	75	100	133	75	100	133	178	100	133	178	237

4.5.2. PONDERACIÓN DE FACTORES

La ponderación será estimada por un comité después de un proceso de capacitación sobre la importancia que tiene cada factor en los resultados finales de la empresa.

La metodología de trabajo puede ser la misma que se ha utilizado en el sistema de asignación de puntos a los grados, sólo que en este caso cada factor puede valer el 100% o menos.

4.5.3. DETERMINACIÓN DEL VALOR RELATIVO DE LOS CARGOS

Para determinar la valoración relativa de los cargos se debe proceder como se indica a continuación:

1. Leer cuidadosamente las funciones del cargo y los factores correspondientes.
2. Aplicar la ponderación a los resultados por factor. En caso de que se decida que todos los factores valen igual, sólo debe llevarse cuentas del valor en puntos por factor.
3. Sumar los resultados del paso anterior para cada cargo y se encontrará el valor relativo de estos.
4. Determinar el perfil para cada cargo, el cual está dado por el porcentaje resultante de relacionar los valores parciales de cada factor con el total de puntos obtenido.

EJERCICIO

Como ejercicio se tomará un cargo con sus respectivas funciones y factores para entender mejor la técnica HAY-GO.

Tabla 4.33. Ejemplo técnica HAY-GO

CARGO	CÓDIGO	SALARIO ACTUAL
Coordinador de investigaciones socioeconómicas	CNO: 4171	\$5.500.000

Descripción del cargo

A continuación se presenta la descripción de cargo del Coordinador de Investigaciones Socioeconómicas, elaborado para la Dirección de Investigaciones y Proyectos de una universidad de la región Caribe de Colombia, y que será tomado como base para explicar el funcionamiento de la técnica.

Para esto se contó con el apoyo y colaboración de las personas que en este momento ocupan el cargo que se describe a continuación.

En este manual se especifican la identificación del cargo, sus funciones principales y los perfiles de los mismos, con base en los factores del modelo HAY-GO, que serán la base de valoración.

DESCRIPCIÓN DE CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS

1. IDENTIFICACIÓN

- 1.1. **Nombre del cargo:** Coordinador de Investigaciones Socioeconómicas.
- 1.2. **Nombre del cargo del jefe inmediato:** Director de Investigaciones y Proyectos.
- 1.3. **Departamento:** Dirección de Investigaciones y Proyectos
- 1.4. **Sección:** Centro de Estudios Regionales
- 1.5. **Número de cargos iguales:** Único.
- 1.6. **Fecha:** Noviembre de 2013

2. MISIÓN DEL CARGO

Llevar a cabo la gestión de las actividades investigativas que vinculen el sector socioeconómico de la región con el estudio científico y tecnológico realizado en las diferentes Divisiones Académicas de la Universidad, a través de planeación, asesoría, orientación, dirección, seguimiento y control del personal docente vinculado a la división, como estrategia de contribución al desarrollo socioeconómico de la región y el país.

2.2. Roles específicos más importantes

- Determinar y organizar las actividades que se deben realizar durante la jornada laboral teniendo en cuenta el plan de acciones, con el fin de cumplir con las metas trazadas al principio de la jornada.
- Realizar seguimiento físico a los estudios socioeconómicos que están elaborando los docentes e investigadores vinculados al Centro de Estudios Regionales, a través de asesoría, seguimiento y control, para observar los adelantos o retrasos de cada una de las actividades a cumplir.
- Administrar la actividad financiera que involucra cada estudio realizado por el investigador, por medio de la distribución adecuada del capital, seguimiento y control para cumplir con éxito el desarrollo del proceso investigativo.

- Asesorar a los docentes investigadores de la Universidad en la esquematización de los proyectos de investigación y desarrollo socioeconómico, a través de orientación directa, para que cumplan con las normas exigidas por entes financiadores de proyectos en el ámbito nacional e internacional, y de esta forma se acceda a fondos externos de financiación.
- Aprobar las diversas solicitudes y requisiciones de actividades científicas y tecnológicas enfocadas al sector socioeconómico de la región, que se hacen a la Dirección de Investigaciones mediante completo estudio y revisión para seleccionar las mejores propuestas y llevarlas a cabo.
- Mantener relación con todas las dependencias de la Universidad usando contacto directo para realizar seguimiento continuo a los trámites administrativos de los proyectos de investigación y desarrollo.
- Mantener relación con las Divisiones Académicas de la Universidad a través de un contacto directo con los decanos, jefes de departamento, profesores investigadores y/o equipos de investigación, para realizar seguimiento a la actividad de investigación y desarrollo en las mismas.

2.3. Funciones periódicas

- Dar a conocer a los profesores e investigadores que han sido capacitados en las diferentes áreas de formación, ante la División, a través de informes solicitados por la coordinación con el fin de que sus proyectos sean financiados.
- Participar como investigador en los proyectos socioeconómicos, que se estipulan al comienzo de cada año, con la vinculación de entidades como: el gobierno, municipios, programa de las Naciones Unidas, ministerios y Corpes, con el fin de llevar a cabo proyectos que realmente beneficien socialmente a la región.
- Representar mensualmente al director de la Dirección de Investigación y Proyectos ante el comité de directores del Centro de Investigaciones de la ciudad, mediante participación presencial, rindiendo informes y presentando propuestas de trabajo, con el fin de integrar a los grupos de investigación de la Universidad con los grupos del resto de la ciudad.
- Representar, ocasionalmente, al director de la Coordinación de Investigación y Proyectos ante el Comité Departamental de Ciencia y Tecnología, a través de la asistencia y presentación de informes, para que la Universidad tenga participación en materia de políticas departamentales de ciencia y tecnología. Evaluar cada seis meses las actividades investigativas que fueron proyectadas en el plan de acción anterior, comparando los objetivos trazados con los resultados obtenidos con el fin de medir el grado de cumplimiento que se ha alcanzado.

- Asistir a reuniones locales, nacionales e internacionales relacionadas con la temática de ciencia y tecnología en el sector socioeconómico de una región, mediante participación presencial, atención de invitación para representar a la Universidad y mantenerse al día acerca de las novedades sobre el tema en otras regiones.
- Promover y apoyar a los profesores investigadores, de los diversos grupos de investigación identificados, para que participen en las diferentes convocatorias de investigación y desarrollo sobre el sector socioeconómico de la región, que realizan distintas entidades durante el año, con el fin de obtener la financiación externa a los proyectos.
- Administrar los recursos financieros del convenio Colciencias – Universidad..., de acuerdo con presupuestos e indicaciones específicas de la Comisión Regional y del coordinador de la Dirección de Investigación y Proyectos, con el fin de realizar el respectivo seguimiento y control de los recursos asignados.
- Responder por la presentación de informes del convenio Colciencias – Universidad... ante esta última, mediante formatos, facturas, órdenes de pago, entre otros, para que se dé cumplimiento al proceso administrativo de este centro de educación superior.
- Mantener actualizado los centros de investigación de la región mediante la búsqueda de la información o a través de folletos, documentos, correspondencia enviados a las universidades por otros entes investigadores o financieros para que sirva de herramienta logística a los diferentes investigadores.
- Levantar las actas de las sesiones de la Comisión Regional y mantener su archivo; cada acta debe contener los principales puntos tratados en la reunión, con el fin de informar y dar cumplimiento, entre los miembros de la Comisión, a los proyectos de trabajo.
- Administrar la información sobre las actividades, solicitudes y proyectos de investigación y desarrollo tecnológico en ejecución en la región, asegurando su inclusión oportuna, a través de la consulta en Internet o de información generada en la propia Comisión, con objeto de actualizar la base de datos del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Presentar a la Comisión, para su selección, los posibles evaluadores para los programas y proyectos de investigación científica regionales, a través de la presentación de sus hojas de vida.
- Coordinar el trabajo investigativo conjuntamente con el Corpes, entidad contraparte en la Secretaría Técnica y Administrativa de la Comisión, a través de reuniones periódicas preestablecidas, con objeto de priorizar y no duplicar tareas.

3. HABILIDAD

- **Habilidad especializada:** Maestría en técnica, y teorías adquiridas en proyectos de investigación socioeconómica que le permitan estudiar, adaptar e innovar modelos para la elaboración y desarrollo de trabajos investigativos de aplicación regional y/o nacional.
- **Habilidad gerencial:** Planear, integrar y coordinar funciones relacionadas con el estudio, presentación y desarrollo de propuestas de investigación socioeconómica. Debe contemplar para lo anterior un claro concepto de liderazgo para administrar el personal bajo su dirección.
- **Habilidad en relaciones humanas:** Se requiere de una amplia capacidad en relaciones públicas, dado que parte de sus funciones tienen que ver con tratar con entidades externas para la consecución de financiación y cofinanciación de proyectos.

4. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- **Marco de referencia:** En todos los proyectos bajo su responsabilidad se requiere trabajar teniendo en cuenta las políticas y la misión del Sistema Regional de Ciencia y Tecnología para la Costa Atlántica.
- **Complejidad:** En el ejercicio del cargo se requiere la toma de decisiones sobre la asesoría y control de las propuestas de proyectos que se generen como resultado de la actividad científica y tecnológica regional, para lo cual se necesita pensamiento de adaptación analítico y evaluativo en situaciones variables.

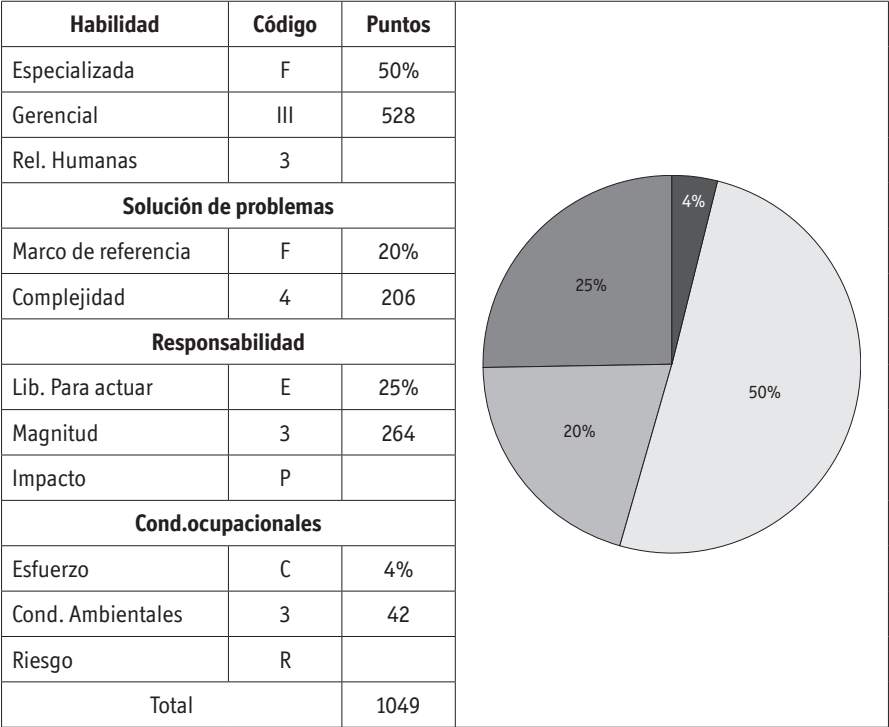
5. RESPONSABILIDAD

- **Libertad de actuación:** El cargo se desempeña bajo políticas amplias y direccionamiento desde la gerencia.
- **Magnitud:** Es responsable por valores en gastos que superan los 2.000 salarios mínimos.
- **Impacto:** En el cargo se generan resultados que son de importancia primaria para los resultados de la división.

6. CONDICIONES OCUPACIONALES

- **Esfuerzo:** En el desempeño del cargo el esfuerzo es normal para todas las actividades que se realizan.
- **Condiciones ambientales:** Los cargos correspondientes a este grado están expuestos al estrés, presión y las exigencias propias de la competitividad.
- **Riesgos:** El cargo se desarrolla en condiciones de riesgo remoto.

Matriz de puntos y perfil del cargo



4.6. DETERMINACIÓN DE METODOLOGÍA DE COMPENSACIÓN

Luego de estudiar las técnicas de asignación salarial más importantes dentro de los sistemas de compensación, es necesario conocer los factores que deben tenerse en cuenta para determinar el más conveniente según las políticas y necesidades de la empresa; para esto debe llevarse a cabo un análisis de los elementos propios de un sistema:

- **La entrada**, representada por la complejidad de los cargos, lo cual se evidencia en la descripción del puesto de trabajo o en el manual de funciones y perfil de competencias.
- **El proceso**, representado por las diversas actividades que se deben ejecutar para interpretar y valorar con objetividad la importancia de los cargos y el desempeño individual y/o grupal.

- **Las salidas**, representadas por la estructura de compensación que servirá de guía para la asignación de salarios, como también el modelo de evaluación del desempeño en la organización.

Por ser el sistema de compensación un sistema de tipo dinámico, este debe estar sujeto a la evaluación periódica que permita hacerle los ajustes necesarios para su mantenimiento y efectividad en la aplicación.

4.7. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE COMPENSACIÓN

La metodología para la implementación de las técnicas salariales que se describe a continuación ha sido validada en varias asesorías, con resultados favorables en este tipo de estudios, por lo tanto debe tratarse cuidadosamente para lograr aplicarla con efectividad, debido a que lo que se maneja es el dinero de los dueños de las empresas destinado a atraer, mantener y motivar a las personas que harán posible el crecimiento de la organización.

A continuación se describen los pasos que se deben seguir para la implementación de esta metodología:

- Paso 1:** Una vez acordada la persona que va a realizar el proyecto, esta debe estudiar cuidadosamente la política y los objetivos de la empresa relacionados con el desarrollo del talento humano, a fin de interpretarlos y mantenerlos como marco de referencia en la implementación de todo el proceso.
- Paso 2:** Acordar las reglas del juego que se van a tener en cuenta durante y en la implementación del modelo de compensación, con el fin de evitarle problemas de tipo laboral a la empresa.
- Paso 3:** Contar con un comité variable de compensación, compuesto por personal clave de la organización, el cual trabajará en todas o en algunas de las etapas del diseño e implementación, teniendo en cuenta que la última palabra en asuntos de asignación de

la compensación es una decisión que proviene únicamente de la alta gerencia, que es la que tiene claro el panorama integral de la situación de la empresa.

- Paso 4:** Nombrar un líder facilitador y capaz de inferir oportunamente el impacto de cualquier acción o decisión que se pretenda tomar con base en los resultados del estudio.
- Paso 5:** El responsable del proyecto debe identificar las necesidades de capacitación sobre el tema de compensación entre los miembros del comité, para elaborar un programa de entrenamiento que debe ser desarrollado en forma conjunta, con el fin de poder recibir aportes técnicos objetivos y pertinentes.
- Paso 6:** Elaborar un plan de trabajo junto con el comité, a fin de hacerlo cumplir con el menor número de ausentismos posibles, los cuales deben ser plenamente justificados, con el propósito de mantener el interés y ritmo de trabajo según lo establecido. Adicionalmente aquí se definen los puntos de control para la presentación de informes parciales, estudio de las novedades presentadas y aplicación de los correctivos cuando sea necesario.
- Paso 7:** Elaborar dos o tres escenarios posibles, haciendo uso de los resultados arrojados por el modelo de compensación desarrollado, con el fin de que el responsable de tomar la decisión los analice y decida cuál es el más conveniente para el logro de los objetivos corporativos.
- Paso 8:** Asesorar a los responsables de implementar la alternativa escogida, después de haber hecho los ajustes recomendados y haber sido presentada por la alta gerencia a los empleados de la empresa.
- Paso 9:** Atender y estudiar los reclamos recibidos como consecuencia de la implementación de la compensación, con el fin de estu-

diarlos cuidadosamente, junto con los responsables, para reconsiderar cada caso por separado en forma objetiva.

4.8. RESUMEN

En este capítulo se han presentado las diferentes técnicas cuantitativas disponibles para la ejecución de una buena estrategia de asignación salarial, teniendo en cuenta los fundamentos, ventajas y desventajas, de forma que el lector, según su criterio, tenga la oportunidad de elegir la alternativa que mejor se ajuste a sus necesidades.

Como parte complementaria a la exposición de las técnicas cuantitativas, se presenta un modelo teórico de implementación de sistemas de compensación que ha sido enriquecido con las experiencias del autor, y que puede ser una herramienta valiosa para todo aquel que requiera llevar a cabo este tipo de proyectos.

4.9. Evaluación del capítulo

A continuación se presentan preguntas de repaso relacionadas con la temática tratada en este capítulo. Seleccione la opción que considere correcta.

1. Según lo desarrollado a lo largo de este capítulo, un aspecto relevante del talento humano es:
 - a. La formación técnica de los empleados.
 - b. La formación de familia de los empleados.
 - c. La formación práctica de deporte en el trabajo.
 - d. Los descansos de los empleados durante la jornada laboral.
2. La técnica de asignación de puntos a los grados se caracteriza por ser detallada, lo cual se logra mediante:
 - a. La descomposición del cargo en cuatro factores fundamentales.
 - b. La división de los cargos en subfactores, y estos, a su vez, en grados.
 - c. La división de los factores en actividades y áreas de trabajo.
 - d. La clasificación de los factores en dependientes e independientes.
3. En la técnica de asignación de puntos, uno de los pasos más importantes es la selección de los cargos clave, y para escogerlos se tienen en cuenta los criterios que aparecen en uno de los siguientes literales:
 - a. Tener un salario promedio para facilitar el análisis de los cargos de la organización.
 - b. Tener asignada carga de trabajo alta, es decir, que la puedan conocer y diferenciar.
 - c. Representar un rango de cargos claramente definidos en la(s) división(nes).
 - d. Tener historia de las funciones que lo conforman y la competencia requeridas.

4. La técnica de comparación por factores surge como respuesta a las críticas hechas a los procesos desarrollados en el sistema que parece en uno de los siguientes literales:
- a. Técnica HAY-GO.
 - b. Técnica de asignación de puntos.
 - c. Técnica de clasificación.
 - d. Técnica de jerarquización.
5. Entre las ventajas de la técnica de comparación por factores se encuentra que:
- a. Sólo toma en cuenta los cargos clave de la empresa.
 - b. Establece distintas ponderaciones de acuerdo con los factores.
 - c. Es una mejora a la técnica de asignación de puntos y técnica de HAY.
 - d. Permite ser más objetivo que las técnicas de clasificación.
6. Las etapas de la técnica de los porcentajes de Turner son:
- a. Selección de trabajos clave y jerarquización.
 - b. Selección de factores clave de éxito.
 - c. Selección de actividades y áreas.
 - d. Selección de proveedores.
7. La técnica HAY de asignación de puntos y comparación de factores se basa en factores como:
- a. Habilidad (*Know-how*), solución conceptual de problemas (*Problem Solving*) y Responsabilidad por resultados (*Accountability*).
 - b. Responsabilidad, habilidad y condiciones ambientales.
 - c. Esfuerzo físico, esfuerzo visual y esfuerzo auditivo.
 - d. Habilidad y responsabilidad únicamente.

8. El marco de referencia en la técnica HAY hace parte del factor de:
- Habilidad.
 - Responsabilidad.
 - Solución conceptual.
 - Habilidad disciplinaria.
9. En la aplicación de la técnica HAY un cargo fue evaluado con 200 puntos en habilidad, 27% en solución de problemas, 162 puntos en responsabilidad, por lo tanto la importancia relativa del cargo es:
- 389 puntos.
 - 416 puntos.
 - 400 puntos.
 - 419 puntos.
10. Al hacer un análisis de las técnicas cuantitativas para valorar los cargos se encuentra que la técnica HAY-GO:
- No es muy aplicable para cargos operativos, técnicos y en general para los ubicados en nivel ejecutor.
 - Propone el factor condiciones ocupacionales para hacer que el sistema pueda ser aplicado a todos los cargos de la empresa.
 - Ha sido utilizada con frecuencia para valorar cargos administrativos y de dirección en lugar de otro tipo de cargos.
 - Pondera los resultados arrojados por cada factor según la importancia que este tenga para lograr los objetivos de la empresa.
11. El primer paso necesario para la implementación de las técnicas de compensación en una empresa consiste básicamente en:
- Estudiar las políticas y objetivos de la empresa relacionados con el talento humano y la motivación.
 - Elaborar un programa de entrenamiento para los empleados antes del estudio para hacerlos partícipes.

- c. Estudiar la política y objetivos de la empresa relacionados con el desarrollo del talento humano.
- d. Estudiar los reclamos de los empleados para responder adecuadamente a sus peticiones.

12. La decisión referente a la asignación de la compensación en una empresa es únicamente responsabilidad de:

- a. Comité de calidad.
- b. Comité de gerencia.
- c. Comité de compensación.
- d. Comité de apoyo.

13. La estructura de compensación sirve de guía para:

- a. El modelo de evaluación del desempeño de la organización.
- b. Disminuir los salarios a algunos trabajadores.
- c. El modelo de asignación de salarios.
- d. El modelo de incentivos.

14. Teniendo en cuenta los datos presentados a continuación y las recomendaciones de la técnica de asignación de puntos, seleccione los factores que deben permanecer en el estudio realizado por la empresa xxx y justifique su decisión.

	FACTOR
F1	Entrenamiento
F2	Educación
F3	Responsabilidad por maquinaria y equipo
F4	Responsabilidad por procesos y calidad
F5	Responsabilidad por materiales y herramientas
F6	Concentración
F7	Responsabilidad por registros, informes, documentos o papeles importantes
F8	Experiencia
F9	Condiciones ambientales
F10	Juicio

						CORRELACIÓN ENTRE FACTORES									
	MF	MC	DM	PD	R	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
F1	2	2,3	0,3	0,89	0,39		0,37	0,14	0,11	0,00	0,27	0,14	0,29	0,75	0,67
F2	2,2	1,9	0,3	0,6	0,63			0,41	0,13	0,36	0,36	0,22	0,34	0,36	0,25
F3	2,5	1,7	0,8	0,81	0,59				0,49	0,37	0,52	0,64	0,56	0,33	0,46
F4	2,6	2,1	0,5	1,02	0,52					0,76	0,52	0,13	0,48	0,10	0,29
F5	2,1	2	0,1	0,83	0,44						0,71	0,31	0,51	0,29	0,27
F6	2,1	2,1	0	0,83	0,41							0,31	0,20	0,13	0,27
F7	2	2,4	0,4	0,77	0,35								0,17	0,35	0,38
F8	1,7	3,2	1,5	0,78	0,53									0,27	0,29
F9	2,2	1,1	1,1	0,75	0,39										0,80
F10	1,5	2,1	0,6	0,67	0,39										

MF= Media de los factores; **MC**= Media de los cargos; **DM**= Diferencia entre medias; **PD**= Poder discriminatorio; **R**= Correlación entre los factores y el salario.

15. De acuerdo con el caso planteado para la explicación de la técnica de comparación por factores, establezca la valoración relativa, según su criterio, para los siguientes cargos:

Gerente, Jefe de producción y Mensajero.

Determine el valor relativo en puntos para cuatro cargos similares a los utilizados en el sistema de porcentajes de Turner.

CARGOS A VALORAR	HABILIDAD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO	COND. DE TRABAJO	SUMA H

CONTEXTO DEL PUNTO 16. Mediante una técnica cuantitativa de sistemas de compensación, se descompone el cargo en cuatro factores fundamentales y estos en subfactores fragmentados en grados a los que se les asigna un determinado número de puntos siguiendo una serie de procesos, con el fin de determinar la importancia relativa del cargo. A partir de allí se obtiene la matriz de valoración de cargos.

Nº.	NOMBRE DEL CARGO	SAL. ACTUAL	VALOR RELATIVO
1	Gerente	4300000	750
2	Administrador de sistemas	2000000	560
3	Aux. De Laboratorio	700000	320
4	Aux. Almacén	350000	210
5	Aux. De Recursos Humanos	450000	120

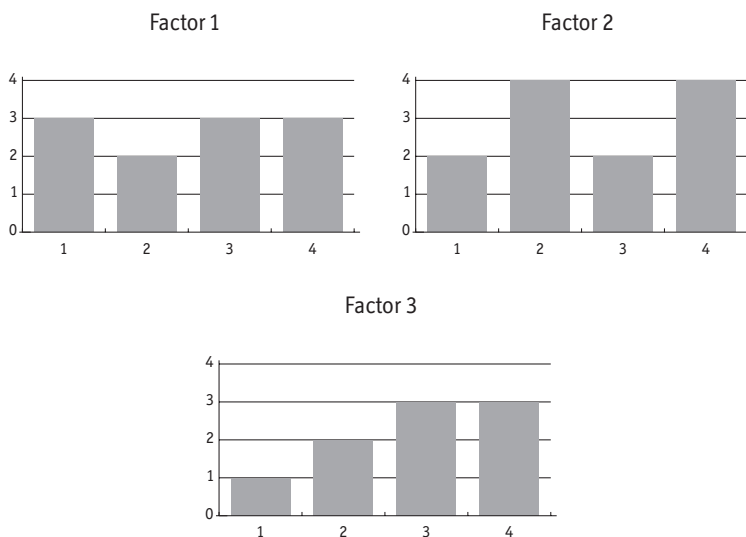
16. La curva más aproximada, que mejor representa estos datos es:

- a. $y = 12,454x^2 - 4780,9x + 851220$
- b. $y = 206900e(0,004x)$
- c. $y = 6099,8x - 831130$
- d. $y = 507800e(0,052)$
- e. $y = 2E+06\ln(x) - 1E+0,7$

17. El valor de correlación correspondiente a la curva del ejercicio anterior es:

- a. 0,8976
- b. 0,9982
- c. 0,8801
- d. 0,9569
- e. 0,7198

18. Existen diferentes parámetros que permiten obtener información para aceptar, ajustar o rechazar uno o más de los factores seleccionados. Seleccione la respuesta correcta de aceptación o rechazo en las siguientes gráficas de distribución:



- Acepto F1, rechazo F2, acepto F3
 - Acepto F1, acepto F2, acepto F3
 - Rechazo F1, rechazo F2, rechazo F3
 - Rechazo F1, rechazo F2, acepto F3
19. La determinación de la ponderación de los factores es un paso que permite comprender la forma de estimar la ponderación que se deba aplicar a los factores seleccionados y que tengan como objetivo servir de herramienta para elaborar la tabla de puntuación de los diferentes grados de estos factores. Uno de estos es la ponderación intrínseca, la cual se define como:
- Ponderación que permite tener una base de partida común e idéntica en todos los factores.
 - Ponderación que tiene cada factor en razón de la distribución de los cargos en los diferentes grados de intensidad en que se ha dividido.

- c. Ponderación que se obtiene de los valores arrojados por el análisis estadístico y representado por la desviación estándar de los factores seleccionados.
- d. Ponderación asignada por los miembros del comité de acuerdo con criterios y criterios establecidos por la empresa.

20. La diferencia absoluta entre las medias mide la consistencia absoluta por factor, visto en conjunto con los cargos que se van a valorar. De acuerdo con la siguiente tabla maestra, determine la diferencia absoluta entre las medias, y establezca los factores que pueden hacer parte del manual de valoración.

Cargos	Factores				
	F1	F2	F3	F4	F5
C1	1	1	1	2	1
C2	1	2	2	1	3
C3	1	1	1	1	2
C4	2	2	3	2	3

21. Al sumar la ponderación combinada de la tabla de ponderación de factores el resultado debe ser igual a 100, y en caso contrario debe aplicarse un factor de ajuste. Si se tiene la siguiente tabla de ponderación, determine: la ponderación combinada ajustada.

FACTORES	PD	P0	PE	PC	PCA
F1	0,50	2,00	25	50	28
F2	0,58	1,73	15	26	14
F3	0,96	1,04	20	21	12
F4	0,58	1,73	25	43	24
F5	0,96	1,04	12	13	7
F7	0,82	1,22	14	17	9
F8	0,96	1,04	10	10	6

22. Para el diseño de una curva salarial, se organizan los cargos de acuerdo con su valor relativo junto con su respectivo salario y se grafica el valor relativo del cargo vs. el salario actual, con el fin de encontrar una función que describa su comportamiento. Al aplicar los anteriores pasos para el sistema salarial de la compañía ABC se obtuvo el siguiente modelo:

$$y = 102,71x + 99,282$$

Los valores relativos de cada cargo son los siguientes:

CARGOS	VR
C1	201
C2	316

Determine los límites superior e inferior para los salarios ajustados mediante el modelo anterior utilizando el criterio de un porcentaje fijo. Y grafique los resultados.

23. Mediante la determinación de la ponderación de los factores, se estima la ponderación que se debe aplicar a los factores seleccionados que tengan como finalidad servir de herramienta para elaborar la tabla de puntuación de los diferentes grados de estos factores.

PCA	RA	G1	G2	G3	G4
28		28	111		277
14	43	14		101	
12	35	12	46	81	116
24	72		96	168	
7	21	7	28	49	70
10		10	38	67	
6	17	6	23	41	58

Para la tabla de puntuación anterior estime los valores correspondientes a los espacios en blanco.

ESTRUCTURA SALARIAL / DISEÑO DE LA CURVA SALARIAL

Contenido

- 5.1. Selección del sueldo básico actual de acuerdo con el puesto de trabajo
- 5.2. Diseño de la curva salarial
 - 5.2.1. Procedimiento para realizar la estructura salarial
- 5.3. Diseño de la curva salarial mejorada
- 5.4. Resumen
- 5.5. Evaluación del capítulo

Temática

Conocer la forma más adecuada de remunerar a los trabajadores de una manera justa, tanto para ellos como para la empresa, representa la base de la estructura salarial en la cual se tiene en cuenta el valor relativo de los puestos entre sí dentro de la organización.

Síntesis

En este capítulo se muestra la manera de determinar la estructura salarial de una empresa de acuerdo con el sistema de valoración de puestos obtenidos a través de las técnicas de compensación estudiadas en el capítulo anterior; específicamente en la técnica de asignación de puntos y la técnica HAY, a través de las cuales se determinarán los cambios que se deben aplicar para obtener un sistema de compensación justo.

Objetivos

Al terminar este capítulo, el lector debe estar en capacidad de:

- Identificar los puestos de trabajos clave para el análisis de la estructura salarial.
- Realizar la curva salarial a entornos empresariales.
- Reconocer y establecer los cambios porcentuales que se deben efectuar de acuerdo con el salario base del momento.

ESTRUCTURA SALARIAL / DISEÑO DE LA CURVA SALARIAL

La retribución en función de los puestos de trabajo se basa en establecer un salario básico correspondiente al grado de complejidad asociado a cada uno de los cargos de la empresa, y no al desempeño particular de los trabajadores. De esta manera se logra que los sistemas de remuneración sean equitativos, de acuerdo con la importancia relativa que cada cargo posee dentro de la estructura de la organización. Así mismo, la estructura salarial de la empresa debe tener en cuenta los salarios que pagan otras empresas de sectores similares por el mismo tipo de trabajo. Como consecuencia se obtendrá un sistema de compensación salarial equitativo.

La retribución basada en el valor relativo de los puestos de trabajo tiene como base la ponderación realizada para cada cargo de acuerdo con su complejidad, dificultad, competencias requeridas e impacto en el logro de los objetivos organizacionales. Los manuales de funciones y perfiles del cargo constituyen una herramienta de apoyo para este análisis; de esta manera se logra pagar por cumplir los roles definidos para cada cargo.

Se caracteriza por ser un método sistemático, adaptable a cada una de las dinámicas organizacionales particulares. Sin embargo, a pesar de ser altamente objetivo, las valoraciones cualitativas asignadas a los puestos de trabajo generalmente representan posiciones subjetivas de los analistas.

Es necesario que este tipo de retribución se combine efectivamente con remuneraciones basadas en el rendimiento, para obtener realmente una remuneración competitiva y acorde con las expectativas de los empleados de la organización.

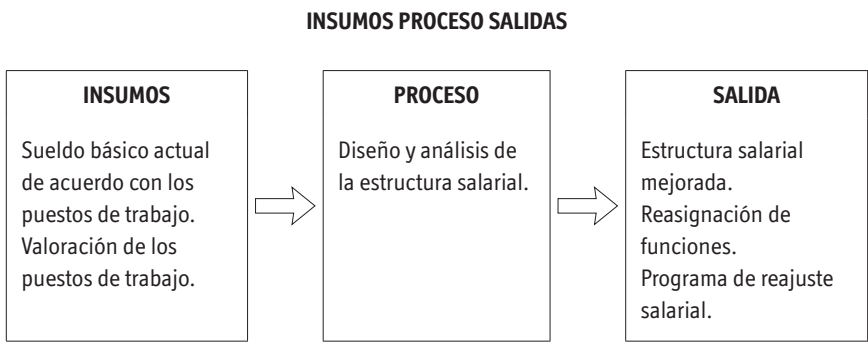
5.1 SELECCIÓN DEL SUELDO BÁSICO ACTUAL DE ACUERDO CON EL PUESTO DE TRABAJO

Para lograr una adecuada selección del sueldo básico es necesario contemplar los siguientes aspectos:

- Desglosar todos los elementos involucrados en el concepto de sueldo básico actual en los distintos puestos desempeñados por los trabajadores, con el propósito de establecer una base de comparación lo más precisa posible.
 - Excluir pagos por trabajos en tiempo extra o recargo nocturno.
 - Convertir los sueldos a jornada equivalente a tiempo completo.
 - Tomar un único período de pago como referencia para todos los cargos.
 - En el caso de menores, aprendices o trabajadores en rotación o temporales, tomar el sueldo base para el cargo, de acuerdo con la identificación de este, y sin tener en cuenta la condición del trabajador.
 - En caso de empleados que han sido transferidos a puestos inferiores, sin disminución del sueldo, sus salarios no deben ser incluidos en el análisis.
 - No tener en cuenta bonificaciones por antigüedad, rendimiento o conocimientos adicionales a los mínimos exigidos.
- Valorar, evaluar y decidir el sueldo representativo por cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:
 - Lista de sueldos básicos de cada puesto para calcular el salario promedio ponderado.
 - Si existen sueldos muy alejados del promedio, eliminar estas observaciones del análisis, porque se consideran casos

atípicos que afectarán el resultado final del estudio que se va a realizar.

5.2. DISEÑO DE LA CURVA SALARIAL



De acuerdo con lo señalado en la sección anterior es posible conocer el sueldo básico actual de cada puesto de trabajo. La valoración de los puestos de trabajo puede obtenerse a través de las técnicas de compensación cuantitativas, centrando la atención en la técnica de asignación de puntos y la técnica HAY.

Según lo explicado en el capítulo anterior, para ambas técnicas es posible establecer una escala de valoración de puestos, que sirve como punto de referencia para la realización de la curva salarial.

Para ilustrar esto se explicará en forma detallada el procedimiento, iniciando con la aplicación de la técnica HAY. En ambos casos, los pasos que se deben seguir para realizar la estructura salarial son los mismos; las diferencias se presentan por el resultado de la valoración de una u otra.

5.2.1. PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA ESTRUCTURA SALARIAL

Tabla 5.1. Valoración de cargos técnica HAY

HABILIDAD CARGO			SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			RESPONSABILIDAD		TOTAL	SALARIO PROMEDIO
	PERFIL	PUNTOS	PERFIL	%	PUNTOS	PERFIL	PUNTOS		
Cargo 1	B.1.1.2	76	A.1.1	10	8	A.1.1.2	12	96	381.500
Cargo 2	B.1.2.3	100	B.2.1	16	16	B.2.1.3	29	145	458.000
Cargo 3	C.1.1.1	87	C.2.1	19	17	C.2.2.1	43	147	445.000
Cargo 4	B.1.2.3	100	B.2.2	19	19	B.2.1.3	29	148	517.000
Cargo 5	C.1.1.2	100	C.2.2	22	22	C.3.1.2	50	172	520.000
Cargo 6	C.1.1.3	115	C.2.2	22	25	C.2.1.3	43	183	595.000
Cargo 7	C.2.1.3	152	C.2.2	22	33	C.1.1.3	33	218	782.500
Cargo 8	D.2.1.1	152	C.2.2	22	33	D.1.2.2	57	242	846.500
Cargo 9	C.2.2.2	152	C.2.2	22	33	C.2.3.2	66	251	882.000
Cargo 10	C.2.2.2	152	C.2.2	22	33	C.2.3.2	66	251	805.000
Cargo 11	D.2.2.1	175	C.3.1	25	44	C.2.2.1	43	262	812.000
Cargo 12	E.1.2.1	175	C.2.1	19	33	C.3.2.1	57	265	969.000
Cargo 13	D.2.2.2	200	C.3.2	29	58	C.3.1.3	57	315	999.000
Cargo 14	D.2.2.2	200	C.3.2	29	58	C.3.1.3	57	315	1.000.500
Cargo 15	D.2.2.3	230	C.3.2	29	67	C.3.1.3	57	354	1.185.000
Cargo 16	E.2.2.1	230	C.3.2	29	67	C.3.3.3	100	397	1.004.000
Cargo 17	E.2.1.2	230	D.3.2	33	76	D.2.3.3	115	421	1.310.000
Cargo 18	F.2.2.2	350	C.3.2	29	102	C.3.3.3	100	552	1.270.000
Cargo 19	F.2.3.1	350	E.5.2	57	200	D.3.3.1	115	665	1.500.000
Cargo 20	F.3.2.2	460	C.3.2	29	133	C.3.3.3	100	693	1.620.000
Cargo 21	F.2.3.2	400	E.5.1	57	228	D.2.3.1	87	715	1.370.000
Cargo 22	F.3.3.2	528	F.4.1	50	264	D.2.4.2	132	924	1.720.500
Cargo 23	F.3.3.2	528	F.4.1	50	264	D.2.4.2	132	924	2.102.000
Cargo 24	F.3.3.2	528	F.4.1	50	264	D.2.4.2	132	924	2.050.000
Cargo 25	F.3.3.2	528	F.4.1	50	264	D.2.4.2	132	924	2.030.000
Cargo 26	F.3.3.2	528	F.4.1	50	264	D.2.4.2	132	924	2.000.200
Cargo 27	G.2.3.3	608	E.5.1	64	389	D.3.3.3	152	1149	2.464.000
Cargo 28	F.3.3.3	608	F.4.2	50	304	E.4.3.2	264	1176	2.535.000
Cargo 29	F.3.3.3	608	F.4.2	50	304	E.4.3.2	264	1176	2.170.000
Cargo 30	F.3.3.3	608	F.4.2	50	304	E.4.4.2	350	1262	2.789.000

Para el caso de aplicación utilizando la técnica HAY, la valoración de puntos se realiza teniendo en cuenta los factores de Habilidad, Solución de Problemas y Responsabilidad. Como ejemplo práctico, considere la situación actual de la empresa ABC que se muestra en la tabla 5.1.

Tomando el caso del cargo 1 se utilizan las tablas para evaluar la responsabilidad, solución de problemas y la habilidad, mostrada en el capítulo anterior, con el fin de determinar la valoración del cargo. El cargo 1 corresponde a Secretaria.

Factor “Habilidad”

- **Habilidad técnica o especializada**

La secretaria requiere contar con conocimientos teórico-prácticos de carácter rutinario, y hace uso de equipos sencillos. Por lo tanto, se ubica en el perfil oficio o especialidad elemental (B).

- **Habilidad gerencial o administrativa**

Requiere de poca capacidad para planear, dirigir y evaluar resultados organizacionales. Por lo tanto, se ubica en el subfactor o perfil Mínima (1).

- **Habilidad en relaciones humanas**

Sus relaciones internas más frecuentes se desarrollan con el jefe inmediato para recibir instrucciones de sus actividades. Requiere cortesía y eficacia normales en el trato con otros, que se ajusta al perfil Básica (1).

El comité puede fijar cualquiera de los tres valores que corresponden a la casilla (66, 76, 87); en este caso se escoge 76, que será, por tanto, el puntaje del factor Habilidad.

Factor “Solución de Problemas”

- **Marco de referencia o ambiente**

La secretaria requiere aplicar poco razonamiento, debido a que sus funciones están claramente definidas y detalladas, lo cual la ubica en el perfil Rutina Estricta (A).

- **Complejidad**

Toma pocas decisiones, y en el caso de tomarlas, estas se refieren a situaciones simples y previamente aprendidas. Se ubica en el sub-factor Sencilla (1).

De acuerdo con lo estimado por el comité, es posible elegir 5 o 6%; para el ejemplo se elige el 6%. El puntaje del factor Solución de problemas viene dado por: _____

Factor “Responsabilidad”

- **Libertad para actuar**

En el desempeño de su cargo, la secretaria está sujeta a órdenes e instrucciones detalladas, requiere supervisión, por lo tanto se ubica en el factor Prescrito (A).

- **Magnitud**

Tiene responsabilidad sobre pequeños montos de dinero. Se ubica en el factor Muy Pequeña (1).

- **Impacto**

La secretaria presta servicios de información, registros, archivos, que sirven como punto de referencia y análisis para otros cargos. Se ubica en el nivel Remoto (1).

A partir de esta codificación la puntuación en responsabilidad es: _____

Una vez valorados todos los cargos, el siguiente paso para el diseño de la curva salarial es realizar la estructura salarial actual de la empresa. Para lograrlo, se organizan los cargos de acuerdo con el valor relativo en forma ascendente, de tal forma que al relacionarlos con sus respectivos salarios actuales se obtenga la gráfica de dispersión XY de dichos datos, la cual se muestra en la figura 5.1.

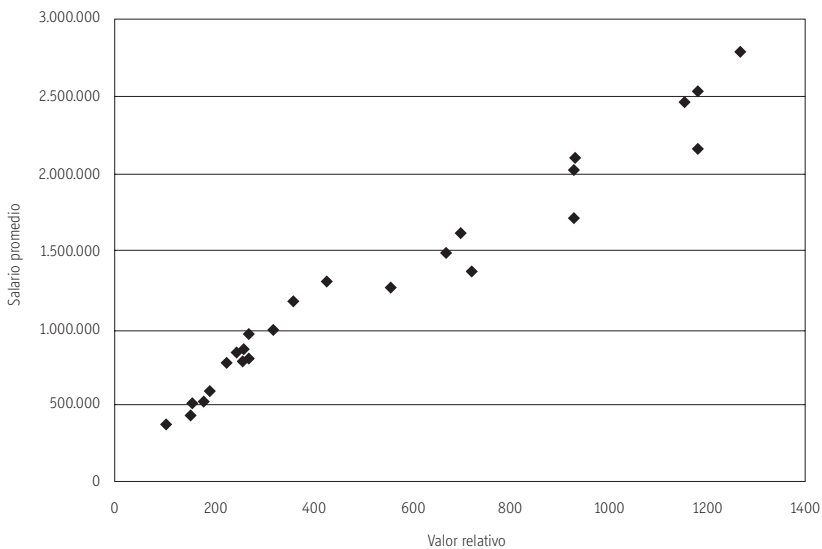


Figura 5.1. Diagrama de dispersión para la empresa ABC

La dispersión obtenida debe ser aproximada a una línea que represente su comportamiento ideal. Para este propósito es necesario utilizar la herramienta Microsoft Excel para agregar líneas de tendencia a estos puntos, determinando cuál de ellas se ajusta más a los datos presentados, de acuerdo con el coeficiente de correlación R^2 ; así mismo, la herramienta permite conocer la ecuación de la línea de tendencia elegida. En general, se aceptan coeficientes mayores de 0,80. Los pasos que se deben seguir son: Menú Gráficos >> Agregar Línea de Tendencia >> Opciones; se debe probar y elegir la más adecuada.

En el caso citado en el ejemplo, la línea de tendencia elegida es la correspondiente a la Potencial, con un coeficiente de correlación de 0,9676. Estos datos se describen mediante la ecuación

$$y = 13889 x^{0.7294}$$

Además, es necesario agregar un límite superior e inferior para la curva salarial; en este caso se utiliza una amplitud salarial constante de 20%, tanto para el límite superior como el inferior. Este es un método de cálculo que otorga un tratamiento más equitativo.

De acuerdo con los criterios de la empresa, pueden existir otros parámetros para definir la amplitud salarial, tales como porcentaje variable, cantidad constante o cantidad variable. La curva salarial obtenida se muestra en la figura 5.2.

A partir de la curva obtenida se diseña una escala de intervalos que permita estudiar los cargos y sus salarios agrupados por categorías. Existen dos tipos de escala. La primera es conocida como traslape o superposición de categorías, en la cual algunos sueldos del nivel superior de una categoría son iguales a ciertos del nivel inferior de la categoría siguiente. A esta zona se le conoce como zona de traslape o superposición.

En caso de no ocurrir este fenómeno, se dice que se trata de escalas sin traslape, las cuales implican una mayor pendiente en la línea de tendencia salarial, lo que hace suponer mayores diferencias entre una categoría y la siguiente.

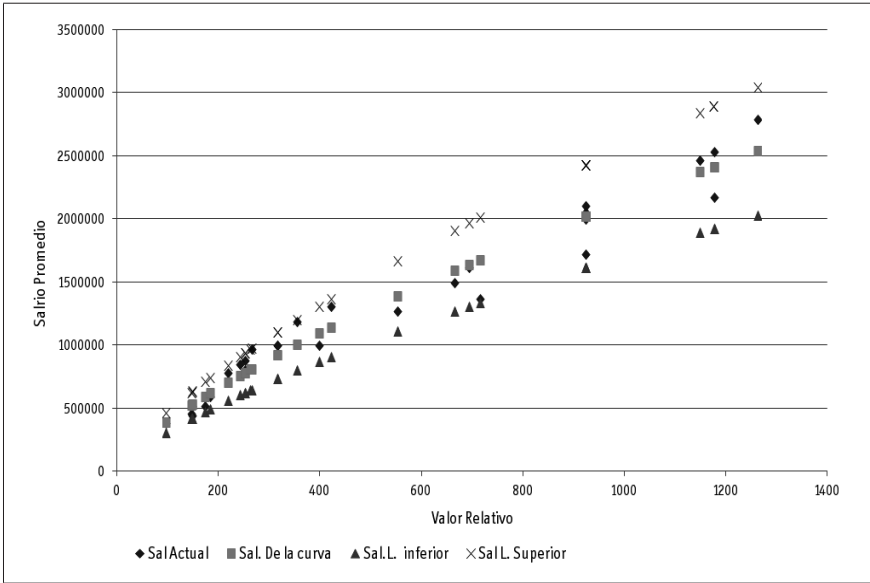
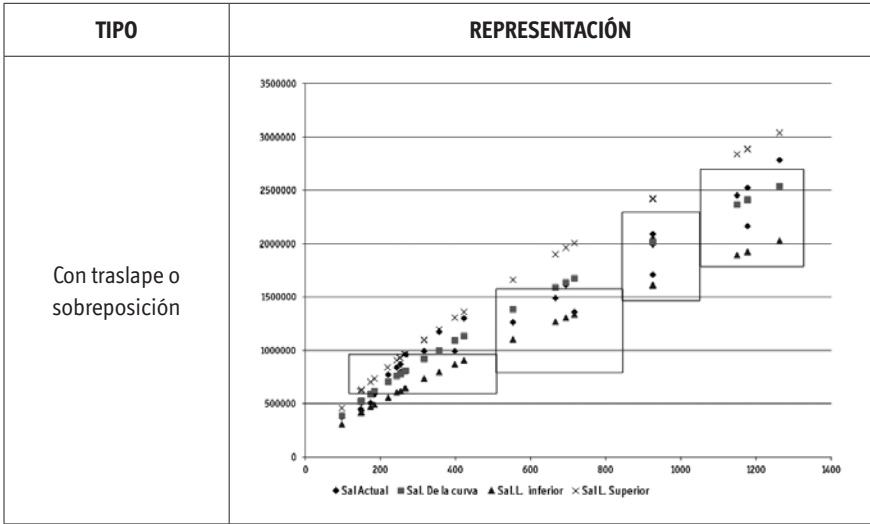
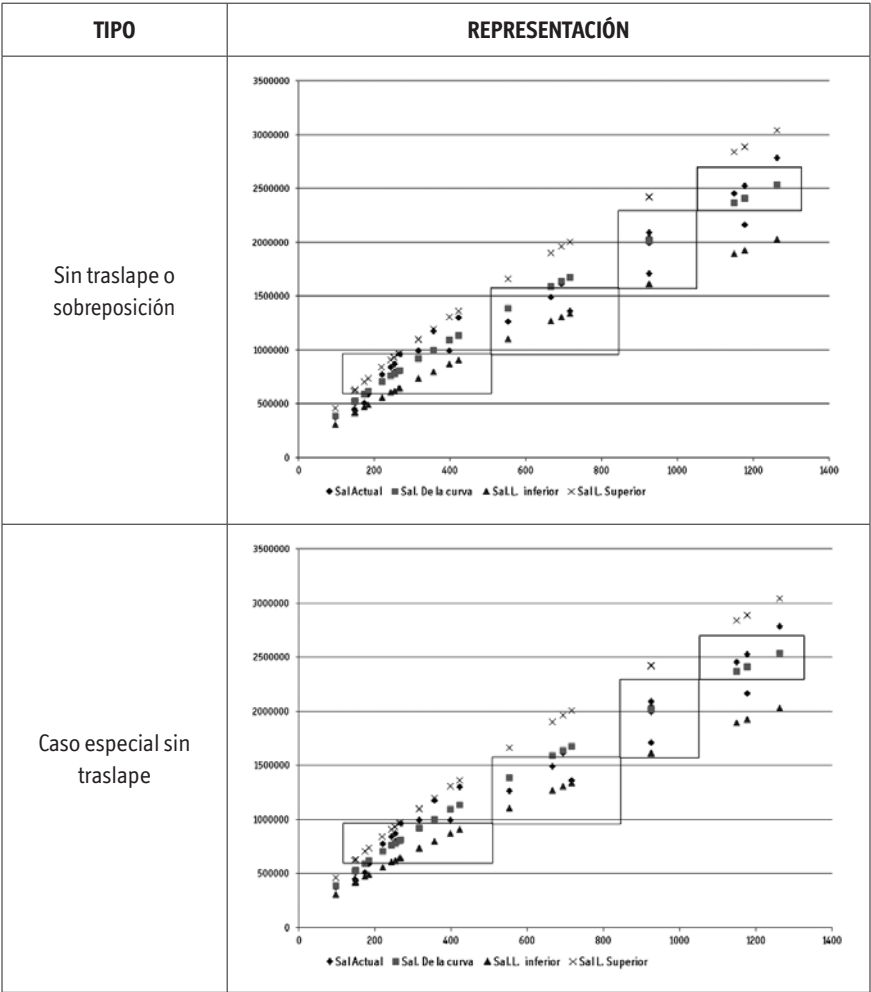


Figura 5.2. Curva salarial actual

En la siguiente figura se realiza una representación de cada uno de los tipos de escalas que se pueden encontrar, para las cuales se procede de igual manera, con la diferencia de valores en los puntos máximos y mínimos.

Figura 5.3. Tipos de traslape





Para determinar las categorías de la curva salarial, se toman aquellos datos que se encuentren cerca entre sí, formando tantas categorías como sea necesario, diferenciándolas a través de los puntos de inflexión encontrados. En caso de ser necesario, la inclusión de un cargo en una categoría o la siguiente debe ser determinada por un comité que evalúe su pertinencia.

Para representar gráficamente las categorías escogidas, se traza una línea vertical en el punto medio de cada uno de los intervalos y se trazan líneas horizontales en el punto donde se cruzan el límite superior

con la línea vertical y el límite inferior con la misma línea vertical de cada categoría.

Para conocer los valores específicos correspondientes al inicio y final de cada intervalo ya establecido, se dibuja una línea punteada hasta la intersección con la abscisa; el valor obtenido es remplazado en la ecuación de la curva; de esta manera se obtiene el salario (superior e inferior) correspondiente a cada categoría y subcategoría.

Tabla 5.2. Categorías y subcategorías de puntuación

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	PUNTO MÍNIMO	PUNTO MÁXIMO
1	1	90	145
	2	146	200
2	1	201	276
	2	277	350
3	1	351	463
	2	464	575
4	1	576	701
	2	702	825
5	1	826	1201
	2	1202	1575

Al reemplazar los valores que se muestran en la tabla anterior, en la ecuación obtenida se hallarán los salarios máximo y mínimos para cada categoría.

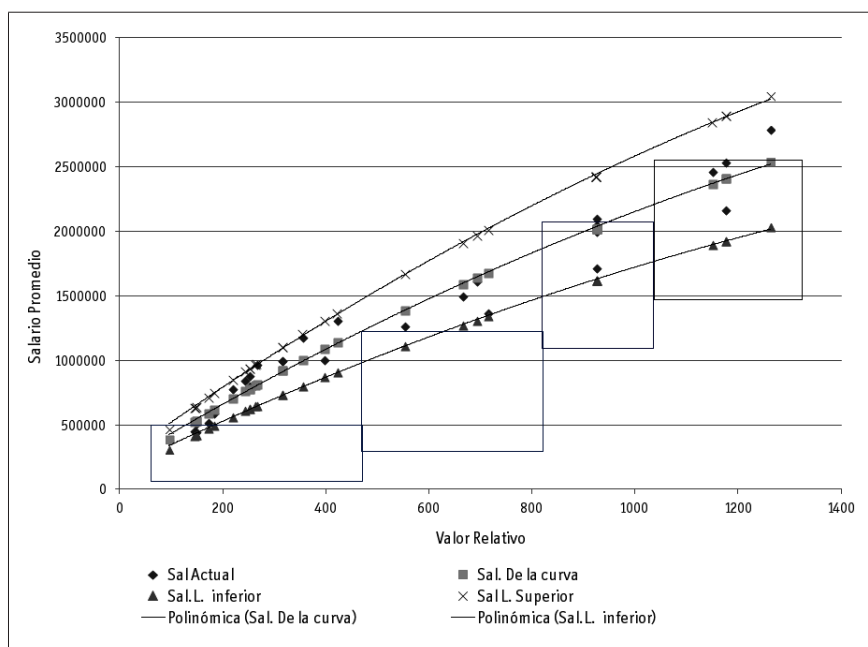


Figura 5.4. Curva salarial actual

Un análisis de esta gráfica podría llevarse a cabo trazando líneas horizontales que dividan en dos partes exactamente iguales los bloques de la figura 5.3. Así, los cargos cuyo salario están por encima de esta línea puede decirse que, en general, tienen un sueldo superior al salario promedio, y los cargos cuyos salarios están por debajo de dicha línea están siendo subvalorados debido a la insuficiente remuneración por su trabajo. Con base en estos parámetros será posible establecer si la empresa tendrá que realizar un ajuste en sus salarios dependiendo de las condiciones bajo las cuales se defina cada cargo y, obviamente, teniendo en cuenta las condiciones legales ajenas a la organización pero que son obligatorias como, por ejemplo, la especificación de salario mínimo de cada país.

Teniendo como base el salario actual y el salario propuesto según la realización de la curva salarial, es posible establecer aquellos que se encuentran debajo del promedio y los que se encuentran por encima, los cuales al no poder ser disminuidos, sufrirán una reasignación de funciones para justificar dicho salario.

Se procede a realizar la nivelación salarial, es decir, la diferencia entre el salario propuesto comparado con el salario actual, y se halla su porcentaje. Sumando la nivelación de todos los salarios de los cargos se encuentra el costo total, que implicaría la aplicación de la nueva estructura salarial.

En la tabla 5.3 se muestran los valores obtenidos para la empresa ABC.

De acuerdo con esta tabla, la empresa ABC deberá incurrir en costos adicionales por concepto de nómina en \$1.459.190; sin embargo, esto no debe ser tomado como un gasto empresarial, ya que un sueldo justo motiva a los empleados a un mejor desempeño. La empresa ABC deberá hacer algunos reajustes en las funciones de aquellos cargos sobrevalorados.

Tabla 5.3. Incremento salarial

CARGO	SUB CATEGORÍAS	TOTAL	SALARIO PROMEDIO	SALARIO PROPUESTO	NIVELACION	INCREMENTO %	INCREMENTO SUBCATEGORÍAS	INCREMENTO POR CATEGORÍAS
Cargo 1	1	96	381.500	387.739	6.239	1,64	156.117	269.827
Cargo 2		145	458.000	523.809	65.809	14,37		
Cargo 3		147	445.000	529.069	84.069	18,89		
Cargo 4	2	148	517.000	531.692	14.692	2,84	113.710	
Cargo 5		172	520.000	593.288	73.288	14,09		
Cargo 6		183	595.000	620.730	25.730	4,32		
Cargo 7	1	218	782.500	782.500	0	0,00	0	206.821
Cargo 8		242	846.500	846.500	0	0,00		
Cargo 9		251	882.000	882.000	0	0,00		
Cargo 10		251	805.000	805.000	0	0,00		
Cargo 11		262	812.000	812.000	0	0,00		
Cargo 12		265	969.000	969.000	0	0,00		
Cargo 13	2	315	999.000	922.441	0	0,00	206.821	
Cargo 14		315	1.000.500	922.441	0	0,00		

CARGO	SUB CATEGORÍAS	TOTAL	SALARIO PROMEDIO	SALARIO PROPUESTO	NIVELACION	INCREMENTO %	INCREMENTO SUBCATEGORÍAS	INCREMENTO POR CATEGORÍAS
Cargo 15	1	354	1.185.000	1.004.417	0	0,00	118.805	206.821
Cargo 16		397	1.004.000	1.092.015	88.015	8,77		
Cargo 17		421	1.310.000	1.139.783	0	0,00		
Cargo 18	2	552	1.270.000	1.388.805	118.805	9,35		
Cargo 19	1	665	1.500.000	1.590.879	90.879	6,06	110.342	417.607
Cargo 20		693	1.620.000	1.639.464	19.464	1,20		
Cargo 21	2	715	1.370.000	1.677.265	307.265	22,43	307.265	
Cargo 22	1	924	1.720.500	2.022.237	301.737	17,54	564.935	564.935
Cargo 23		924	2.102.000	2.022.237	0	0,00		
Cargo 24		924	2.050.000	2.022.237	0	0,00		
Cargo 25		924	2.030.000	2.022.237	0	0,00		
Cargo 26		924	2.000.200	2.022.237	22.037	1,10		
Cargo 27		1149	2.464.000	2.370.655	0	0,00		
Cargo 28		1176	2.535.000	2.411.160	0	0,00		
Cargo 29		1176	2.170.000	2.411.160	241.160	11,11		
Cargo 30	2	1262	2.789.000	2.538.538	0	0,00	0	
							TOTALES	1.459.190

5.3. DISEÑO DE LA CURVA SALARIAL MEJORADA

Una vez realizada la nueva estructura salarial con los salarios propuestos, se sigue el mismo procedimiento para establecer la nueva línea de tendencia que represente el mejor coeficiente de correlación R^2 , para posteriormente hallar las categorías y subcategorías más adecuadas para la empresa en estudio.

La figura 5.5 muestra la dispersión obtenida con los nuevos valores salariales; por simple inspección se puede afirmar que presentan un comportamiento más uniforme y menos disperso, lo que significa que estos nuevos valores se encuentran más cercanos a la realidad del entorno empresarial, en este caso para ABC.

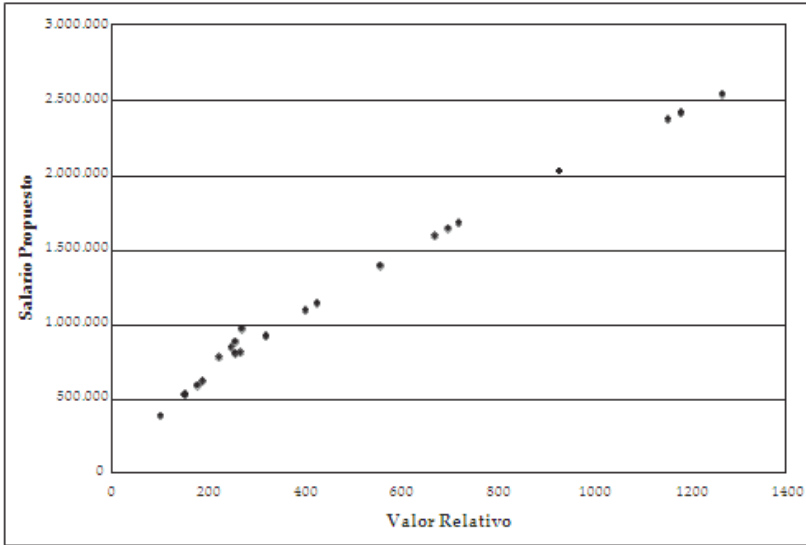


Figura 5.5. Curva salarial mejorada

Al probar los tipos de distribuciones con la herramienta Excel, se obtuvo que la mejor correlación se presenta para una distribución polinomial, dada por la ecuación $y = 0,4264x^2 + 2344,8x + 234084$ con un $R^2 = 0.9962$, lo que indica una alta correlación y, por ende, supone una buena confiabilidad en los datos. Para hallar el límite inferior y superior, se tomarán los porcentajes ya planteados, 80 y 120% respectivamente. La figura 5.6. ilustra lo anterior.

Como se puede observar, se han obtenido cuatro categorías salariales; esto ha sido posible gracias a una agrupación de cargos más coherente con las funciones desempeñadas. Aquellos cargos con mayores salarios corresponden a los altos directivos de la organización.

Finalmente, a través de este estudio el analista estará en capacidad de emprender cambios y mejoras con base en fundamentos matemáticos y estadísticos que le brinden mayor seguridad en las acciones que va a emprender.

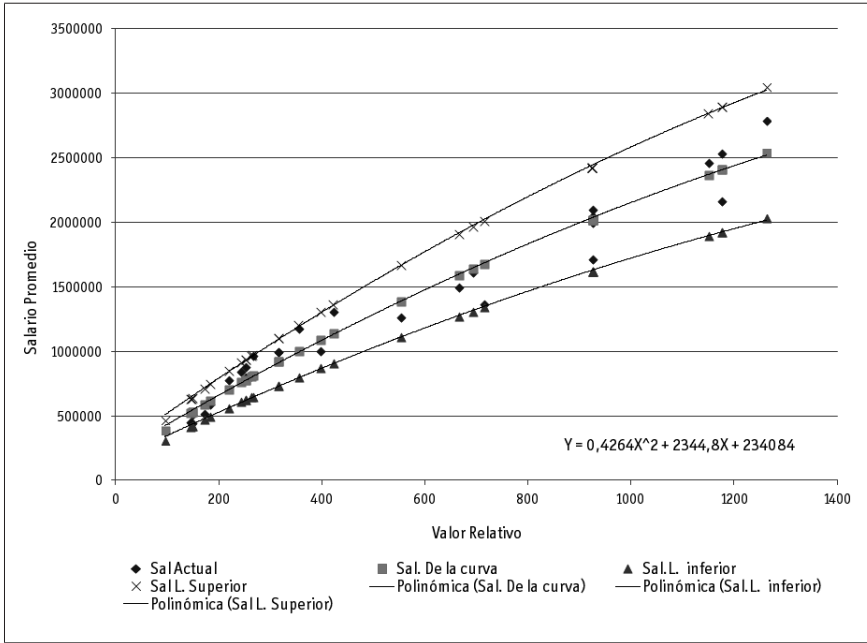


Figura 5.6. Límites de la curva salarial mejorada

5.4. RESUMEN

Para establecer una estructura de cargos más justa, las empresas deben fijar la retribución en función de los puestos de trabajo. Para determinar la estructura adecuada, debe tenerse en cuenta la valoración relativa de los cargos de acuerdo con métodos cuantitativos como la asignación de puntos y la técnica HAY.

La curva salarial brinda la posibilidad a la empresa de realizar ajustes en los salarios actuales que paga a sus trabajadores, de acuerdo con la complejidad e impacto de las funciones que desempeñan. De esta manera, se busca que se realicen los incrementos necesarios para que el salario devengado se encuentre más acorde con la descripción del cargo. En el caso de que el cargo esté subvalorado, es decir que muestra un salario menor al indicado por la curva, no es recomendable disminuir la cantidad pagada, sino aplicar otras estrategias que compensen la diferencia generada como, por ejemplo, revaloración de la complejidad de las funciones realizadas.

5.5. Evaluación del capítulo

A continuación se presentan preguntas de repaso relacionadas con la temática tratada en este capítulo. Seleccione la opción que considere correcta:

1. La retribución en función del puesto de trabajo tiene en cuenta:
 - a. Antigüedad y experiencia en el cargo.
 - b. Número de horas trabajadas en el período.
 - c. Complejidad del cargo.
 - d. Dedicación extra a la tarea.

2. Para escoger el sueldo básico representativo de cada cargo no es necesario:
 - a. Llevar los sueldos a la jornada equivalente a tiempo completo.
 - b. Incluir los pagos correspondientes a mérito personal.
 - c. Incluir los cargos efectuados por aprendices.
 - d. Excluir los pagos de recargos nocturnos.

3. Para el puesto "Operario de maquinaria", la empresa ABC cuenta con seis personas que devengan salarios diferentes, que se muestran en la siguiente tabla:

TRABAJADOR	SUELDO
1	\$420.000
2	\$381.500
3	\$390.000
4	\$415.500
5	\$470.000
6	\$381.500

El salario básico para este puesto de trabajo es:

- a. \$409.750
- b. \$415.400
- c. \$381.500
- d. \$397.700

4. Al realizar el análisis correlacional de los valores relativos y sueldos se obtuvo un $R^2=0,4$. Este valor indica que
- a. La correlación es negativa, porque se encuentra por debajo de 0,8.
 - b. Existe una correlación débil entre las variables.
 - c. Los datos corresponden a una línea recta de pendiente positiva 0,4.
 - d. Existe una correlación positiva fuerte.
5. En un estudio de curva salarial, la empresa ABC encontró que el cargo "Empacador" tiene un sueldo superior al que le corresponde. En este caso, ¿qué acción debe tomar la empresa?
- a. Disminuir el sueldo hasta el límite superior de la categoría.
 - b. Disminuir el sueldo hasta el valor que le corresponde.
 - c. Aumentar el sueldo hasta el límite superior de la categoría.
 - d. Mantener el sueldo constante.
6. Para los datos que se presentan a continuación, la ecuación que representa la línea de tendencia es:

VALOR RELATIVO	SALARIO ACTUAL
90	\$800.000
98	\$820.000
87	\$750.000
45	\$400.000
123	\$900.000
127	\$900.000
129	\$890.000
320	\$1.700.500
250	\$1.400.000

- a. $y = 4292.3x + 345957$
- b. $y = 641556\ln(x) - 2E+06$
- c. $y=32764x0.6876$
- d. $y=48690e0.0042x$

7. La empresa ABC ha definido un sistema de categorías en la curva salarial que se traslapan entre sí. En este caso debe suceder que:
- a. La línea de tendencia tendrá pendiente alta.
 - b. Las diferencias de salarios entre una categoría y otra son bajas.
 - c. La línea de tendencia es lineal.
 - d. Los valores relativos de los cargos son muy parecidos entre sí.
8. Para realizar el análisis de la estructura salarial se tiene como base:
- a. Técnica de asignación de puntos.
 - b. Técnica de apoyo.
 - c. Técnica de comparación de parejas.
 - d. Técnica del límite superior.
9. La nivelación salarial es la consecuencia del estudio de la estructura salarial de la empresa, por lo tanto el objetivo es:
- a. Encontrar el costo total de aplicar la nueva estructura salarial.
 - b. Reajustar los salarios de acuerdo con la estructura salarial encontrada.
 - c. Disminuir los sueldos de los trabajadores.
 - d. Redistribuir las funciones, debido a sobrevaloración del salario.

EJERCICIO

A través de la utilización de la técnica de asignación de puntos, la empresa ABC ha obtenido los siguientes valores relativos para todos los salarios de sus trabajadores:

CARGOS	SALARIO ACTUAL
Auxiliar de aseo	\$381.500
Mensajero	\$400.000
Conductor	\$450.000
Auxiliar de mantenimiento	\$560.000
Bodeguista	\$520.000
Secretaria	\$600.000
Jefe de mantenimiento	\$1.236.000
Gerente comercial	\$2.300.000

Desarrollar la estructura salarial de la organización, determinar a través de la curva salarial mejorada si es necesario hacer cambios en algunos salarios y entregar recomendaciones a la empresa.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Contenido

- 6.1. Marco conceptual
- 6.2. Objetivos de la evaluación del desempeño
- 6.3. Sistemas de evaluación del desempeño
- 6.4. Métodos de evaluación del desempeño
 - 6.4.1. Métodos de evaluación del desempeño orientados al pasado
 - 6.4.2. Métodos de evaluación del desempeño orientados al futuro
 - 6.4.3. Selección del método de evaluación del desempeño
- 6.5. Proceso de evaluación del desempeño
- 6.6. Resumen
- 6.7. Evaluación del capítulo

Temática

- La evaluación del desempeño: Definición, objetivos generales y específicos, ¿qué evalúa? y ¿quiénes son los responsables?
- Sistemas y métodos de evaluación del desempeño. ¿Cuál es el más recomendable?
- El proceso de evaluación del desempeño: fijación de objetivos, diseño e implementación del sistema, control y evaluación del desempeño humano.

Síntesis

En este capítulo se tratarán los aspectos relevantes relacionados con la evaluación del desempeño de los empleados de una organización en sus diferentes cargos, como herramienta útil y necesaria para el mejoramiento de los procesos administrativos y de personal. Además, se exponen los diferentes métodos disponibles para llevar a cabo dicha valoración haciendo explícitas las ventajas y desventajas de cada uno, de forma que pueda implantarse un sistema de evaluación del desempeño eficaz y eficiente que se constituya en marco de referencia y garantía de un adecuado desarrollo del proceso de evaluación del desempeño dentro de la organización.

Objetivos

Al terminar este capítulo, el lector debe estar en capacidad de:

- Conocer los aspectos más importantes del concepto de evaluación de desempeño, su alcance y objetivos generales y específicos.
- Conocer las principales características de los sistemas de evaluación del desempeño.
- Describir los diferentes métodos disponibles para llevar a cabo una evaluación del desempeño, sus ventajas y desventajas.
- Describir el proceso de evaluación del desempeño.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es una actividad que existe desde que un hombre dio empleo a otro ser humano, y en la actualidad continúa siendo un proceso de gran importancia para el profesional de Recursos Humanos en las organizaciones.

Llevar a cabo la evaluación del personal se constituye en un paso importante para el desarrollo administrativo de una organización, ya que le permite conocer y determinar de una manera sistemática y constante los aspectos más importantes del talento humano, los cuales finalmente le permitirán encaminar esfuerzos en la dirección correcta y, por ende, obtener los resultados esperados.

Con una adecuada evaluación del personal de una organización es posible:

Identificar:

- Puntos débiles y fuertes del personal de la organización.
- Calidad de los subordinados.
- Nivel de cumplimiento de las funciones administrativas (planeación, organización, integración, dirección y control).
- Eficacia y eficiencia en el cumplimiento de funciones.

Establecer:

- Requisitos de un programa de selección.
- Definición adecuada de funciones.
- Base racional para recompensar el buen desempeño.

Teniendo en cuenta lo anterior, la evaluación del desempeño no sólo se constituye en una herramienta de apoyo para identificar buena parte de los factores de éxito de una organización y su estado actual, sino que además proporciona información útil para estandarizar los procesos más importantes relacionados con la gestión del talento humano, contribuyendo así a la mejora continua dentro de la organización.

6.1. MARCO CONCEPTUAL

El término *desempeño* se refiere a la manera como un empleado realiza sus tareas; resalta además el nivel de cumplimiento de los requisitos de su puesto y su correspondencia con los resultados que se obtienen a nivel interno o global, o con aquellos que se tenga pensado obtener. La evaluación del desempeño incluye, por tanto, el hecho de manifestarle al trabajador cómo es su rendimiento y el establecimiento de un plan de mejoramiento.

¿Qué es evaluación del desempeño?

- Chiavenato: “Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo” (1998, p. 243).
- Cuesta: “La evaluación del desempeño por competencias laborales es el proceso que consiste en valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización” (2010, p. 341).

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones puede afirmarse que, en general, la evaluación del desempeño es una técnica que permite obtener una apreciación sistemática acerca del desenvolvimiento del individuo en el cargo para estimular y juzgar sus cualidades. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

¿Qué debe evaluarse?

En contraste con el hecho de que todo proceso de evaluación es fácilmente comprendido por quienes deseen aplicarlo, y teniendo en cuenta que el término es para todos más que cotidiano y, por ende, conocido, en ocasiones quienes intentan valorar la calidad del desempeño de los empleados de una organización parecen desconocer el objetivo fundamental de la evaluación, y por tanto también la manera correcta en que esta debe llevarse a cabo para obtener resultados certeros.

Debe tenerse presente que la evaluación debe valorar el desempeño tanto en la obtención de resultados como en la tarea de administración, es decir, así como en determinada situación es indeseable tener en un cargo administrativo a una persona que se desempeña bien como ejecutivo pero que en otros aspectos obtiene resultados deficientes, tampoco se puede estar satisfecho de tener alguien que no se desempeñe de manera efectiva como administrador.

¿Quién debe evaluar?

Hasta hace algunos años, todos los métodos de evaluación se habían basado en el supuesto implícito de que el superior es la persona indicada para juzgar el desempeño y la conducta de los subordinados; en la actualidad, la responsabilidad del proceso de evaluación del desempeño es atribuida de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas (Rodríguez Valencia, 2002, p. 325).

- En algunas organizaciones existe una *centralización* de la responsabilidad por la evaluación del desempeño, y es el departamento de personal el que proyecta, aplica y hace seguimiento al programa, mientras que cada jefe de área aplica y desarrolla el plan en su área de acción.
- En otros casos, la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente *descentralizada*, es decir, se fija en el empleado de cada área, con algún control por parte del supervisor directo,

por lo cual es un sistema de autoevaluación en el que el empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior para analizar en conjunto los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.

- En otras organizaciones, la responsabilidad es atribuida a una *comisión de evaluación del desempeño* o *comité de evaluación*, el cual estará constituido por individuos que pertenecen a diversos departamentos, lo que hace colectivo el proceso de evaluación. Este comité debe estar constituido por empleados permanentes o transitorios. Los miembros permanentes (por ejemplo, el presidente de la organización) participan en todas las evaluaciones manteniendo el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son los gerentes de cada evaluado y tienen el compromiso de traer las informaciones respecto de los evaluados directa o indirectamente unidos a su área de actuación, y proceder a su clasificación.

6.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Al efectuarse la evaluación del desempeño, el objetivo primordial es que este se modifique en aras de mejoramiento. El evaluado debe ser consciente no sólo del cambio planeado sino que también debe saber *por qué* y *cómo* deberá implantarse este cambio. De igual manera, deberá recibir la retroalimentación adecuada.

La evaluación del desempeño es un instrumento, un medio o una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organización. Entre otros objetivos se pueden mencionar los siguientes:

- Proporcionar datos acerca del desempeño de los empleados durante un período específico, de forma que se puedan tomar decisiones adecuadas.

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido dependiendo del sistema de administración.
- Contribuir a la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, orientación, pago y promoción del personal y otros asuntos.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.
- Identificar a los empleados de la organización que requieren actualización.

Adicionalmente, la evaluación del desempeño pretende lograr ciertos objetivos intermedios que por su importancia merecen ser puestos en consideración a continuación. Véase la tabla 6.1.

Tabla 6.1. Objetivos específicos de la evaluación del desempeño

• <i>Mejoramiento del desempeño.</i> La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
• <i>Ajustes de compensaciones.</i> Las evaluaciones ayudan a los responsables de área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.
• <i>Decisiones de colocación.</i> Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
• <i>Necesidades de capacitación y desarrollo.</i> Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación, y un buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado, que debería desarrollarse.
• <i>Planeación y desarrollo de carreras.</i> La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.

Continúa...

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos.</i> Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes del departamento de personal.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inexactitudes de la información.</i> Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información readministración de personal.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Errores de diseño de puestos.</i> Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen en el diagnóstico de esos errores.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Igualdad de oportunidades de empleo.</i> Las evaluaciones precisas que miden el desempeño relacionado con los puestos, para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desafíos externos.</i> A veces, influencias externas afectan el desempeño; hay que descubrir estas para que el departamento de personal proporcione ayuda.

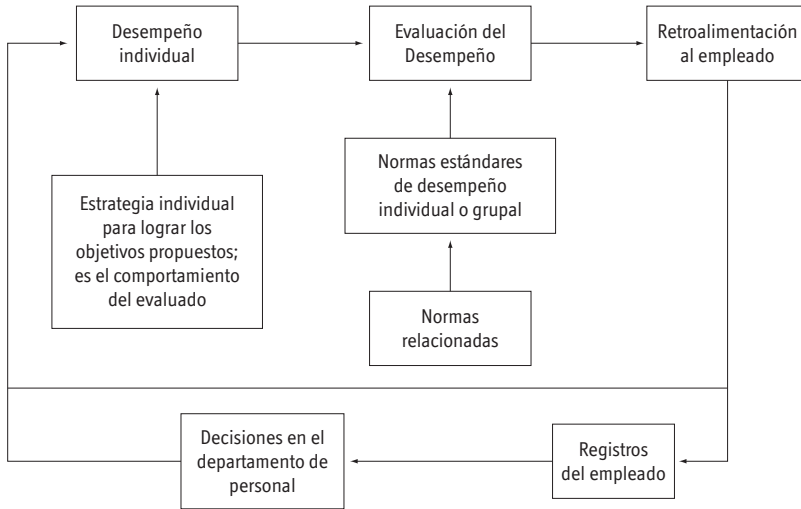
Fuente: Chiavenato, 2007, p. 247.

6.3. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para un adecuado proceso de evaluación del desempeño es necesario crear y mantener en toda organización todo un marco de referencia bajo el cual este pueda ser llevado a cabo; este marco de referencia no es más que un sistema que permita establecer e identificar criterios específicos relacionados con el desempeño, medir dichos criterios y luego dar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

La idea de crear un sistema de evaluación del desempeño es precisamente elaborar evaluaciones para todos los empleados con una uniformidad de diseño que permita hacer que los resultados obtenidos sean comparables entre grupos similares de empleados.

Para identificar los elementos que debe tener todo sistema de evaluación de desempeño véase la figura 6.1.



Fuente: Elaboración propia basado en diferentes autores.

Figura 6.1. Elementos de los sistemas de evaluación del desempeño

Requisitos del sistema de evaluación del desempeño

Para poder ofrecer un marco de referencia preciso del desempeño de un empleado en su trabajo los sistemas deben:

- *Estar relacionados con el trabajo*, es decir que el sistema evalúe conductas críticas que se requieren para el éxito en el cargo.
- *Tener normas*, lo cual garantiza su practicidad y que sea entendido por todos (evaluadores y personal). Estas normas deben servir para medir los resultados deseados en cualquier puesto, y deben ser establecidas de acuerdo con un análisis de desempeño previo, el cual se incluye en la descripción del cargo que se esté evaluando. En caso de que esta información no exista, las normas deben establecerse a partir de la observación del trabajo o en revisiones con los jefes inmediatos.

- *Usar medidas del desempeño confiables*, las cuales, además de ser fáciles de utilizar, deben indicar las conductas críticas que determinan el buen desempeño. Adicionalmente debe determinarse si dichas medidas son objetivas (indicadores de rendimiento en el trabajo que otros pueden verificar) o subjetivas (calificaciones que no pueden ser verificadas).

6.4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño puede llevarse a cabo a través de técnicas o métodos que varían de una organización a otra de acuerdo con los objetivos trazados y las políticas de aplicación del personal que se manejen a nivel interno.

El sistema de evaluación del desempeño específico que se desarrolla en cada organización se realiza conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal, así:

- Evaluación de desempeño del personal ejecutivo (gerentes de área, subgerentes, jefes de departamento).
- Evaluación de desempeño del personal a nivel de supervisión (supervisor de oficina, supervisor de línea, de ventas).
- Evaluación de desempeño del personal a nivel operativo (personal calificado, personal no calificado).

La importancia de la evaluación del desempeño ha llevado a académicos a crear diversos métodos para medirlo; estos, en su mayoría, tienen como objetivo minimizar algún problema particular localizado. Por tal motivo es preciso que se haga un estudio previo a cada situación específica teniendo en cuenta los tipos de puestos y situaciones que se van a evaluar, así como el nivel y las características de los evaluados y evaluadores.

Los métodos que pueden ser utilizados para la evaluación del desempeño, de acuerdo con la clasificación propuesta por K. Davis (1976, p. 270), se presentan a continuación.

6.4.1. MÉTODOS DEL DESEMPEÑO ORIENTADOS AL PASADO

Estos métodos se ocupan del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar; por tanto, como objetivo y resultado principal, puede afirmarse que permiten que los empleados reciban retroalimentación sobre sus esfuerzos. Esta información es valiosa debido a que puede constituirse en una motivación de los empleados por renovar sus esfuerzos, y así mejorar el desempeño.

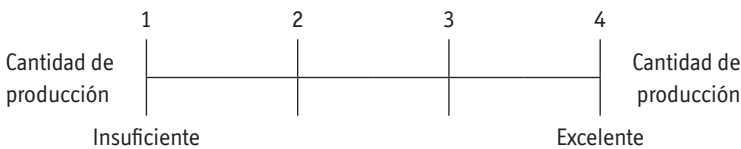
Los métodos del desempeño orientados al pasado que más se utilizan en la actualidad son los siguientes:

Método de las escalas gráficas

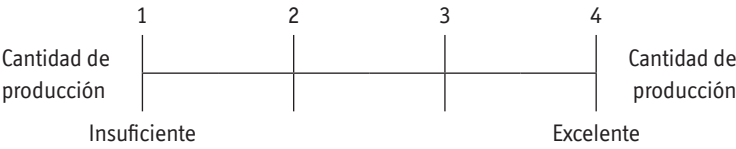
Es el más utilizado y divulgado; evalúa el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en el que las filas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intentan evaluar.

Cada factor se define con un resumen sencillo y objetivo. Las dimensiones para reflejar el desempeño son las siguientes:

- *Escalas gráficas continuas.* En estas sólo están definidos los extremos y la evaluación se sitúa en cualquier punto de la línea.



- *Escala gráfica semicontinua*. Idénticas a las escalas continuas pero tienen puntos intermedios.



- *Escala gráfica discontinua*. La posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad y se selecciona una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Las ventajas y desventajas del método de escalas gráficas se resumen a continuación:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Fácil comprensión y aplicación sencilla.• Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación.• Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none">• No permite mucha flexibilidad, ya que debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluador.• Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, ya que la evaluación es subjetiva y personal.• Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.• Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones.• Tiende a presentar resultados exigentes o tolerantes para todos los subordinados.

Un ejemplo del formato de doble entrada utilizado en este método de acuerdo con el tipo de cargo se muestra en las tablas 6.2a, 6.2b y 6.2c.

Tabla 6.2a. Formato para evaluación de desempeño de directivos

Grados Factores	1	2	3	4	5	P. ESPEC.	PUNTOS
	INSUFICIENTE	MEDIOCRE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	ÓPTIMO		
1. Resultados. Cumplimiento del objeto y resultados financieros	Sistemáticamente se incumplen los objetivos de trabajo de su departamento o área y no se obtienen los resultados financieros previstos	En ocasiones incumple algunos objetivos de su área.	Se cumplen con los objetivos correspondientes a su departamento o área de trabajo, se cumple con los resultados previstos.	Siempre cumple con los objetivos de su área, obteniéndose resultados en el trabajo con un excelente nivel de calidad y se sobrecumplen algunos indicadores financieros.	Se destaca por el cumplimiento de los objetivos propuestos en su área y obtienen resultados extraordinarios en el trabajo, y se destaca el sobrecumplimiento de los indicadores financieros.	20	
2. Calidad del trabajo Cumplimiento de requisitos	Muy descuidado, productividad y calidad escasa, comete errores en demasía y el servicio demuestra negligencia y falta de cuidado.	Inestable aunque se esfuerza en la solución de los problemas, la calidad es pobre.	Calidad aceptable, necesita poca supervisión, resuelve la mayoría de los problemas, generalmente productivo.	Buena calidad, se puede confiar en su trabajo, se destaca en la realización de tareas y supera los planes de actuación.	Se destaca por la calidad de su trabajo, labor excelente en cantidad y calidad, puede suscribir confianza en el servicio que hace.	15	
3. Dirección Tener conocimientos especializados y técnicos de dirección	Escaso dominio de la técnica y las habilidades en el desempeño, así como insuficientes conocimientos teóricos y prácticos sobre técnicas de dirección y procedimientos básicos.	No posee la formación en la técnica profesional, conocimientos teóricos sobre algunas técnicas de dirección y cierta aplicación práctica y escasos conocimientos de los principios funcionales básicos.	Muestra conocimiento sobre la actividad y la técnica de dirección, familiarizado satisfactoriamente con sus funciones.	Dominio de habilidades técnicas bien informadas sobre las funciones, conocimientos teóricos prácticos superiores a la media.	Pleno conocimiento de la profesión, organización y objetivos de las técnicas y conocimientos corroborados por la experiencia notable en la asimilación de las funciones.	20	

Grados Factores	1	2	3	4	5	P. ESPEC.	PUNTOS
	INSUFICIENTE	MEDIOCRE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	ÓPTIMO		
4. Capacidades de dirección, de decisión y para formar. Capacidad de influencia. Habilidad para hacer que otros se desempeñen a satisfacción.	No tiene habilidades para influir en los demás en función de los objetivos del grupo, lento, inseguro, vacilante, carece de convicciones. No realiza las funciones adecuadas para formar y capacitar a su personal.	Poca habilidad para influir en los subordinados y para solucionar problemas, lento para tomar decisiones, se guía por criterios de otras personas, capacita a sus trabajadores pero de forma insuficiente y esporádica.	Convencional en sus métodos, generalmente influye en sus subordinados para solución de problemas, de lo contrario es precavido, capacita correctamente a su personal de acuerdo con los programas de formación establecidos.	Conduce al equipo en la solución del problema de forma más o menos brillante, tiene una actitud y disposición constante hacia la formación y capacitación del personal.	Altas cualidades de motivador, eficacia y habilidad en el control del equipo y en la solución de los problemas, promueve y participa en los programas y controla los resultados obtenidos por los trabajadores.	15	
5. Habilidad para seleccionar, organizar, estandarizar y sostener métodos adecuados de trabajo y control.	No organiza adecuadamente.	No siempre organiza satisfactoriamente para controlar.	Organiza adecuadamente el trabajo.	Organiza superando los requerimientos normales del puesto.	Excelente capacidad organizativa.	15	
6. Prever control adecuado.	No establece control.	Tiene algunas dificultades para controlar adecuadamente.	Controla normalmente las tareas.	Buenos métodos de control.	Establece controles críticos, hace seguimiento.	15	

Tabla 6.2b. Formato de evaluación de desempeño para mandos medios

Grados Factores	1	2	3	4	5	P. ESPEC.	PUNTOS
	INSUFICIENTE	MEDIOCRE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	ÓPTIMO		
1. Cualidades. Relaciones interpersonales	Se aísla, no se integra. Tiene dificultades para tener contactos personales.	Se observa algunos desajustes en las relaciones, no se integra fácilmente.	Buena capacidad en el manejo de las relaciones y en la atención a los clientes y trabajadores.	Buena capacidad en el manejo de las relaciones y atención a los clientes y trabajadores.	Mantiene excelentes relaciones en todos los niveles.		
2. Presencia personal.	Descuidado en su presencia personal.	A veces descuida su presencia.	Normalmente está bien arreglado.	Cuidadoso en su manera de vestir y presencia.	Excepcionalmente bien cuidado y presentable.		
3. Líder. Capacidad de aglutinar mediante su imagen y empatía,	No demuestra suficiente autoridad ante su equipo ni consigue que estos se aglutinen en torno a su mando.	Se impone a su equipo con base en la autoridad que le confiere el puesto pero no aglutina a los trabajadores a través de una adecuada imagen y acción personal.	Se impone en su grupo y lo aglutina entorno a su mando mediante una adecuada imagen y acción personal.	Posee una correcta imagen personal y realiza una adecuada acción de mando que le permite aglutinar a su equipo sin necesidad de imponer su autoridad.	Se destaca por su excelente imagen personal como mando y por su correcta realización, siempre aglutina al equipo en torno a su persona.		
4. Comunicación. Habilidad para la comunicación desde su rol.	Tiene dificultad para expresarse oralmente, demuestra inseguridad y nerviosismo, se bloquea fácilmente.	Escasa participación en las actividades grupales, su comunicación escrita y oral requiere de revisión	Su comunicación es clara y aceptable ante todos.	Es buen comunicador tanto oral como escrito.	Es un excelente comunicador tanto verbal como escrito (es una cualidad que lo destaca).		
<i>Continúa...</i>							

Grados Factores	1	2	3	4	5	P. ESPEC.	PUNTOS
	INSUFICIENTE	MEDIOCRE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	ÓPTIMO		
5. Capacidad de influencia.	Influye negativamente sobre los demás, tiene algunas ausencias e impuntualidades.	Influye poco sobre los demás, cumple con su horario de trabajo sin ausencias ni impuntualidades.	Influye medianamente sobre los demás, supedita su horario y su tiempo de dedicación a las necesidades de servicio.	Ejerce influencia sobre los demás, es esforzado y abnegado, demuestra una gran dedicación al trabajo y adecúa constantemente su disponibilidad a las necesidades objetivas de servicio.	Influye de forma destacada sobre los demás con elevado esfuerzo y abnegación, se destaca por su plena dedicación al trabajo y al cumplimiento de los objetivos y necesidades del servicio.		
6. Responsabilidad. Compromiso con la racionalización de recursos	No muestra responsabilidad en cuanto a los recursos con que dispone o están bajo su control.	Presenta muy poca responsabilidad en cuanto a los recursos de que dispone o están bajo su control.	Es responsable en cuanto a los recursos de que dispone o están bajo su control, pero necesita supervisión sobre ellos.	Presenta una elevada responsabilidad en cuanto a los recursos de que dispone o están bajo su control.	Se destaca por su plena responsabilidad en cuanto a los recursos de que dispone o están bajo su control.		

Tabla 6.2c. Formato de evaluación de desempeño para operarios

Grados Factores	1	2	3	4	5	P. ESPEC.	PUNTOS
	INSUFICIENTE	MEDIOCRE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	ÓPTIMO		
1. Cumplimiento, tanto en cantidad como en calidad, del servicio	Volumen de servicio inadecuado, muy descuidado, calidad escasa y comete errores en demasía.	Volumen de servicio por debajo de lo esperado y la calidad deja que desear.	Su producción satisface pero no tiene nada especial, con una calidad aceptable.	Supera el volumen de servicio y hace bien su trabajo.	El volumen de servicio es excepcional, con una elevada calidad.		

Continúa...

Grados Factores	1	2	3	4	5	P. ESPEC.	PUNTOS
	INSUFICIENTE	MEDIOCRE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	ÓPTIMO		
2. Conocimiento del trabajo y mejora continua. Capacidad de generar ideas nuevas.	Tiene poco conocimiento del trabajo, incapaz de efectuar cualquier idea o proyecto.	Conoce parte del trabajo, precisa de entrenamiento, tiene alguna dificultad para concretar nuevos proyectos.	Conocimiento suficiente del trabajo y algunas veces efectúa ideas nuevas.	Conoce lo necesario, buena capacidad de concretar ideas nuevas con suficiente habilidad.	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos, excelente capacidad para concretar ideas nuevas.		
3. Responsabilidad y dedicación al trabajo. Cumplimiento con horarios, objetivos y compromisos.	Presenta ausencia e impuntualidades, no posee sentido de la responsabilidad.	Cumple con su horario de trabajo aunque presenta algunas impuntualidades, elude las responsabilidades.	Supedita su horario y tiempo de dedicación a las necesidades del servicio, acepta responsabilidades sobre las tareas asignadas.	Se dedica bien, adecúa constantemente su disponibilidad y sus horarios a las necesidades y objetivos del servicio, asume las responsabilidades asignadas.	Se destaca por la plena dedicación al trabajo, al cumplimiento de los objetivos y a las necesidades del servicio, busca siempre nuevas y mayores responsabilidades.		
4. Capacidad de iniciativa y creatividad.	Tipo rutinario, no tiene ideas propias, siempre toma decisiones equivocadas.	Levemente rutinario, tiene pocas ideas propias, se engaña frecuentemente y conviene suministrarle siempre instrucciones detalladas.	Algunas veces da sugerencias y demuestra buen sentido en circunstancias normales.	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos, resuelve problemas normales y de alto grado con buen sentido.	Tipo creativo y original siempre, piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones y proyectos.		
5. Cooperación, actitud.	Está siempre poco dispuesto a cooperar y demuestra constantemente falta de educación.	A veces difícil de manejar, falta de entusiasmo.	Generalmente cumple con buena voluntad lo que le es confiado. Está satisfecho con su trabajo.	Siempre dispuesto a cooperar y a ayudar a sus compañeros.	Coopera al máximo, se esfuerza para ayudar a sus compañeros.		

Método de lista de verificación

En este método, el evaluador (que suele ser el supervisor inmediato) no valora el desempeño como tal, solamente lo registra a través de frases o palabras que describen las características y el rendimiento de cada empleado. Posteriormente, el departamento de personal asigna las puntuaciones correspondientes asignando los valores a cada concepto de la lista según lo pertinente del caso. El resultado de la aplicación de este método se denomina *lista de verificación sopesada*. Un ejemplo de esta lista aparece en la tabla 6.3.

Tabla 6.3. Esquema de lista de verificación del desempeño

Instrucciones: Marque cada uno de los conceptos que se apliquen al empleado citado		
Nombre de empleado: _____ Departamento: _____		
Evaluador: _____		
Fecha: _____		
Pesos	Conceptos	Marque aquí
6.5	1. El empleado trabaja tiempo extra cuando se le pide.	
4.0	2. El empleado mantiene su área de trabajo bien ordenada.	
3.0	3. Como cooperación, el empleado ayuda a otros que lo necesitan.	
4.3	4. El empleado planea su trabajo antes de iniciarlo.	
0.2	5. El empleado escucha los consejos que otros le dan pero es raro que los siga.	
100	TOTAL DE TODOS LOS PESOS	

Fuente: Rodríguez Valencia, 2002, p. 337.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Económico• Fácil de llevar a la práctica• Capacitación mínima para los evaluadores• Pocas normas a seguir	<ul style="list-style-type: none">• Propensión a las desviaciones de los calificadores• Uso de criterios de personalidad en lugar de los de desempeño• Mala interpretación de los conceptos que hacen parte de la lista• Posibilidad de empleo de pesos inadecuados por parte del departamento de personal

Método de elección forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de desempeño individual. En cada conjunto compuesto por varias frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.

Los enunciados seleccionados luego se sopesan o califican; sin embargo, cabe resaltar que dicha calificación generalmente es desconocida para el evaluador, por lo cual en teoría tiene menos probabilidad de favorecer a personas específicas. Análogamente al método anterior, el responsable de aplicar la puntuación es el departamento de personal.

Las frases que conforman los conjuntos no se escogen al azar, sino que deben ser seleccionadas mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios que existen en la empresa y su capacidad de discriminación. Dichas frases pueden contener significado positivo o negativo, o solo frases con significado positivo.

Un ejemplo del método con frases de ambos tipos se muestra en las tablas 6.4a y 6.4b.

Tabla 6.4a. Método de selección forzosa donde los bloques están formados apenas por frases de significado positivo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Funcionario: _____ Sección: _____ Departamento: _____					
Fecha: _____					
Abajo encontrará frases combinadas en bloques de cuatro. Señale con una X las dos frases que más definen el desempeño del empleado. Cada bloque deberá tener dos frases señaladas y dos en blanco.					
	N°			N°	
Conoce su trabajo	01		Es fácil de motivar	41	
Nunca es desagradable	02		Cuida las instalaciones	42	
Hace apenas críticas constructivas	03		Es muy dedicado	43	
Toma decisiones rápidamente	04		No olvida lo que se le dice	44	
Considera su trabajo fácil	05		Buenas relaciones con clientes	45	
Deja a las personas a voluntad	33		Acepta sugerencias	73	
Posee autocontrol	34		Es respetado	74	
Copia datos con exactitud	35		Es disciplinado	75	
Es simpático	36		Tiene buena apariencia	76	
Trata de estar actualizado	37		Es estimado por los compañeros	77	
Evaluador: _____					
Examinador: _____					
Fecha: _____					

Fuente: Chiavenato (2007, p. 319).

Tabla 6.4b. Esquema del método de selección forzosa donde los bloques están formados por frases de significado positivo y negativo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Funcionario: _____ Cargo: _____ Departamento: _____ Sección: _____ Evaluador: _____ Fecha: _____							
Abajo encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Anote una X al lado de la columna bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, o abajo del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Hace apenas lo que le manden	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento imprevisible	02			Mantiene su archivo siempre en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presenta disminución de producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda al tomar decisiones	06			Nunca es influido	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desarrollado	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se torna desagradable	48		
Caprichoso en el trabajo	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que le gusta lo que hace	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su trabajo se encuentran siempre errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio y toma de decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Es necesario llamarle la atención regularmente	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Aguarda siempre una recompensa	40			Es un poco hostil por naturaleza	80		

Fuente: Chiavenato (2007, p. 318).

Las ventajas y desventajas del método de elección forzada se resumen a continuación:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas.• Su aplicación es sencilla y no requiere previa preparación.	<ul style="list-style-type: none">• Su elaboración e implementación son complejas.• Es un método comparativo discriminatorio y presenta resultados globales.• Requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potenciales de desarrollo, etc.• Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación.

Método de evaluación por competencias 360°

En otras organizaciones inclusive se aplica la evaluación de 360°; esta innovación consiste en que cada trabajador es evaluado por las personas de su entorno, es decir, por cualquier individuo con el que mantenga cierta interacción o intercambio.

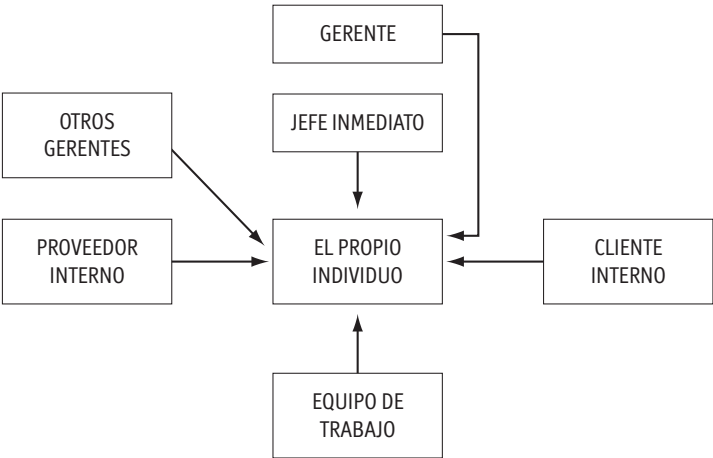


Figura 6.2. Esquema de evaluación 360°

Método de investigación de campo

La evaluación del desempeño la realiza el superior con la asesoría de un especialista (que generalmente pertenece al departamento de personal), quien va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

La entrevista de evaluación con cada jefe sigue este itinerario:

- *Evaluación inicial.* El desempeño se evalúa más o menos con estos aspectos:
 - Desempeño más que satisfactorio (+)
 - Desempeño satisfactorio (±)
 - Desempeño menos que satisfactorio (-)
- *Análisis complementario.* Cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.
- *Planeación.* Se elabora un plan de acción que debe implicar:
 - Asesoría al empleado
 - Readaptación del empleado
 - Capacitación
 - Desvinculación y sustitución
 - Promoción a otro cargo
 - Mantenimiento en el cargo actual
- *Seguimiento.* Se verifica y comprueba el desempeño de cada empleado.

Las características de este método se basan en:

- El supervisor responsable solo puede obtener buenos resultados con personal eficaz; además, nadie más que el supervisor está en condiciones de comparar las cualidades de los empleados, mediante la observación directa de su desempeño.
- La mejor utilización del recurso humano depende del funcionamiento adecuado de la actividad de colocación de personal, que ejerce el supervisor.

Las ventajas y desventajas del método de investigación de campo se resumen a continuación:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Si está precedido del análisis estructural de los cargos y del perfil requerido, permite al supervisor visualizar las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.• Proporciona una relación provechosa con el especialista, por su asesoría y capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.• Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado.• Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.• Permite un acoplamiento con la capacitación, plan de carreras y demás áreas de acción de la ARH.• Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.	<ul style="list-style-type: none">• Elevado costo operacional por la contratación de un especialista.• Hay retardo en el proceso debido a la entrevista a cada empleado subordinado.

Método de incidentes críticos

En el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos). En este método el supervisor observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y excepcionalmente negativos del desempeño de sus su-

bordinados. Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas obligan a corregirlas y eliminarlas.

Este método implica observar los incidentes críticos en el desempeño del trabajo del empleado, clasificarlos de acuerdo con los encabezados de la hoja de registro y anotarlos. En la tabla 6.5 se muestra una hoja de trabajo de incidentes críticos.

Tabla 6.5. Hoja de trabajo de incidentes críticos

Instrucciones. En cada una de las categorías que siguen registre incidentes específicos de la conducta de los empleados que fueron extremadamente buenos o malos.			
Nombre del empleado: _____			
Departamento: _____		Puesto: _____	
Nombre del evaluador: _____			
PERIODO DE CALIFICACIÓN:			
* Control de riesgo para la seguridad			
Fecha	Conducta positiva del empleado	Fecha	Conducta negativa del empleado
1/03/06	Informó de un barrote roto en la escalera de mantenimiento y la marcó como insegura.	11/03/06	Dejó tirada en el pasillo del almacén una manguera.
10/05/06	Apagó rápidamente un pequeño incendio en el área de basura.		Fumó en el área del almacén de productos químicos.
* Control de desperdicios materiales			
10/03/06	Seleccionó entre los vidrios rotos de un envío dañado, para recuperar matrices intactas.	11/07/06	Usó recipientes de vidrio en actividades inadecuadas, echando a perder el vidrio.
		7/08/06	Utilizó, en varias ocasiones, recipientes de vidrio para almacenar lejía y otras bases.
			Echó ácido a un recipiente de plástico, lo cual echó a perder la cubierta del mostrador.

Fuente: Rodríguez Valencia (2002, p. 341).

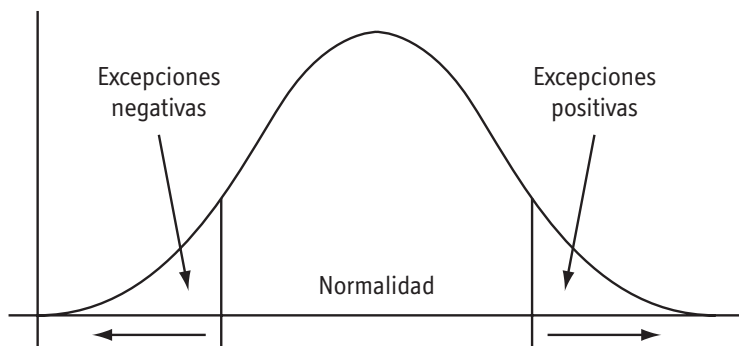


Figura 6.3. Incidentes críticos o excepcionales

Método de evaluación en grupo

En este método es posible que otras personas, además del supervisor inmediato, participen en la evaluación de los subordinados. Específicamente, un grupo de gerentes y jefes de departamento se reúnen con el supervisor directo del evaluado y discuten la evaluación realizada previamente por este (a través de una entrevista respecto de los requisitos del puesto) con la orientación y objetividad de un coordinador. Este método es valioso cuando hay más de una autoridad de línea, y es útil para tomar decisiones relativas a aumentos de sueldos por méritos, ascensos y recompensas de la organización, pues pueden dar como resultado una calificación de personal bueno o malo.

6.4.2. MÉTODOS DEL DESEMPEÑO ORIENTADOS AL FUTURO

Este tipo de evaluaciones se enfocan en el rendimiento futuro, evaluando el potencial de los empleados o estableciendo objetivos de desempeño en prospectiva. Los más destacados se exponen a continuación:

Método de autoevaluaciones

En este método se utiliza la autoevaluación de los empleados como herramienta para facilitar su autodesarrollo y evitar las conductas defen-

sivas que se presentan con la aplicación de otros tipos de evaluación. Además, mediante una autoevaluación el empleado está en capacidad de identificar sus propias zonas de mejoramiento necesarias, así como de establecer objetivos personales para el mejoramiento futuro.

Método de administración por objetivos

En este método se estimula la interrelación entre el empleado y el superior en el proceso de evaluación (cada empleado y su jefe establecen conjuntamente logros de desempeño para el futuro), convirtiendo los objetivos de la organización en objetivos para los individuos. Esta es una forma de administración democrática, participativa y muy motivadora en la que los empleados están en capacidad de ajustar periódicamente su conducta para asegurar el cumplimiento de dichos objetivos.

En el marco de este enfoque, la evaluación del desempeño abarca los siguientes aspectos:

- *Formulación de objetivos por consenso.* Para establecer los objetivos debe haber un consenso por parte del gerente y el evaluado, ya que esos no deben imponerse. La superación de los objetivos debe representar un beneficio para la empresa y una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o esquema de remuneración variable.
- *Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto.* Esto se puede presentar por medio de un contrato formal o psicológico que debe contener el acuerdo establecido en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse.
- *Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.* Para que los objetivos no se vuelvan inalcanzables, se deben conseguir los recursos y medios necesarios para lograrlos con eficacia. Estos recursos pueden ser materiales (equipos, máquinas), humanos (equipo

de trabajo) o inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional del evaluado.

- *Desempeño.* Una estrategia individual para lograr los objetivos propuestos es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de dichos objetivos, es decir, su desempeño.
- *Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados.* La medición de los resultados y objetivos debe ser cuantitativa y confiable, por medio de la verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso.
- *Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua.* La información y comunicación constante es de vital importancia para reducir la disonancia y aumentar la coherencia.

El proceso de administración por objetivos se resume a continuación:

Tabla 6.6. Proceso de administración participativa por objetivos APO

GERENTE					
1	2	3	4	5	6
Formulación conjunta de objetivos por consenso	Compromiso personal en cuanto a la consecución de los objetivos fijados conjuntamente	Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos	Desempeño	Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados	Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua

Método de centro de evaluación

Esta técnica es utilizada para predecir el desempeño futuro del individuo con el fin de identificar el talento administrativo con el que se podría contar posteriormente en la organización; por esto se constituye en una herramienta de gran utilidad para tomar decisiones sobre pro-

moción de personal. El objetivo primordial de este método, es imitar los problemas a los que se enfrentaría el empleado en el caso en que se le asignara ocupar un puesto superior, mediante la aplicación de ejercicios múltiples para valorar la conducta. Desafortunadamente, este método es costoso, pues a menudo requiere de instalaciones separadas y de varios evaluadores especializados.

6.4.3. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Al momento de elegir la técnica de evaluación de desempeño que se va a desarrollar en la organización deben tenerse en cuenta diversos factores. Uno de los más importantes es que debe basarse en los objetivos en sí de la evaluación, ya que, como ya se mencionó, es posible combinar varios de los métodos disponibles según las necesidades particulares. Lo más importante que debe tenerse en cuenta es que existe una diferencia entre los métodos para avaluar a jefes y supervisores, y para evaluar a empleados como oficinistas u operarios.

Al respecto, Porter, Lawler y Hackman (1975) realizaron un análisis de cuatro enfoques de evaluación de desempeño, que se muestran en la tabla 6.7.

Tabla 6.7. Evaluación de cuatro formas de medir el desempeño

	CLASIFICACIÓN TRADICIONAL	CLASIFICACIÓN INDIVIDUAL	CLASIFICACIÓN CONDUCTUAL EN LOS LOGROS	CALIFICACIÓN CENTRADA EN LOS OBJETIVOS
• Aceptabilidad por parte de los superiores y subordinados	Mala	Regular	Buena	Buena
• Información acerca de asesoría y desarrollo	Mala	Mala	Regular	Buena
• Administración de sueldos y salarios	Mala	Regular a buena	Buena	Regular
• Motivación basada en el establecimiento de metas	Mala	Mala	Mala	Buena
• Clasificación de la naturaleza del trabajo	Mala	Mala	Regular y buena	Buena

6.5. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Casi en la totalidad de las organizaciones el proceso de evaluación de desempeño se lleva a cabo de manera continua. Como ya se mencionó, cada empresa tiene sus propios métodos de evaluación del desempeño adaptados a circunstancias, objetivos e historia. Thompson y Dalton indican algunos lineamientos sobre los sistemas de evaluación del desempeño:

- No diseñar un sistema de evaluación que pretenda servir a todas las necesidades de la dirección superior; un sistema grande y rígido puede generar consistencia y uniformidad, pero no es práctico, ni adecuado a la dinámica humana de la organización.
- Proporcionar diversos tipos de retroalimentación al empleado sobre su desempeño y evitar comparaciones del tipo suma-cero que, intentando una apreciación concreta, impone una concepción artificial.
- Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado al desempeño del futuro.

El proceso de evaluación del desempeño supone varias etapas, las cuales se muestran en la tabla 6.8.

Tabla 6.8. Etapas del proceso de evolución del desempeño

Fijación de objetivos de la evaluación del desempeño	<p>El departamento de personal es el responsable de la implantación, coordinación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño y, por ende, es también el encargado de la fijación de sus objetivos; aquí se consideran los objetivos generales y específicos de la evaluación del desempeño desde el enfoque tanto de la organización, como de los empleados.</p>
Diseño del sistema de evaluación del desempeño	<p>Este paso es crítico, ya que de él depende directamente el éxito o fracaso de la evaluación del desempeño. El diseño del sistema de evaluación del desempeño debe cubrir interés y valor tanto para la organización como para los empleados cuyo rendimiento es evaluado, pero también debe ser un sistema de retroalimentación que oriente los procesos de promoción y aumentos de sueldo y salarios.</p>
Implantación del sistema de evaluación del desempeño	<p>Con la implantación de un sistema de evaluación del desempeño adecuado se generan beneficios a corto, mediano y largo plazo para toda la organización en general; es por esto que teniendo en cuenta el alcance de dichos beneficios debe hacerse una minuciosa selección del método o los métodos de evaluación del desempeño que se va a utilizar, de forma que este se ajuste a las políticas de aplicación de personal de la organización y que, al mismo tiempo, contribuya al buen funcionamiento del sistema a través de la entrega de resultados certeros.</p>
Control y evaluación del desempeño humano	<p>En esta etapa, y luego de la evaluación del empleado y su jefe, deben acordarse ideas y planes para la acción correctiva (toma de decisiones para corregir deficiencias), los cuales en últimas garantizarán la mejora del rendimiento de la organización. La información obtenida de la ejecución de la evaluación debe ser comunicada a los empleados y retroalimentada constantemente para garantizar el éxito en el funcionamiento del sistema.</p>

6.6. RESUMEN

La evaluación del desempeño es un proceso dinámico y sistemático que debe llevarse a cabo en las organizaciones con el fin de obtener información valiosa relacionada con el rendimiento de los empleados en sus puestos de trabajo, y que le permita a los directivos estar en capacidad para tomar decisiones estructuradas en cuanto a promoción, ascenso y transferencia de personal, entre otros factores que tienen que ver con el talento humano.

Para llevarla a cabo se requiere del diseño e implantación de un sistema de evaluación del desempeño cuyo éxito depende de una adecuada selección de uno o varios métodos o técnicas disponibles para tal fin, selección que dependerá principalmente de las políticas de administración de personal de la organización, los objetivos trazados con la evaluación del desempeño y el tipo de rendimiento que desee evaluarse con la aplicación del proceso.

Como respuesta a lo anterior existen diversos métodos orientados en su mayoría a satisfacer necesidades específicas: el grupo de métodos orientados al pasado y el grupo de métodos orientados al futuro; sin embargo, una buena combinación de estos, unidos a un buen proceso de retroalimentación de los resultados obtenidos por los evaluados, podría garantizar el desarrollo de un proceso de evaluación del desempeño efectivo que cumpla con las expectativas de los involucrados y con la totalidad de los requerimientos planteados.

6.7. Evaluación del capítulo

A continuación se presentan preguntas de repaso relacionadas con la temática tratada en este capítulo. Seleccione la opción que considere correcta:

1. La evaluación del desempeño es una estrategia importante en la organización y por lo tanto se puede afirmar que es:
 - a. Una práctica fundamental para conocer puntos débiles y fuertes del personal de la empresa.
 - b. Una práctica fundamental para aumentos salariales.
 - c. Una práctica fundamental para conocer potencialidades.
 - d. Una práctica fundamental para promoción de personal.
2. La responsabilidad del proceso de evaluación de desempeño:
 - a. Es atribuida al gerente.
 - b. Es atribuida tanto a los empleados como al gerente.
 - c. Es atribuida a una comisión de valoración del desempeño.
 - d. Es atribuida de acuerdo con las políticas de personal de la organización.
3. La evaluación del desempeño tiene como objetivo uno de los siguientes literales, indíquelo:
 - a. Mejorar los resultados del rendimiento de los directivos más importantes de la organización.
 - b. Mejorar los resultados del talento humano general de la organización por su baja productividad.
 - c. Permitir el tratamiento de los recursos humanos de la organización para analizar su nivel con respecto al de los competidores directos.
 - d. Permitir la identificación directa de los empleados que deben ser despedidos de la empresa.

4. El método de evaluación del desempeño que utiliza una lista de doble entrada es:
- a. Método de evaluación en grupo.
 - b. Método de incidentes críticos.
 - c. Método orientado al pasado.
 - d. Método de escalas gráficas.
5. Es una ventaja del método de lista de verificación:
- a. Requiere de una capacitación mínima para los evaluadores.
 - b. Requiere de un esfuerzo mínimo de los evaluadores.
 - c. Requiere de un esfuerzo máximo de los trabajadores.
 - d. Requiere el máximo ceñimiento a muchas normas.
6. Es una desventaja del método de investigación de campo:
- a. Elevado costo operacional por la contratación de especialista para realizarla.
 - b. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación.
 - c. Dificulta la articulación entre la capacitación y el plan de carreras.
 - d. No permite efectuar una evaluación muy profunda y objetiva de cada persona.
7. El método de evaluación en grupo es valioso cuando:
- a. No hay autoridad de línea definida en la empresa en estudio.
 - b. Se pretende evaluar a empleados de la misma área de trabajo.
 - c. Útil cuando hay más de una autoridad de línea.
 - d. Hay solo dos autoridades de línea en la organización.

8. Hace parte de los modelos de evaluación del desempeño orientados al futuro:
- Método de autoevaluaciones.
 - Método de asignación de puntos.
 - Método de descentralización de la evaluación.
 - Método de incidentes críticos.
9. En el método de administración por objetivos APO, uno de los pasos de la evaluación del desempeño es:
- Compromiso conjunto en la consecución de los objetivos fijados a nivel personal.
 - Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua.
 - Comparación con los objetivos al final del proceso y medición de los resultados.
 - Retroalimentación intensiva y medición individual continua.
10. Según Porter, Lawler y Hackman, un enfoque de la evaluación del desempeño o una forma de clasificarlos es la:
- Clasificación grupal por puntos a los diferentes cargos.
 - Evaluación de 360^a de todo el personal de la empresa.
 - Calificación centrada en los objetivos propuestos.
 - Administración de sueldos y salarios técnicamente realizada.
11. Los valores de factor de méritos de cuatro cargos están dados en la siguiente tabla:

C1	—
C2	—
C3	1
C4	0,45
total	4,9

Si el valor de C1 es el doble de C3, entonces el valor meritório de C1 y C2 es:

- a. 2; 1.45
- b. 2; 3.45
- c. 1; 1.45
- d. 1; 3.45

12. Según Thompson y Dalton, uno de los lineamientos sobre los sistemas de evaluación de desempeño es:

- a. Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado al desempeño del presente.
- b. Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado al desempeño del futuro.
- c. Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema cerrado y orientado al desempeño del futuro.
- d. Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema semiabierto y orientado al desempeño del futuro.

EJERCICIO

Teniendo en cuenta la siguiente información sobre los parámetros y resultados obtenidos de la aplicación del método de escalas gráficas a los cargos de nivel supervisor de la empresa ABC, emita un diagnóstico del estado de este personal dentro de la misma.

N°	FACTOR	PORCENTAJE ESPECÍFICO
1	Responsabilidad por el trabajo y por el grado de cumplimiento de los objetivos corporativos	20%
2	Liderazgo	15%
3	Habilidades comunicativas	15%
4	Capacitación	20%
5	Evaluación de indicadores	15%
6	Motivación	15%

Nota: Cada factor evaluado tiene cinco grados, que en orden ascendente son:

- Insuficiente
- Mediocre
- Satisfactorio
- Muy bueno
- Óptimo

Los datos consolidados se muestran en la tabla 6.7.

Tabla 6.7. Resultados consolidados del desempeño del personal de la empresa ABC

EVALUACIÓN DEL PERSONAL ABC								
EMPLEADO	20%	15%	15%	20%	15%	15%	Méritos en Puntos	Factor de Méritos
	1	2	3	4	5	6		
A	5	4	4	5	5	4	4,55	1,55
B	3	2	2	2,5	3	5	2,9	0,1
C	4	4	4	4	4	4	4	1
D	5	4	5	4	3	5	4,35	1,35
E	4	5	4	5	4	5	4,5	1,5
F	2	3	3	3	3	4	2,95	0,05
G	2	3	2	3	2	3	2,5	0,5
H	5	5	5	5	5	5	5	2
I	3	3	3	2	3	4	2,95	0,05
J	2	3	3	3	3	4	2,95	0,05
K	2	3	3	3	3	4	2,95	0,05
MATRIZ DE EVALUACIÓN								
RANGO	DESEMPEÑO			DECISIÓN				
1.0 – 1.99	No cumple			Reinducción llamado de atención				
2.0 – 2.99	Debe mejorar			Capacitación y compromisos				
3.0 – 3.99	Satisface			Entra al plano de méritos				
4.0 – 5.00	Va más allá de su trabajo			Entra al plan de méritos				

EMPRESA ABC PROGRAMA DE LIQUIDACIÓN Y RECONOCIMIENTO					
Formato: FD31104 Presupuesto por mérito \$ 10000000					
			Reconocimiento		
Personal Meritorio	Factor de Mérito	VFM Efectivo	Promoción*	Préstamos**	Bonificación***
A	1,55	2094595			
C	1	1351351			
D	1,35	1824324			
E	1,5	2027027			
H	2	2702703			
Σ fmi	7,4	10000000			

Valor Factor Meritorio: $VFM = \text{Presupuesto} / \sum fmi = \$10000000 / 7,4 = 1351351$		
*Potencial: dentro de su área pueden existir diferentes grados de ascenso		** El préstamo varía de acuerdo con las políticas de la empresa (antigüedad, misión, etc.)
Ejemplo	Profesional III	Cumple I: Préstamos tipo I
	Profesional II	Cumple II: Préstamos tipo II
	Profesional I	Cumple I: Préstamos tipo I
	Profesional Mayor II	La bonificación depende del porcentaje de utilidades de la empresa y la política sobre estímulos monetarios.
	Profesional Mayor I	
Nota: están sujetos a un desempeño sostenido en los últimos 5 años, 10 años, etc.		

El estudiante debe hacer un análisis crítico del desarrollo del ejercicio.

RECONOCIMIENTO ECONÓMICO VARIABLE BASADO EN DESEMPEÑO

Contenido

- 7.1. Sistemas de reconocimiento económico variable
- 7.2. Orígenes
- 7.3. Objetivo general
- 7.4. Objetivos específicos
- 7.5. Política de compensación de la empresa
- 7.6. Tipos de compensación o reconocimiento económico variable
- 7.7. Desarrollo de un caso que integra la estructura salarial y el reconocimiento económico variable
- 7.8. Propuestas de alternativa de salario básico y reconocimiento variable
- 7.9. Metodología para su aplicación
- 7.10. Resumen
- 7.11. Evaluación del capítulo

Temática

Presentar en forma práctica cómo integrar el reconocimiento variable a la estructura salarial o, alternativamente, cómo reconocer económicamente los logros o el desempeño basado en competencias. Previo a esta práctica se presentan diferentes planes de reconocimiento variable tradicional y los reconocimientos por mérito o por objetivos moderno. Lo anterior va acompañado de una metodología que al seguirla facilita la comprensión de la propuesta como estrategia de reconocimiento económico variable.

Síntesis

En este capítulo se presenta una conceptualización de reconocimiento variable siguiendo los modelos de diferentes autores y la experiencia propia, para lograr una metodología que, con ejercicios prácticos, permite estimar la contribución personal o por equipos, más allá de los estándares establecidos mediante estudios.

Con base en los resultados, se presenta la forma de reconocer estos desempeños extraordinarios para retener al personal talentoso que se alinea con los objetivos de la organización para alcanzar el éxito.

Objetivos

Al terminar este capítulo, el lector debe estar en capacidad de:

- Identificar tipos de compensación o reconocimiento económico variable tradicional y moderno.
- Determinar una metodología para elaborar plan de reconocimiento económico variable.
- Diseñar curva salarial teniendo en cuenta la equidad interna y externa.
- Presentar modelos de desempeño siguiendo las tendencias modernas.

RECONOCIMIENTO ECONÓMICO VARIABLE BASADO EN DESEMPEÑO

Las organizaciones de hoy deben contar con una división de Gestión del Talento Humano que cumpla un papel preponderante dentro de la institución, sin importar el sector en que esta se desenvuelva. Su rol deberá estar enmarcado en criterios estratégicos y no de simple apoyo como normalmente ha venido ocurriendo. Esto significa que su accionar estará orientado a contribuir a potenciar la productividad, la planeación estratégica, la gestión del conocimiento, la atracción, retención y motivación del capital humano.

Lo anterior se convierte en una evidencia de desarrollo de la organización dentro de parámetros de responsabilidad social. Para alcanzar este propósito, la empresa puede optar por un sistema de reconocimiento económico variable objetivo que reconozca de forma diferente los desempeños extraordinarios que espera la organización de sus empleados para poder ser competitiva en un mundo globalizado en la sociedad de la información.

Este análisis debe estar relacionado con: Cultura organizacional, desarrollo organizacional y responsabilidad social empresarial. Según Arévalo (2010), *Cultura Organizacional* es el conjunto de valores necesidades, expectativas creencias, políticas, normas aceptadas, practicadas, aprendidas y transmitidas a los demás individuos de un determinado grupo social. *Cambio Organizacional*: Situación en la que una organización, influenciada por factores internos y/o externos, se ve en la necesidad de cambiar parcial o totalmente sus procesos, la manera de hacer las cosas, su estructura organizacional y, en algunos casos, modificar la línea de negocios. *Responsabilidad Social Empresarial*: Es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (*stae-*

holders o grupos de interés). Las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

Uno de los temas asociado a este nuevo enfoque de cambios avanzados es el reconocimiento económico variable, que se convierte en una estrategia que potencia el *Capital Humano*, protagonista primario de los cambios que se quieren llevar a cabo en la organización y del cual depende su éxito.

7.1 SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO ECONÓMICO VARIABLE

Los sistemas de reconocimiento económico variable son una forma de remuneración que incentiva al empleado a ir más allá de sus niveles básicos de desempeño, reforzando la contribución individual y de equipo para el éxito de la organización.

El reconocimiento económico variable, interpretando a diferentes autores, es cualquier retribución monetaria directa que no se incluye en la remuneración fija y que puede variar de acuerdo con diversos criterios, los resultados o rendimientos obtenidos individualmente o por equipos de trabajo. Sin embargo, para hacer efectiva esta estrategia de motivación es indispensable la capacidad financiera de la empresa.

El reconocimiento económico variable permite aumentos salariales reales en un entorno de fuerte actividad económica pero, al mismo tiempo, facilita un rápido ajuste en momentos de crisis; es una remuneración de acuerdo con el desempeño. A diferencia de los bonos otorgados sin ninguna evaluación previa, las organizaciones están concentradas en la actualidad en parámetros objetivos. De otra parte, debido a la globalización, las empresas tienen la necesidad de atraer, pero especialmente de retener los mejores empleados y mantenerlos motivados, y el reconocimiento económico variable es una estrategia que va en ese sentido.

“La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera; es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (Viquez & Orozco, 2005, p. 11). La motivación es una de las principales razones que se toma en cuenta cuando se elige implementar un paquete de reconocimiento económico variable. Hay una relación entre equidad y motivación; por ello, cuando el empleado siente que tanto su carga de trabajo como su salario poseen esta cualidad, probablemente va a sentirse más motivado.

7.2 ORÍGENES

Los sistemas de reconocimiento económico variable basados en el trabajo han sido utilizados desde la época de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), cuando surgió la administración científica, la cual planteaba el estudio del trabajo y la remuneración justa de acuerdo con el esfuerzo de los trabajadores.

En 1937, Joseph Scanlon (1999, como se cita en Hoyos, 2005) desarrolló el sistema de incentivos llamado “Plan Scanlon”, muy usado en empresas siderúrgicas. Este sistema presenta como características las siguientes: Desarrollo de la colaboración, compromiso, identidad, aprendizaje continuo para mejorar capacidades, participación en los equipos de calidad con la posibilidad de hacer propuestas de mejora de la productividad y la innovación.

Durante los primeros años de la década de los ochenta fueron apareciendo firmas de *software* en los Estados Unidos que empezaron a ofrecer acciones como parte de la compensación y otros beneficios, según el rendimiento. La idea de relacionar el salario con el desempeño se extendió a otras áreas de los negocios y a otras regiones también.

Chiavenato afirma que:

Desde la década de 1980 las empresas estadounidenses y europeas dejaron de lado la remuneración fija y empezaron una tendencia que está ganando espacio:

remunerar a las personas por los resultados alcanzados. La organización no se apropia de los resultados, sino que los distribuye proporcionalmente entre ella y las personas que ayudaron a alcanzarlos” (2007, p. 262).

En países de Europa, como Austria, Suecia, Francia e Inglaterra, el reconocimiento económico variable ya es normal. Allí se trabaja estipulando un salario mediante un convenio con los sindicatos, y adicionalmente se remunera de acuerdo con el desempeño.

En la actualidad, el reconocimiento económico variable se ha extendido a muchos otros países, principalmente a través de las compañías multinacionales. Varios expertos sobre el tema opinan que este es un modelo de compensación que responde mejor a las necesidades actuales del mercado. “En el contexto actual globalizado y competitivo, las personas, los trabajadores, deben verse expuestos a esa enorme competencia que, para hacerla más efectiva, se ha traducido en retribución variable” (Alles, 2000, p. 435).

7.3. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la equidad interna y competitividad externa mediante el reconocimiento económico por desempeños extraordinarios, buscando atraer, retener y potenciar la motivación generada por la compensación y su impacto en la rentabilidad de la organización o unidad de negocio.

7.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Atraer y retener el capital humano que requiere la organización para ser altamente competitiva.
- Contar con un instrumento de comunicación que permita alinear el comportamiento individual y por equipos hacia la consecución de los objetivos del negocio.
- Contar con mecanismos de flexibilización salarial acordes con los resultados de la compañía. (Buenos resultados, buenos salarios; malos resultados, los salarios se ven afectados).

7.4. POLÍTICA DE COMPENSACIÓN DE LA EMPRESA

Según Chiavenato (2007, pp. 306-307), “La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de la remuneración de sus colaboradores”. Pero esta política debe ser dinámica y evolucionar de acuerdo con las condiciones que se vayan presentando, y la necesidad de trabajar con recursos humanos capaces de entender la sociedad de la información o el conocimiento, la globalización, entre otros factores cambiantes que inducen a la empresa a crear sistemas de remuneración flexible.

La política salarial debe incluir:

- Estructura de cargos y salarios.
- Clasificación de los cargos y las franjas salariales para clase de cargos.
- Salarios de admisión para las diversas clases salariales.

El salario de admisión para los empleados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial.

- Previsión de reajustes salariales
- Reajustes colectivos
- Reajustes individuales
- Promoción
- Adecuación
- Méritos

Según Tomas Patton, citado por Chiavenato (2007), la política salarial debe tener siete criterios para ser eficaz:

- Adecuada
- Equitativa
- Balanceada
- Eficaz en cuanto a costos
- Segura (los salarios deben brindar seguridad económica).
- Estimulante
- Aceptable para los empleados

Si se analizan con detenimiento estos criterios, se infiere que una política adecuada para la situación actual de los negocios debe darle más importancia al desempeño personal que al puesto en sí. Sin embargo, debe haber unas exigencias específicas en cuanto a habilidades, conocimientos y comportamientos puntuales que conlleven a mejoras continuas en la organización. Por lo anterior, es necesario que en la planeación del recurso humano se tengan previstos, como criterios de selección, aquellas competencias específicas que contribuyan a que los empleados contratados alcancen objetivos y/o metas que contribuyan al desarrollo de la organización.

Estos criterios dependerán del *Core Business** de la organización. Por ejemplo, en la industria manufacturera se le dará importancia a las competencias para la innovación; en el comercio, la comunicación y la capacidad para hacer relaciones; en las instituciones de educación superior, la comunicación oral y escrita, la creatividad y capacidad para hacer relaciones; en cargos públicos, la eficacia personal, don de gente y capacidad para resolver problemas y como principio, la ética profesional.

* Una competencia “distintiva”, también llamada “competencia esencial”, “competencia clave” o “giro del negocio”, y conocida en inglés como *Core Competent*, se refiere en gestión empresarial, a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización.

En este sentido es necesario revisar en detalle las nuevas formas sobre la compensación variable.

7.5. TIPOS DE COMPENSACIÓN O RECONOCIMIENTO ECONÓMICO VARIABLE

Generalmente, el reconocimiento económico variable resulta de una combinación de factores, tales como: los resultados globales de la organización, los resultados de una determinada unidad de negocios o departamento, y el desempeño personal o por equipo. También de la clase de negocio, situación financiera, del tipo de personal y de los objetivos que se persiguen aplicando esta estrategia.

Los porcentajes que se manejan para el reconocimiento económico variable, con respecto al salario base, cambian de acuerdo con cada organización y según sus intereses y necesidades. En los países con mayor experiencia en la aplicación de este sistema se habla de que la porción del reconocimiento económico varía según el desempeño y está alrededor del 40% del total (Orozco, 2005).

En la siguiente tabla se presentan diversos tipos de reconocimiento económico variable frecuentemente utilizados por las empresas, en especial por las grandes, y se hace una breve descripción de cada uno.

Tabla 7.1. Algunos Planes de reconocimiento económico variable

NOMBRE	CARACTERÍSTICA	DEFINICIÓN
Comisiones por ventas	Es un reconocimiento económico variable tradicional	Es un porcentaje sobre rango de ventas, pero generalmente es una combinación de salario básico y comisiones.
Prima por rendimiento o plan de trabajo a destajo		Básico más pago por unidades producidas a partir de la producción tipo. Ejemplo: \$15.000/pieza producida; \$400 por correo enviado, adicional a su salario básico.
Bonos		Pagos en bonos por excelentes resultados de la compañía.

Continúa...

NOMBRE	CARACTERÍSTICA	DEFINICIÓN
Reconocimiento económico por méritos	Es un reconocimiento económico variable tradicional	Pagos por desempeños excelentes, buenos y aceptables. Utilizados más para trabajos de oficina y secretarías. Puede formar parte del salario básico, un solo pago periódico o ser parte del salario básico, en tal caso es parte del incremento del siguiente periodo.
Reconocimiento económico por cumplimiento de objetivos	Reconocimiento económico variable moderno	Pagos por el objetivo cumplido enmarcado en modelo previamente establecido.
Plan de bonificación anual		De acuerdo con los resultados, un porcentaje para el plan. Ejemplo: 10% disponible y se reparte 70% ejecutivos y 30% demás empleados.
Plan de incentivos para equipos		Pagos colectivos basados en el cumplimiento de parámetros de productividad del equipo.
Distribución de acciones		Distribución de acciones solo a los empleados y bajo requisitos claros que no permiten que las acciones queden en manos distintas a las de los empleados. Puede ser la figura mediante fideicomiso para repartirlas cuando se jubila o para que las use como mejor les parezca.
Reparto de utilidades		Reparto de un porcentaje de las utilidades entre todos los trabajadores, premio a las sugerencias que conllevan a ahorros para la empresa.
Plan Scalton para fomentar colaboración		Elaborado en 1937 por Joseph Scalton, dirigente sindical. Tiene cinco características: cooperación, identidad, competencia, sistema de participación y fórmula para repartir beneficios.
Reconocimiento económico basado en competencias	Reconocimiento económico variable moderno	Esta forma de remuneración se halla relacionada con el grado de información y el nivel de capacitación de cada empleado, y premia ciertas habilidades técnicas, administrativas y profesional o de comportamiento del empleado.
La estrategia de riesgo de la compensación variable		Esta estrategia juega con el alcance o no de los objetivos y metas de la división a que pertenece el empleado y, en consecuencia, con la ganancia o pérdida del porcentaje de riesgo de su remuneración fijado de antemano. Es decir que el salario está sujeto al alcance de las metas financieras de la empresa o del negocio.

Tendencias de la remuneración. Diversos autores coinciden en que los nuevos sistemas de remuneración hacen énfasis en la flexibilidad en la compensación buscando alcanzar los objetivos y las metas prestables en consenso y también el reconocimiento económico social y/o monetario por equipos.

Interpretando a Alles (2000), la valoración por resultados, previa fijación de objetivos, permite ver con realismo los logros del talento humano, establecer nuevos objetivos con el trabajador, concediendo empoderamiento al mismo, lo cual disminuye los posibles sesgos a favor o en contra del empleado por parte del evaluador. En la misma línea, Chiavenato (2007) hace énfasis en que la evaluación por objetivos es una forma clara de ver en términos de resultados lo que se está evaluando sobre la base del cumplimiento de metas previamente acordadas entre las partes.

Los objetivos traducidos en resultados permiten evaluar el desempeño del empleado, de una parte y, de otra, aplicar acciones correctivas para la fijación y desarrollo de objetivos para el siguiente periodo.

Por último, debe quedar claro que las nuevas tendencias están basadas en el reconocimiento económico, que la evaluación del desempeño debe estar alineada con el desarrollo organizacional y de la administración del capital humano, lo mismo que del convencimiento de que debemos trabajar en el contexto de la sociedad de la información o del conocimiento en un mundo globalizado. A continuación se presenta un caso para consolidar los conceptos teóricos vistos.

7.6. DESARROLLO DE UN CASO QUE INTEGRA LA ESTRUCTURA SALARIAL Y EL RECONOCIMIENTO ECONÓMICO VARIABLE

En esta sección se desarrolla una propuesta metodológica para concretar una política de compensación en una institución, teniendo en cuenta tanto el valor relativo de los cargos como el reconocimiento económico del desempeño personal. A continuación se representa esquemáticamente la propuesta metodológica para su posterior desarrollo.

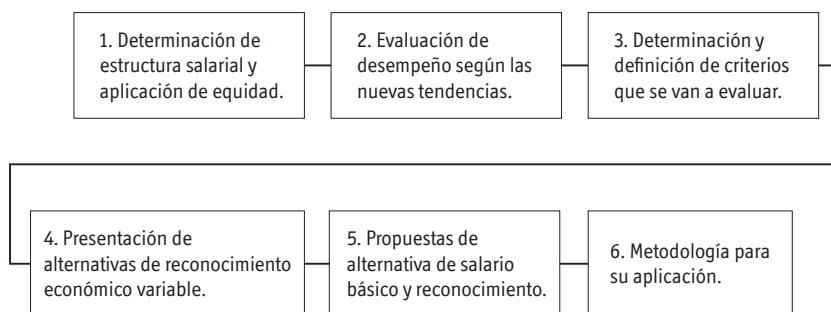


Figura 7.1. Propuesta metodológica de compensación con reconocimiento económico variable

7.6.1 DETERMINACIÓN DE ESTRUCTURA SALARIAL

La metodología para la determinación de la estructura salarial se desarrolló en el capítulo cuatro y cinco de este libro, aquí retomamos los conceptos allí descritos y se procede, a través de un ejercicio, a ejemplificar el modelo de reconocimiento económico variable. Este caso es real y fue realizado en el año 2011 e implementado en el 2012 en una institución educativa de Barranquilla. El nombre de los cargos y los salarios han sido alterados ligeramente para guardar la confidencialidad.

La tabla siguiente presenta una muestra de cargos clave con su respectivo valor relativo, lo cual se obtuvo mediante el método del Grupo HAY, que fue utilizado para el diseño de la estructura salarial que buscaba en su momento aplicar la equidad interna.

El método HAY comprende tres factores:

- **Habilidad**, que se subdivide en *Habilidad especializada*, *Habilidad gerencial* y *Habilidad en relaciones humanas*.
- **Solución de problemas**, dividido en *Marco de referencia para resolver problemas* y *Complejidad de los problemas* que se enfrenta en el desempeño del cargo.

- **Responsabilidad**, que consta de *Libertad* que tiene para actuar el poseedor del cargo, *Magnitud* de los resultados en que se compromete quien desempeña el cargo e *Impacto* sobre los resultados del negocio.

En la tabla 7.2 aparecen los puntos por factor que sumados dan el valor relativo de los cargos y el salario promedio mensual (total anual /12).

Tabla 7.2. Valoración relativa de cargos

Cargo	HABILIDAD		SOL.DE PROB.		RESPONSAB.		TOTAL	Salario
	IDU	Puntos	IDU	Puntos	IDU	Puntos	VR	
Directora académica	F III3	528	E3	264	ES3	304	1096	\$ 6.000.000
Dir. Admin. y financiero	FIII3	528	E4	225	FS3	304	1057	\$ 6.500.000
Directora nivel I	F III2	460	E3+	175	ES3	350	985	\$ 4.500.000
Directora nivel II	F III2	460	E3+	175	ES3	304	939	\$ 4.000.000
Directora de gestión humana	FIII2	460	E3	198	ES3	175	833	\$ 5.000.000
Especialista bilingüe I	FIII3	460	E3	132	ES3	200	792	\$ 1.850.000
Psicóloga	FII3	460	F3	124	ES3	200	784	\$ 4.500.000
Asesor legal	FIII2	400	E3	132	ES3	175	707	\$ 3.500.000
Director servicios generales	FII2	350	E3+	133	ES3	200	683	\$ 2.200.000
Dir. De Calidad	FII2	350	E3+	133	ES3	175	658	\$ 2.575.000
Jefe de alimentos y bebidas	FII2	400	E3+	152	DC2	76	628	\$ 1.800.000
Titular bilingüe	FII2	400	E3	132	DS2	87	619	\$ 2.250.000
Enfermera/coord. salud ocup.	FII2	400	E3+	152	CC2	50	602	\$ 1.587.166
Coordinadora de admisiones	EII3	304	D3	100	D S3	115	519	\$ 2.000.000
Especialista no bilingüe I	FI2	304	D3	100	DS2	87	491	\$ 1.850.000
Fonoaudióloga	FI2	304	E3	115	CC2	57	476	\$ 2.158.841
Asistente administrativo	EI2	304	E2	88	CC2	57	449	\$ 2.026.359
Especialista en seguridad	EI2	304	D3	58	CS2	66	428	\$ 2.000.000
Tesorero	E II2	350	B3	46	BC1	25	421	\$ 1.236.000
Asistente de compras	EII2	304	D2	40	CC2	57	401	\$ 1.850.000
IDU: Código de asignación de puntos								

Tomando como base el valor relativo y el salario promedio de los veinte cargos clave, se procedió a determinar la estructura para la nivelación salarial buscando la equidad interna.

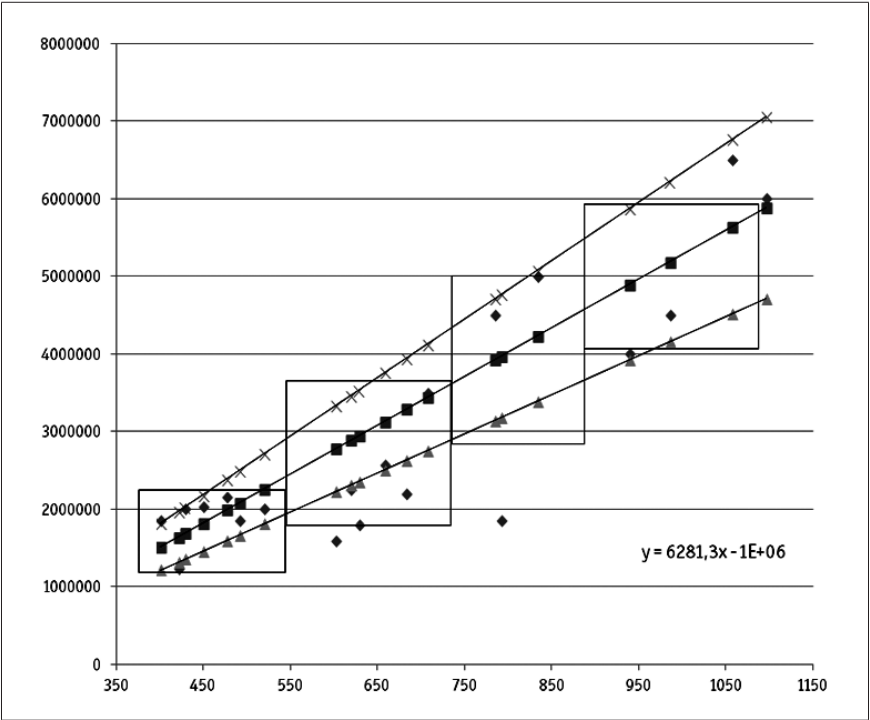


Figura 7.2. Estructura guía de nivelación salarial (búsqueda de la equidad interna)

La tabla siguiente presenta las diferencias salariales y el respectivo porcentaje del salario actual frente al salario de la curva. Allí se puede ver cómo los cargos: Director administrativo y financiero, Directora de gestión humana, Psicóloga, Asistente administrativo, Especialista en seguridad y Asistente de compras (crítico+) han tenido salarios por encima de la curva.

En el otro sentido, los cargos de Directores nivel I (crítico) y nivel II, Especialista bilingüe I, Directora de servicios generales (crítico), Directora de calidad, Jefe de alimentos y bebidas (crítico), Titular bilingüe (crítico), Enfermera, Coordinador de admisiones, Especialista no bilin-

güe (crítico) y Tesorero (crítico), están en un posición salarial por debajo de la curva. Es necesario un estudio especial y objetivo para los cargos críticos tanto subvalorados como sobrevalorados (crítico+).

Tabla 7.3. De equidad comparativa alrededor de la curva

Determinación del Valor Relativo de los Cargos Directivos					
CARGOS	VR		SAL. CURVA	EQUIDAD INTERNA	
		Salario	$y = 6281,3x - 1E+06$	D	%
Directora académica	1096	\$ 6.000.000	\$ 5.884.305	115695	2%
Dir. Admin. y financiero	1057	\$ 6.500.000	\$ 5.639.334	860666	15%
Directora nivel I	985	\$ 4.500.000	\$ 5.185.824	-685824	-13%
Directora nivel II	939	\$ 4.000.000	\$ 4.896.884	-896884	-18%
Directora de gestión humana	833	\$ 5.000.000	\$ 4.232.323	767677	18%
Especialista bilingüe I	792	\$ 1.850.000	\$ 3.974.790	-2124790	-53%
Psicóloga	784	\$ 4.500.000	\$ 3.924.539	575461	15%
Asesor legal	707	\$ 3.500.000	\$ 3.440.879	59121	2%
Director servicios generales	683	\$ 2.200.000	\$ 3.290.128	-1090128	-33%
Dir. de calidad	658	\$ 2.575.000	\$ 3.133.095	-558095	-18%
Jefe de alimentos y bebidas	628	\$ 1.800.000	\$ 2.944.656	-1144656	-39%
Titular bilingüe	619	\$ 2.250.000	\$ 2.888.125	-638125	-22%
Enfermera/ coord., salud ocupacional	602	\$ 1.587.166	\$ 2.781.343	-1194177	-43%
Coordinadora de admisiones	519	\$ 2.000.000	\$ 2.259.995	-259995	-12%
Especialista no bilingüe I	491	\$ 1.850.000	\$ 2.084.118	-234118	-11%
Fonoaudióloga	476	\$ 2.158.841	\$ 1.989.899	168942	8%
Asistente administrativo	449	\$ 2.026.359	\$ 1.820.304	206055	11%
Especialista en seguridad	428	\$ 2.000.000	\$ 1.686.889	313111	19%
Tesorero	421	\$ 1.236.000	\$ 1.641.287	-405287	-25%
Asistente de compras	401	\$ 1.850.000	\$ 1.515.786	334214	22%

Si no se tienen en cuenta los salarios que prevalecen en la zona, es decir, los salarios de la competencia, se procede a llevar a cabo la nivelación interna, entendiendo que en los cargos cuya posición relativa con respecto

a la curva están muy por debajo, se deben hacer incrementos en periodos cortos hasta llevarlos a aplicar el principio de equidad.

La curva de la figura 7.2 permite hacer una nivelación salarial interna teniendo en cuenta las categorías que allí aparecen y siguiendo la metodología descrita en el capítulo cinco de este libro.

Se deja este ejercicio para que los lectores practiquen los conceptos desarrollados en el capítulo cinco, ya que aquí lo que interesa es tener en cuenta tanto la curva interna como la curva del mercado para hacer propuesta de nivelación antes de aplicar el modelo de reconocimiento económico variable.

7.6.2. ENCUESTA SALARIAL

Antes de proceder a realizar la nivelación salarial se presenta a continuación la información recopilada de diferentes instituciones similares de la ciudad, que sirve de guía para este propósito.

Para lo anterior se puede llevar a cabo un *Benchmarking* entre las instituciones que prestan el servicio y realizan productos similares, las cuales acuerdan compartir toda la información referente a la remuneración.

También se pueden utilizar las encuestas de Acrip que son muy efectivas en proporcionar esta información dado que esta organización hace la encuesta anual y la actualiza cada seis meses.

Tabla 7.4. Información de salarios de cuatro empresas

Determinación del Valor Relativo de los Cargos Directivos						
Cargos	VR	E0*		Empresa	Empresa	Empresa
		Salario	Promedio	A*	B	C
Directora académica	1096	\$ 6.000.000	6325000	5800000	5500000	8000000
Dir. Admin. y financiero	1057	\$ 6.500.000	6425000	5700000	5500000	8000000
Directora nivel I	985	\$ 4.500.000	4600000	4400000	3000000	6500000
Directora nivel II	939	\$ 4.000.000	4175000	3900000	2800000	6000000
Directora de gestión humana	833	\$ 5.000.000	4000000	4000000	2500000	4500000
Especialista bilingüe I	792	\$ 1.850.000	2787500	1800000	3000000	4500000
Psicóloga	784	\$ 4.500.000	3825000	4000000	2000000	4800000
Asesor legal	707	\$ 3.500.000	3125000	3000000	2000000	4000000
Director servicios generales	683	\$ 2.200.000	2175000	2000000	1500000	3000000
Dir. de calidad	658	\$ 2.575.000	2393750	2500000	1500000	3000000
Jefe de alimentos y bebidas	628	\$ 1.800.000	2125000	1700000	2000000	3000000
Titular bilingüe	619	\$ 2.250.000	2587500	2200000	2400000	3500000
Enfermera/Coordinadora salud ocupacional	602	\$ 1.587.166	1646792	1500000	1500000	2000000
Coordinadora de Admisiones	519	\$ 2.000.000	2075000	1800000	2000000	2500000
Especialista no bilingüe I	491	\$ 1.850.000	1962500	1800000	1800000	2400000
Fonoaudióloga	476	\$ 2.158.841	1914710	2000000	1300000	2200000
Asistente administrativo	449	\$ 2.026.359	1781590	1500000	1400000	2200000
Especialista en seguridad	428	\$ 2.000.000	2075000	1800000	2000000	2500000
Tesorero	421	\$ 1.236.000	1459000	1200000	1600000	1800000
Asistente de compras	401	\$ 1.850.000	1662500	1400000	1200000	2200000

E0*,A*: la empresa en estudio y las otras empresas similares

7.6.3. COMPARACIÓN DEL SALARIO DE LA CURVA DE LA EMPRESA VS. CURVA DEL MERCADO

Para esta comparación se tienen en cuenta las dos curvas salariales, la de la empresa: $y = 6281,3x - 1E+06$, obtenida con el VR y los salarios actuales y la segunda $y = 6552,7x - 1E+06$, obtenida con el VR de la empresa y los salarios promedio del mercado.

Las estimaciones hechas por las dos curvas se observan en la siguiente figura, en la que se puede observar que todos los salarios de la empresa están por debajo de la curva del mercado, aunque en un porcentaje bajo. Este porcentaje bajo significa que la empresa tiene salarios competidos, lo que le permite contar con el mejor capital humano para su organización.

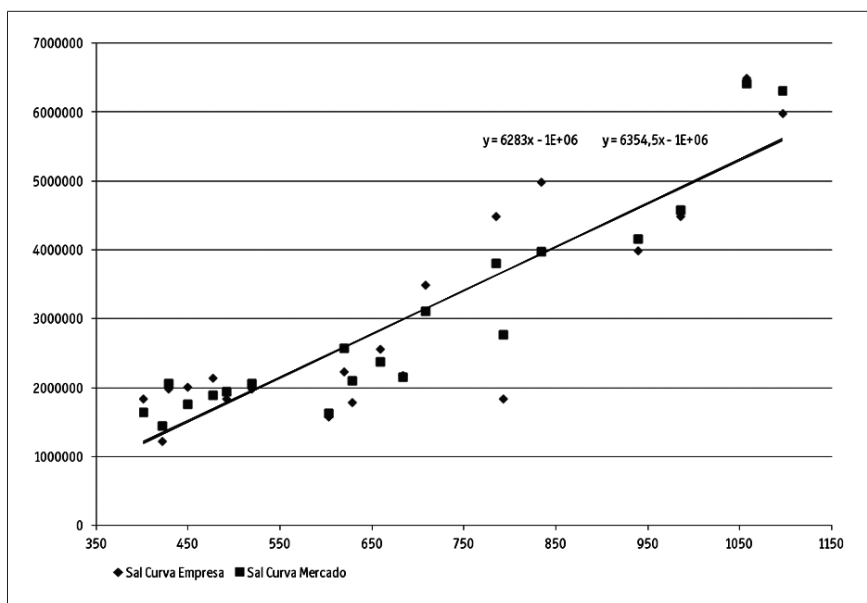


Figura 7.3. Representación de la curva de la empresa VS curva del mercado

En conclusión, con respecto al mercado, no hay problema; lo que interesa saber es si las personas que están desempeñando el cargo son lo suficientemente idóneas para hacer la nivelación y para esto deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Valor relativo de los cargos.
- Capacidad de pago de la empresa.
- Salarios que prevalecen en la zona.
- Oferta y demanda de mano de obra.

7.6.4 PROPUESTA DE NIVELACIÓN SALARIAL

La propuesta de nivelación salarial se hace teniendo en cuenta los criterios ya expuestos, pero sobre todo buscando la equidad interna para aquellos cargos considerados como críticos, es decir, los que han estado subvalorados según se evidencia frente al valor relativo y frente a cargos con similar número de puntos.

En el capítulo cinco se describieron los conceptos para hacer la nivelación salarial, pero es necesario recordar que, en su implementación, debe considerarse que cuando un cargo es crítico se procede a llevar a cabo aumentos pequeños, en periodos cortos, para no generar desmotivación con cargos similares, hasta llevarlo a nivel de equidad, por aquello de que a trabajo igual salario igual. Además, se debe tener en cuenta que el salario nivelado busca cumplir con los tres principios básicos que son: ser atractivo, ser retenedor y ser motivador.

Por ejemplo, el Especialista bilingüe I es un cargo que está en la posición 47% con respecto al salario de la curva o, dicho de otra forma, le falta un 53% para ser equitativo relativamente; le sigue la Enfermera, en posición 57%; Jefe de alimentos, 61%, y Director de servicios generales, entre otros, que están subvalorados.

Por otra parte, hay que estudiar los cargos que están sobrevalorados, como el Asistente de compras, 22%, y el Especialista en seguridad, 19%, para conocer si es por sus competencias que están en esas posiciones o por errores en su asignación salarial.

En lo referente a sobrevaloración, para esta institución, los casos no son tan problemáticos como los de subvaloración a los que hay que aplicar acciones efectivas y oportunas, pues habrá casos en los que las personas, al sentirse mal remuneradas, opten por aprovechar la primera oportunidad que se les presente para irse de la empresa.

En la tabla siguiente se presenta una propuesta de nivelación salarial para lograr la equidad interna y externa, con las respectivas recomenda-

ciones para su aplicación, y pensando en preparar el terreno para pasar a la valoración del desempeño que se hará en la otra sección.

Tabla 7.5. Propuesta de nivelación salarial

Cargos	VR	Sal.Actual	Equidad interna		Equidad externa		DEM*	Nivelación
			$y = 6281,3x - 1E+06$	Posición	$y = 6376,5x - 1E+06$	Posición		
Directora académica	1096	\$ 6.000.000	\$ 5.884.305	102%	\$ 5.988.644	98%	5%	0%
Dir. administrativo y financiero	1057	\$ 6.500.000	\$ 5.639.334	115%	\$ 5.739.961	98%	17%	0%
Directora nivel I	985	\$ 4.500.000	\$ 5.185.824	87%	\$ 5.279.577	98%	-11%	10%
Directora nivel II	939	\$ 4.000.000	\$ 4.896.884	82%	\$ 4.986.258	98%	-16%	10%
Directora de gestión humana	833	\$ 5.000.000	\$ 4.232.323	118%	\$ 4.311.625	98%	20%	0%
Especialista bilingüe I	792	\$ 1.850.000	\$ 3.974.790	47%	\$ 4.050.188	98%	-51%	30%
Psicóloga	784	\$ 4.500.000	\$ 3.924.539	115%	\$ 3.999.176	98%	16%	0%
Asesor legal	707	\$ 3.500.000	\$ 3.440.879	102%	\$ 3.508.186	98%	4%	0%
Director servicios generales	683	\$ 2.200.000	\$ 3.290.128	67%	\$ 3.355.150	98%	-31%	20%
Dir. de calidad	658	\$ 2.575.000	\$ 3.133.095	82%	\$ 3.195.737	98%	-16%	10%
Jefe de alimentos y bebidas	628	\$ 1.800.000	\$ 2.944.656	61%	\$ 3.004.442	98%	-37%	20%*
Titular bilingüe	619	\$ 2.250.000	\$ 2.888.125	78%	\$ 2.947.054	98%	-20%	10%
Enfermera/ cord. salud	602	\$ 1.587.166	\$ 2.781.343	57%	\$ 2.838.653	98%	-41%	20%
Coordinadora de Admisiones	519	\$ 2.000.000	\$ 2.259.995	88%	\$ 2.309.404	98%	-10%	5%
Especialista no bilingüe I	491	\$ 1.850.000	\$ 2.084.118	89%	\$ 2.130.862	98%	-9%	5%
Fonoaudióloga	476	\$ 2.158.841	\$ 1.989.899	108%	\$ 2.035.214	98%	10%	0%
Asistente administrativo	449	\$ 2.026.359	\$ 1.820.304	111%	\$ 1.863.049	98%	13%	0%
Especialista en seguridad	428	\$ 2.000.000	\$ 1.686.889	119%	\$ 1.727.612	98%	21%	0%
Tesorero	421	\$ 1.236.000	\$ 1.641.287	75%	\$ 1.681.318	98%	-22%	10%
Asistente de compras	401	\$ 1.850.000	\$ 1.515.786	122%	\$ 1.553.916	98%	25%	0%

*Los porcentajes altos (ejemplo 20%) que se sugieren como nivelación son los que hay que implementar fraccionados y en periodos cortos para no causar efectos negativos en el ambiente laboral.

Una vez se haya terminado el estudio, se debe hacer la socialización de este ante los jefes clave, preparándolos para que transmitan los resultados en su área en la misma época y utilizando una metodología diplomática que genere un impacto positivo, lo que prepararía el terreno para la implementación del reconocimiento económico variable

7.6.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SIGUIENDO LAS NUEVAS TENDENCIAS

En el capítulo seis se estudiaron los conceptos de valoración del desempeño y se presentó un ejercicio sencillo, utilizando técnicas tradicionales; en esta sección se desarrollarán dos modelos de desempeño, uno basado en competencias* y otro en logros u objetivos.

El primero se enmarca en la escuela constructivista que le da relevancia al empoderamiento de la persona sin importar el nivel jerárquico. Por lo anterior, la sección presenta los criterios con que se van a evaluar los cargos operativos, mandos medios y ejecutivos. Para este último se toman las competencias del modelo de emprendedores que aparece publicado en Internet** como estado del arte y con fines académicos, pero se integra con los dos primeros para formar un caso informatizado que abarca todos los cargos de la empresa.

Alles (2006) afirma que la evaluación del desempeño constituye una herramienta que permite relacionar al jefe y al subalterno al comprender qué se espera de cada uno de ellos, así como la forma en que satisfacen las expectativas, y cómo hacer para mejorar los resultados. Chiavenato

* McClelland, Spencer y Spencer (citado por Alles, 2002, p.27), de la escuela Conductista, definen las competencias como: Características que una persona tiene en relación con su desempeño efectivo y/o superior. El desempeño efectivo se expresa en resultados específicos. Por su parte, Levy-Leboyer, de la escuela constructivista, tiene en cuenta la importancia de las personas, sus objetivos y posibilidades; rechaza la exclusión de personas menos formadas, pues pueden crear, ser autónomas y responsables. El postulado es que si se otorga confianza a la gente, si se cree en ellas, se les da la posibilidad de aprender.

** emprendedores@impulsapuebla.org.mx www.impulsapuebla.org.mx

(1998) define la evaluación del desempeño como “un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial desarrollo”; por otro lado, Byars y Rue (1980) lo definen como un proceso en el que se comunica a una persona cómo llevar a cabo el trabajo, estableciéndose también un plan de mejoramiento

Para los propósitos de esta sección, se tiene en cuenta la definición de evaluación del desempeño de personal como un proceso técnico, sistemático y permanente mediante el cual se aprecia el desenvolvimiento del ejecutivo, el mando medio y/o trabajador de base en el desarrollo de sus funciones, responsabilidades y en su conducta social dentro de la organización. Se trata de establecer un vínculo permanente de comunicación entre el superior y el subalterno, que tienen un propósito común, el cual es el logro de resultados efectivos del trabajo.

Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan a la gerencia información esencial para tomar decisiones sobre la situación de los trabajadores, es decir, determinar las necesidades de capacitación, políticas de desarrollo, motivación, rotaciones, ascensos, bonificaciones, etc., que sean necesarias para mantener y mejorar la productividad individual y colectiva en la organización.

7.6.6. DETERMINACIÓN Y DEFINICIÓN DE CRITERIOS POR EVALUAR

Como el objetivo principal de este capítulo es presentar una metodología de reconocimiento económico variable, a partir del valor relativo de los cargos y la valoración del desempeño de todo el personal de la organización, se describen a continuación dos formas de valorar el desempeño; la primera basada en competencias, y la segunda, en la valoración por objetivos, por la que se están inclinando las empresas exitosas.

Valoración por competencias

Para la valoración del desempeño basado en competencias se presenta una metodología genérica, que tiene en cuenta los cargos ejecutivos,

mandos medios y operativos, haciendo uso de un proceso sistematizado y tomando como referencia el modelo de *emprendedores@impulsapuebla.org.mx* para cargos ejecutivos y que será extendido para todos los niveles.

Los criterios de esta metodología son las competencias, las cuales se definen junto con sus dimensiones y características; estas últimas permiten determinar el grado de desempeño logrado por los ocupantes de los diferentes puestos de trabajo. Para comprender mejor esta metodología, se presenta el caso de una institución de formación de Barranquilla, para la cual se determinó previamente la estructura salarial con su respectiva nivelación propuesta. Ver figuras 7.2 y 7.3.

EJEMPLO Criterios para cargos operativos

Las competencias para los cargos operativos se definen junto con sus dimensiones y características, siguiendo el modelo de emprendedores, así:

FLEXIBILIDAD: Es la capacidad que tiene un ser humano de adaptarse y trabajar en distintas situaciones y con personas o grupos variados.

Dimensión 1: Reacción al cambio

Características:

- Se adapta con facilidad a los cambios.
- Se integra rápidamente a nuevos grupos de trabajo.
- La participación al trabajar en grupo es dinámica.

Dimensión 2: Adaptación al cambio y aprendizaje del mismo

Características:

- Generalmente entiende y acata los diferentes puntos de vista.
- Se muestra presto a adaptarse a la situación cambiante.
- Generalmente es abierto a trabajar en diferentes equipos dentro de la organización.

Dimensión 3: Valoración del punto de vista ajeno

Características:

- Entiende y valora los distintos puntos de vista con los que se enfrenta.
- Adapta su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.
- Promueve cambios en los procesos bajo responsabilidad.

MANEJO DE INFORMACIÓN: Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas relacionados con el rol. En la identificación y localización de material que se adapte a sus necesidades de información, haciendo uso de herramientas tecnológicas.

Dimensión 1: Búsqueda de información

Características:

- Trata de complementar la información que se le suministra mediante el análisis.
- Emplea metodologías efectivas en la búsqueda de información veraz.
- Se interesa por saber sobre los problemas de sus compañeros.

Dimensión 2: Inquietud por acceder a la información

Características:

- Generalmente busca información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.
- Tiende a buscar diferentes puntos de vista para corroborar su información.
- Está atento a compartir información con sus compañeros de trabajo.

Dimensión 3: Análisis de información

Características:

- Analiza a profundidad la información recibida.
- Hace comparaciones y relaciones con la información recibida.
- Aplica la tecnología para el procesamiento de la información útil.

PRODUCTIVIDAD: Habilidad de fijar junto con sus jefes y compañeros los objetivos y criterios de desempeño por encima de lo normal.

Dimensión 1: Fijación de metas

Características:

- Capacidad para analizar y establecer metas retadoras.
- Habilidad para definir y fijar índices de medición.
- Capacidad para aplicar métodos de trabajo efectivo.

Dimensión 2: Acciones correctivas

Características:

- Capacidad para evaluar su propio desempeño.
- Capacidad para argumentar el éxito o fracaso en los objetivos propuestos.
- Capacidad para aplicar acciones correctivas.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

Dimensión 1: Rompe esquemas

Características:

- Aprende e incorpora nuevos esquemas para interpretar la realidad.
- Es referente para el aprendizaje de sus compañeros.
- Presenta nuevos enfoques de ver los problemas.

Dimensión 2: Desarrollo de habilidades

Características:

- Participa en talleres de desarrollo profesional.
- Aprende de experiencias propias y ajenas.
- Desarrolla la capacidad de observación.

PREOCUPACIÓN POR LA ORGANIZACIÓN Y ORDEN EN EL TRABAJO: Es el interés por una organización y orden del puesto de trabajo siguiendo las técnicas modernas de distribución.

Dimensión 1: Organización

Características:

- Capacidad de organización técnica del puesto.
- Habilidad para organizar la información.
- Habilidad para usar tecnologías relacionadas con la organización.

Dimensión 2: seguridad en el puesto de trabajo

Características:

- Responsabilidad por la información que maneja.
- Responsabilidad por la integridad física de las personas.
- Cumplimiento de procedimientos y normas de trabajo.

PUNTUALIDAD: Cumple con la entrega de las tareas y responsabilidades asignadas, remitiéndose estrictamente a las fechas u horarios establecidos como normas.

Dimensión 1: Cumplimiento de los deberes

Características:

- Cumple con las obligaciones y responsabilidades a tiempo.
- Trabaja más allá de la jornada laboral cuando los compromisos lo exigen.

Dimensión 2: Maneja el tiempo con destreza para cumplir los deberes.

Características:

- Programa sus actividades teniendo en cuenta las prioridades.
- Realiza evaluación periódica de lo programado con lo ejecutado para aplicar correctivos.

EJEMPLO Criterios para mandos medios

Para este nivel se cuenta con las siguientes competencias con sus dimensiones y características para medición.

LIDERAZGO: Comprende la habilidad para orientar la acción del personal a cargo en la dirección de la visión y misión de la organización, inspirando principios y valores en el desarrollo de todas las actividades que les corresponde. Habilidad para acordar, hacer seguimiento a objetivos y capacidad para hacer feedback y mantener motivado al personal.

Dimensión 1: Motivación

Características:

- Conocimiento de sí mismo y del ambiente que lo rodea.
- Desarrolla el potencial del personal a cargo para alcanzar desempeño superior.
- Capacidad para influenciar al personal hacia los objetivos organizacionales.
- Da reconocimiento por logros alcanzados.

Dimensión 2: Empoderamiento

Características:

- Delega responsabilidades.
- Facilita el desarrollo profesional y la iniciativa de sus dirigidos.
- Propicia la utilización de las capacidades múltiples de sus dirigidos.
- Faculta el autocontrol y autodesempeño individual y por equipo.

RESPONSABILIDAD: Comprende la habilidad para demostrar y transmitir un alto nivel de pertenencia y compromiso para lograr resultados.

Dimensión 1: Asume responsabilidades propiamente, sin previa asignación

Características:

- Acepta responsabilidades por voluntad propia de tareas relacionadas con su labor.
- Aclara con el supervisor los comportamientos esperados asociados con su rol.
Establece acuerdos con otros en cuanto a cómo se medirá el éxito.
- Acepta las consecuencias de su propio rendimiento.

Dimensión 2: Orientación al cumplimiento de los deberes en forma satisfactoria

Características:

- Toma las medidas necesarias para realizar el trabajo en un alto nivel, con el fin de alcanzar las metas propuestas.
- Demuestra un alto nivel de esfuerzo para completar el trabajo acorde con las normas convenidas.
- Trabaja fuera de los límites de su propio puesto de trabajo cuando sea necesario para lograr resultados.
- Busca retroalimentación y modifica su propio comportamiento y enfoque para mejorar el rendimiento.

Dimensión 3: Compromiso con los objetivos grupales

Características:

- Hace una contribución a los objetivos de los demás y para el equipo.
- Obtiene satisfacción viendo que el equipo tenga éxito.
- En colaboración con miembros del equipo toma la iniciativa del mismo para obtener los resultados.

Dimensión 4: Se hace responsable por las actividades que se desarrollan bajo su nombre

Características:

- Asume la responsabilidad de la ejecución y los resultados de todo el equipo.
- Proporciona información sobre el rendimiento individual y del equipo, resultados y comportamiento.
- Se asegura que las consecuencias asociadas con el comportamiento y el rendimiento son adecuadas y entendidas.

COMUNICACIÓN: Es la capacidad que posee una persona para la escucha activa y para transmitir información oral o escrita de forma efectiva.

Dimensión 1: Recepción de información

Características:

- Escucha activamente lo que otras personas le quieren transmitir.
- Envía tanto mensajes verbales como escritos de forma clara.
- Utiliza un lenguaje claro para expresar las ideas se asegura de que el mensaje fue comprendido claramente por el receptor.

Dimensión 2: Presentación de la información

Características:

- Proporciona información oportuna, adecuada y útil a los demás.
- Utiliza métodos eficaces para comunicarse.
- Usa el juicio personal para determinar qué información es útil para los compañeros de trabajo y clientes.

Dimensión 3: Agrega valor a la información manejada

Características:

- Aumenta el valor de la información, proporcionando interpretación racional.
- Se comunica claramente en cualquier entorno.
- Utiliza el conocimiento personal y organizacional para mejorar el valor de la información para los demás.
- Propone usos de la información.

TRABAJO EN EQUIPO: Es la voluntad de trabajar en estrecha colaboración con los compañeros o con otros empleados para lograr un objetivo común en lugar de trabajar en competencia con otros.

Dimensión 1: Brinda retroalimentación apropiada

Características:

- Informa regularmente a los otros miembros del equipo las acciones realizadas.
- Confronta las situaciones complejas que se presentan con quienes la propician.
- Acepta y corrige los errores cuando los detecta.

Dimensión 2: Iniciativa al trabajo grupal

Características:

- Crea el espíritu de equipo, hablando positivamente de los demás.
- Habla muy bien de los miembros del equipo para promover un clima agradable.
- Muestra la confianza en los demás.
- Reconoce su capacidad para cumplir con las expectativas y contribuir a eficazmente a las funciones del equipo.

SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS: Es la habilidad de reaccionar proactivamente ante los problemas de una forma sistemática en lugar de dejarse llevar ante las adversidades.

Dimensión 1: Identificación de problemas

Características:

- Reconoce los problemas que puedan surgir.
- Utiliza el buen juicio y el sentido común para resolver problemas.
- Utiliza la experiencia y el conocimiento para detectar problemas relacionados con el trabajo.

Dimensión 2: Uso efectivo de herramientas para la resolución de conflictos

Características:

- Utiliza todos los recursos disponibles para evaluar, seleccionar y solucionar problema.
- Aplica metodologías probadas para resolver problemas.
- Aprende de la solución de problemas.
- Confronta los problemas en lugar de evitarlos.

Dimensión 3: Iniciativa

Características:

- Toma la iniciativa para identificar los conflictos dentro de un equipo.
- Fomenta un ambiente de resolución de conflictos.
- Promueve la resolución de problemas como un proceso esencial.

Para los **cargos ejecutivos** consulte las competencias con las dimensiones propuestas por *emprendedores@impulsapuebla.org.mx*

Valoración por objetivos

Los nuevos sistemas de remuneración son de naturaleza flexible y se basan en los objetivos o metas individuales y por equipo que han sido acordadas entre las partes interesadas.

La remuneración fija permite la equidad interna y externa, pero las tendencias van en la línea de combinar el salario básico y el reconocimiento económico variable por desempeño basado en el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, para lograr que las personas puedan trabajar bajo este enfoque, desde el reclutamiento y selección, se deben tener en cuenta las competencias genéricas y específicas como criterios para determinar el adecuado perfil que se adapte al enfoque de trabajar por logros y se convierta en un aliado y socio de los negocios de la empresa, como lo propone Chiavenato (2007, p. 309).

La administración por objetivos (APO) fue desarrollada por Peter F. Drucker en 1964 y su aplicación se extendió con rapidez por lo pragmático y la objetividad del modelo.

Para su aplicación, Druker (1964) propone que el director general debe fijar los objetivos corporativos, que luego serán traducidos en metas o acciones estratégicas para que los gerentes de los niveles inferiores las ejecuten. En la actualidad, cada división negocia dichas metas con los niveles más bajos hasta llegar a cada empleado de la organización que tenga las competencias para entrar en el plan por objetivos.

Entre las estrategias y criterios utilizados en la valoración por objetivos de muchas empresas están:

- **Resultados compartidos.** Cuyo criterio de valoración es el ahorro de costos, satisfacción de clientes, compromiso con el cliente, mejoras en los productos con la aprobación del cliente.
- **Planes por metas de productividad**
 - *El plan setenta-treinta.* Muy utilizado en ventas, donde el salario es de 70% y las comisiones por ventas el 30%.
 - *Bonificación no constitutiva de salario.* Es un pago que se da por unos servicios prestados o por la consecución de un objetivo estratégico, acordado entre las partes, pero que no es pago adicional al que figura en el contrato de trabajo.
- **Planes de méritos e incentivos por producción intelectual.** Estos planes son muy utilizados en instituciones de educación, especialmente en las universidades e instituciones universitarias, donde se reconoce las competencias del personal por su aporte al conocimiento. Las evidencias del aporte se dan por los artículos y libros publicados y evaluados por el comité de expertos que verifica la originalidad y calidad científica de los documentos publicados. Además de los aportes mediante ponencias en eventos nacionales e internacionales de prestigio, lo mismo que productos y patentes derivadas de la investigación y desarrollo realizados por investigadores.
- **Plan Scanlon.** Elaborado por el dirigente sindical Joseph Scanlon (1937), está diseñado para “fomentar la colaboración, la participación y la distribución de beneficios” (Desller, 2009, pp. 488-489). Tiene cinco características básicas:
 - *Cooperación:* Cambia el concepto de nosotros y ellos, por el de nosotros (todos los de la empresa).

- *Identidad*: La empresa debe definir con claridad la misión y los empleados entender muy bien cómo opera el negocio en término de los clientes, los costos y los precios.
 - *Competencia*: Los empleados deben dominar un alto nivel de competencia, lo cual exige un cuidadoso proceso de selección o llevar a cabo procesos de capacitación.
 - *Participación*: Los empleados presentan ideas de mejoras que serán analizadas por los comités de área para luego subir al comité ejecutivo, el cual tomará la decisión de llevarlas a cabo o rechazarlas, argumentando de buena forma los motivos para no ejecutarlas y animando al personal a seguir participando con sugerencias de mejora.
 - *Fórmula para compartir beneficios*: Si se lleva a cabo la idea y tiene éxito, los empleados tendrán el 75% de los beneficios obtenidos y el 25% será para la empresa. La fórmula de beneficios está dada por los gastos de nómina o entre las ventas totales más los incrementos del inventario.
- **Plan basado en medida de productividad**
 - *Plan de valor agregado de Rucker*: Consiste en dividir el valor agregado (ventas netas menos los diversos costos) del periodo entre los gastos de nómina totales.
 - *Plan especial de Promon Engenharia*: Esta empresa brasilera utiliza la fórmula de la tercera parte para el personal con más de un año de antigüedad en la empresa. La distribución son los puntos que van de uno a cuatro para los cargos de base y hasta 6 para los ejecutivos. Los puntos obtenidos están basados en la evaluación del desempeño, tomando como criterios: el trabajo en equipo, la flexibilidad, la innovación, la comunicación, solución de problemas, entre otros (Chia-venato, 1998, pp. 312-314). Si un ejecutivo obtiene 6 puntos promedio en los diferentes criterios, puede recibir 6 salarios como incentivos al final del año, o si es un trabajador

de base y obtiene 4 puntos, en promedio, recibirá 4 salarios al final del año.

Además de los anteriores planes, la empresa cuenta con beneficios extra-legales, los cuales se concretan en becas para los familiares de los trabajadores, préstamos, bonos, vacaciones remuneradas, dinero en efectivo o en bonos, tarjeta abierta para ejecutivos. Todos estos beneficios están sujetos a criterios trazados por la dirección de la compañía.

Tomando como base el reconocimiento económico basado en objetivos y/o competencias, a continuación se presentan ejemplos que permiten consolidar estas dos técnicas de valoración del desempeño.

EJERCICIOS Presentación de alternativas de reconocimiento económico variable basado en objetivos

1. La empresa de Maderas del Norte ha introducido una política de reconocimiento económico que consiste en pagar incentivos por el cumplimiento de metas de productividad por equipos de trabajadores asignados a determinado proyecto de fabricación de muebles para distribuidores mayoristas. El fabricante sabe que el estándar de producción mensual del equipo de trabajo, conformado por 5 personas cada uno, es de 130 unidades mensuales y el pago por unidad producida es de \$60.000. La meta de productividad que se espera es del 10% por equipo y el pago base es el 50% del valor de la productividad. Con base a esta información desarrolle los siguientes numerales:
 - a. ¿Cuánto gana la empresa por persona y por equipo sin incentivos?
 - b. ¿Cuántos son los incentivos del equipo y de cada miembro?
 - c. ¿Cuánto debería pagar la empresa por cada unidad adicional?
 - d. Simular gráfica y cuantificar el salario total si se parte de un pago fijo mensual basado en la producción tipo estándar estimada
- PM : Producción mensual estándar
- NE : Número de empleados/equipo de trabajo

- PM : Productividad meta
 PCM : Producción con meta
 CUP : Costo por unidad producida
 CEE : Costo estándar/equipo de cinco trabajadores
 CPCM : Costo de la producción pagando el 100% de la productividad
 GPP : Ganancias para la empresa sin pago de incentivos
 P : Productividad actual
 E : Productividad ganada por la empresa
 BPM : Base en porcentaje para pagar méritos
 MIE : Monto del incentivo a pagar
 MIEQ : Monto de incentivo equipo de trabajo
 MIP : Monto del incentivo por persona
 RI : Retorno del incentivo a pagar
 Cálculo de la ganancia por productividad para la empresa:

PM	NE	P	Meta	PM	PCM	CUP	CEE	CPCM	GPP
130	5}	1	10%	1,1	143	\$ 60.000	\$ 7.800.000	\$8.580.000	\$780.000

Cálculo del monto del incentivo para las partes:

P	Meta	BPM	MIEQ
1	10%	5%	\$390.000 (\$60.000*0,05*130)

Cálculo del retorno del incentivo:

PP	MIEQ	RI
\$780.000	\$390.000	$((780.000-390.000)/780.000) * 100 = 100\%$

Conclusión: En otras palabras, \$2 son logrados por cada \$1 gastado.

El estudiante debe completar el desarrollo del cuestionario y sacar las conclusiones.

2. Una empresa del Caribe colombiano, que fabrica y vende sus productos, diseña un prototipo de creación de una bolsa de incentivos, tomando como base las ventas del promedio de varios periodos pasados y llevándolos a valor presente neto. Para el diseño del modelo se tuvieron en cuenta la mejora de la productividad por ahorros, y las reservas, previendo posibles situaciones adversas como devoluciones y déficit, entre otros.

Entre los datos estimados se cuenta con el 20% para pago de la nómina; 25% para reservas con déficit. El criterio de repartición del incentivo se considera la fórmula 75-25, para los empleados y la empresa respectivamente. Lo correspondiente al monto estimado para los empleados del 75% se manejaría de acuerdo con el desempeño de cada cual en el periodo evaluado. Los datos supuestos y los resultados de los cálculos hechos después de varias alternativas se presentan en la siguiente tabla.

A partir de la solución, el estudiante debe reflexionar sobre este caso y presentar un ensayo en el que resalte las debilidades y fortalezas del modelo y formule propuestas de mejora para reducir o eliminar las debilidades.

Tabla 7. 6. Modelo prototipo para la creación de bolsa de pago de incentivos

Ventas	\$ 5.500.000
Menos devoluciones	\$ 125.000
Ventas netas	\$ 5.375.000
Más incremento en inventario	\$ 625.000
Valor de la producción	\$ 6.000.000
Costo de nómina estimado (20%del valor de la producción)	\$ 1.200.000
Costo ejecutado	\$ 1.050.000
Ahorro que va a bolsa para bono	\$ 150.000
Participación para la empresa (25%)	\$ 37.500
Subtotal	\$ 112.500
Reserva para meses con déficit (25%)	\$ 28.125
Monto del incentivo	\$ 84.375
Participación de los empleados (75%)	\$ 63.281

3. Fórmula Costos múltiples como porcentaje de las ventas. Pago de incentivo por mejorar las tasas de rendimiento.

Este ejercicio corresponde a la empresa que propone una política de incentivos por equipos con la que busca mejorar la productividad mediante la reducción de los costos de personal de ventas, y la disminución de desperdicios con el correcto uso de los materiales y la optimización de los gastos operacionales*. El incentivo se distribuye en partes iguales, es decir, 50% para el empresario y 50% para los trabajadores.

En la tabla 7.7 se presentan los datos para que el estudiante desarrolle el siguiente cuestionario y asigne los resultados faltantes:

- a. Determinar los ahorros que se dan en el ejercicio.
- b. Determinar el bono representado por los ahorros.
- c. Cantidad asignada a reservas para periodos con déficit.
- d. Estimado de los incentivos para la empresa y para los trabajadores.
- e. Hacer una propuesta para pagar los incentivos individuales de los trabajadores.

* Los gastos operacionales se dividen en cuatro tipos: gastos administrativos (sueldos y aquellos servicios de la oficina), gastos financieros (pago por intereses, emisión de cheques), gastos hundidos (son aquellos gastos que se realizan antes del comienzo de las operaciones correspondientes a las actividades) y gastos de representación (incluyen gastos de viajes, de movilidad en los mismos, por comidas, entre otros). A los gastos operacionales también se los suele llamar gastos indirectos, ya que como bien indicamos más arriba, estos corresponden al funcionamiento del negocio, por tanto, no resultan ser inversiones, como puede ser el gasto que se desembolsa por la compra de alguna máquina, que sí resulta ser una inversión (<http://www.definiciónabc.com/economía/gastos-operacionales.php>)

Tabla 7.7. Datos para el ejercicio

Ventas netas mensuales	\$ 52.500.000
Cambios en inventario	-\$ 1.500.000
Ventas producidas	\$ 51.000.000
Presupuesto de nómina (32% de las ventas producidas)*	\$ 16.320.000
Nómina actual	\$ 15.000.000
Ahorro en costos de nómina (1)	\$ 1.320.000
Presupuesto de materiales (30% de ventas producción)	\$ 18.870.000
Costos de materiales actual	\$ 18.300.000
Ahorro en materiales (2)	\$ 570.000
Presupuesto Gastos de operación (26% de ventas producidas)	\$ 13.260.000
Gastos de operación actuales	\$ 12.873.000
Ahorros en gastos de operación (3)	\$ 387.000
Bolsa para bono (1+2+3)	\$ 2.277.000
Reserva para meses con déficit (25%)	\$ 569.250
Monto del incentivo	\$ 1.707.750

* Los espacios en blanco deben ser calculados con los datos de la tabla

Para el reconocimiento económico variable basado en competencias, según Chiavenato (2007), las competencias constituyen los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización y estas son inherentes a las personas y no al trabajo en sí.

Bajo este enfoque, se presenta un ejercicio genérico tomando el ejemplo del numeral 7.6.4 Propuesta de nivelación salarial (ver tabla 7.5), para realizar la evaluación del desempeño y haciendo los supuestos necesarios para consolidar el concepto de reconocimiento variable basado en competencias.

Por lo anterior, se presenta la valoración del desempeño de las personas que ocupan los cargos de mandos medios del ejemplo del numeral 7.6.4

tomado como base, y las competencias previamente determinadas y definidas en el numeral 7.6.6.

Para el proceso de los resultados de la evaluación del desempeño de los mandos medios, se utiliza el instrumento del Apéndice (ver <http://www.uninorte.edu.co/documents/72553/8a9bd4a2-694c-4abc-a074-6aeaf63c7fd7>), titulado “Instrumento informático de evaluación por competencias”, desarrollado por el autor para estos procesos.

El procedimiento para la utilización del instrumento es el que se describe a continuación:

1. Cada empleado lee comprensivamente el encabezado del instrumento y en caso de tener alguna duda debe aclararla con el responsable del proceso de evaluación o con el jefe inmediato.
2. Cada jefe realizará la evaluación de desempeño del personal a cargo. En caso de que se llegue a un acuerdo con el empleado subalterno, el jefe puede acordar una cita para esta actividad y en tal caso se omite el paso 1.
3. Los resultados de las evaluaciones son procesadas para hallar la resultante, habiendo asignado previamente el peso de la evaluación del empleado y del jefe inmediato. Si ha sido mediante la entrevista de evaluación entre jefe y subalterno, esta será el resultado que debe ser procesado por el instrumento.
4. Digitar los datos de la evaluación del paso anterior para encontrar la evaluación de cada empleado.
5. Analizar la evaluación del empleado sacando conclusiones sobre las fortalezas y/o debilidades para aplicar el reconocimiento económico variable, según la puntuación de cada empleado o, en su defecto, aplicar las acciones correctivas que sean necesarias.

A continuación se presenta parte del formato para una mejor comprensión al momento de ponerlo en práctica.

Tabla 7.8. Muestra del formato de evaluación que aparece en Anexo 2

INSTITUTO DEL CARIBE							
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA ACADÉMICA							
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE MANDOS MEDIOS							
EVALUADOR	JEFE:	AUTOEVALUACIÓN:					
Estimado evaluador: El siguiente formato le permite medir el nivel de desempeño que ha tenido durante el periodo a evaluar, bien como autoevaluación o la que realiza el jefe inmediato. Como puede analizar en el formato, primero está la competencia, luego las dimensiones de esa competencia y posteriormente las características, que es la unidad que permite la medición del desempeño.							
Marque con X cada característica de cada dimensión de cada competencia que usted cree que se cumple, donde 1: Deficiente; 2: Insuficiente; 3: Aceptable; 4: Buena; 5: Excelente							
Es importante mantener la máxima objetividad durante la evaluación sobre el formato para poder diagnosticar el desempeño real del evaluado							
Periodo evaluado: AAAA/MM/ - AAAA/MM							
Nombre:	ID:	Fecha: AA/MM/DD	1	2	3	4	5
Juan Pablo Hernández							
Competencia	LIDERAZGO						
Dimensión	Motivación						
	1. Conocimiento de sí mismo y el ambiente que lo rodea		x				
	2. Desarrolla el potencial del personal a cargo para alcanzar desempeño superior			x			
	3. Capacidad para influenciar al personal hacia los objetivos organizacionales			x			
	4. Da reconocimiento por logros alcanzados			x			
Promedio Individual dimensión							
Dimensión	Empoderamiento						
	1. Delega responsabilidades		x				
	2. Facilita el desarrollo profesional y la iniciativa de sus dirigidos						x
	3. Propicia la utilización de las capacidades múltiples de sus dirigidos			x			
	4. Faculta el autocontrol y autodesempeño individual y por equipo			x			
Promedio Individual dimensión							
Evaluación Promedio Competencia							

Interpretación de resultados

Una vez hecha la evaluación del personal, los datos se procesan mediante el instrumento informático para analizar el nivel de cumplimiento de la competencia. Para ello, se utiliza el formato de interpretación propuesto Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) en *Administración un enfoque basado en competencias*. Ver tabla siguiente.

Tabla 7.9. Formato para evaluación de resultados

INTERPRETACIÓN GENERAL		
Puntuación		Significado *
20	39	Tiene poca experiencia relevante y es bastante débil en esta competencia.
40	59	Por lo general es débil en esta competencia pero se está desempeñando en forma satisfactoria o mejor en unas cuantas características.
60	74	Por lo general está en el promedio de esta competencia y por encima del promedio o mejor en algunas características.
75	89	Por lo general está por encima del promedio en esta competencia y es sobresaliente en varias características.
90	100	Por lo general es sobresaliente en esta competencia.

*emprendedores@impulsapuebla.org.mx

4. Los empleados que ocupan los cargos del numeral 7.6.4 fueron sometidos a la evaluación del desempeño utilizando el formato que aparece en el enlace <http://www.uninorte.edu.co/documents/72553/8a9bd4a2-694c-4abc-a074-6aeaf63c7fd7>, y los resultados son los que se presentan en la tabla 7.10

Tabla 7.10. Resultados de la evaluación del desempeño hecha por el director

INSTITUTO DEL CARIBE							
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA ACADÉMICA							
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE MANDOS MEDIOS							
No.	COMPETENCIA	Liderazgo	Responsabilidad	Comunicación	Trabajo en equipo	Sol. De problemas	RE
5	Directora nivel II	88	91	80	87	87	86
6	Directora nivel III	84	85	80	78	86	83
7	Asesor legal	74	75	80	87	82	80
8	Director servicios generales	62	68	73	80	67	70
9	Dir. de calidad	88	91	87	89	93	90
10	Jefe de alimentos y bebidas	82	90	86	87	85	86
11	Titular bilingüe	80	87	80	93	91	86
12	Especialista bilingüe I	58	56	58	67	60	60
13	Enfermera/Coordinadora de salud ocupacional	70	79	82	80	78	78
14	Coordinadora de admisiones	91	84	80	87	87	86

Para el cargo de Director nivel II, el resultado promedio fue de 86 puntos y al comparar esta evaluación con el formato de Hellriegel se puede concluir que la persona que ocupa este puesto, por lo general, está por encima del promedio en esta competencia y es sobresaliente en varias características. En cambio, al analizar el empleado que ocupa el cargo de Especialista bilingüe I, su puntaje de 60 puntos significa que, por lo general, está en el promedio de esta competencia y por encima del promedio o mejor en algunas características.

Para este ejercicio faltaría ver cómo es el reconocimiento variable. Para esto, se ha propuesto la siguiente estrategia, que parte de la base de que la empresa ha tenido buenos resultados y es política de la organización

compartir un porcentaje de sus utilidades con los empleados más meritorios.

La siguiente tabla se propone para distinguir el nivel de desempeño Alto, Medio y Bajo para la propuesta de reconocimiento económico variable. La matriz contempla dos variables: el nivel de desempeño y el impacto en los resultados del negocio, evidenciado por: la imagen de la institución, el incremento del número de estudiantes, el pago oportuno, la satisfacción de estudiantes y padres de familia, entre otros. El impacto es valorado por el comité directivo de la institución con la evaluación periódica del informe de resultados evidenciados.

Tabla 7.11. Matriz de clasificación del desempeño y alternativa de reconocimiento

Nivel de desempeño	Puntaje obtenido	Impacto directo en los resultados del negocio	Reconocimiento
Excelente	90-100	alto	3% del salario básico
Excelente	90-100	moderado	2% del salario básico
Bueno	75-89	alto	2% del salario básico
Bueno	75-89	moderado	1% del salario básico
Aceptable	>70	Moderado	1% del salario básico
Aceptable	>70	Bajo	½% del salario básico

7.7 PROPUESTAS DE ALTERNATIVA DE SALARIO BÁSICO Y RECONOCIMIENTO VARIABLE

La siguiente propuesta está enmarcada en lo que se ha venido llamando *compensación variable*; sin embargo, aquí se combina el salario básico, a partir del cual se hacen las deducciones que por ley la empresa le aplica a este, y otros valores por reconocimiento económico en efectivo, por los logros o metas, o por su desempeño en el cumplimiento de competencias que redundan en los resultados de la compañía.

Se debe aclarar que además de los reconocimientos económicos, algunas empresas, por sus características, ofrecen a los altos ejecutivos o al

personal de ciertas áreas clave para la productividad y buen desempeño, paquetes de beneficio que varían según el rol. Por ejemplo, para presidentes, gerentes o altos ejecutivos de ciertas compañías hay empresas que los benefician con seguros de vida, teléfono celular y vehículo, entre otros incentivos significativos.

También las empresas ofrecen medicina prepagada o pólizas, el chequeo médico anual y la posibilidad de contar con una acción en un club privado, tanto para disfrute personal y familiar, como empresarial (<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5006060>). Las revistas de negocios frecuentemente reportan casos de ejecutivos que hacen alianzas mientras se divierten jugando al golf.

Otros beneficios que las empresas ofrecen a sus empleados son los créditos para cubrir diferentes necesidades, como auxilio educativo para el empleado o sus hijos, teniendo en cuenta la antigüedad; incluso, hay organizaciones que conservan el beneficio aún después de que el empleado se ha jubilado. Igualmente se encuentran beneficios como el parqueadero gratis y auxilios para diversas necesidades de los empleados.

7.7.1 PROPUESTA COMBINADA

En la propuesta de salario variable se tienen en cuenta tres criterios: 1) la equidad interna y externa, 2) el tipo de cargo y 3) la valoración del desempeño. Este último es importante, ya que a la empresa le conviene retener al personal productivo, y con esta estrategia evita que la competencia se lo lleve, con lo cual le causaría un gran daño.

Los casos que se tendrán en cuenta para este ejercicio son aquellos a los que se les hizo la evaluación del desempeño por competencias, pues son los que han impactado los resultados de la institución que se ha tomado como ejemplo a lo largo de este capítulo.

EJERCICIO

En la tabla 7.12 se presenta el caso de los empleados que ocupan los cargos en los que previamente se había planteado la nivelación salarial. Aquí, además, se hace la propuesta teniendo en cuenta la valoración de desempeño realizada previamente y en la que cada empleado obtuvo un determinado número de puntos, como consecuencia del nivel de cumplimiento de las competencias con que fue evaluado.

La fórmula para la fijación de la remuneración variable es:

Yv: Remuneración variable

Ya: Salario actual

%N: Porcentaje de nivelación aplicando equidad externa

PR: Porcentaje adicional por reconocimiento al desempeño e impacto sobre los resultados

Tabla 7.12. Propuesta de nivelación modalidad salario variable

Cargos	VR	Ya Sal. Actual	Equidad externa		Puntos desempeño	PR: Reconocimiento En porcentaje	Yv: salario con Remuneración Variable
			$y = 6376,5x - 1E+06$	%N			
Directora nivel I	985	\$ 4.500.000	\$ 5.279.577	10%	86	2%	\$ 5.040.000*
Directora nivel II	939	\$ 4.000.000	\$ 4.986.258	10%	83	2%	\$ 4.480.000
Asesor legal	707	\$ 3.500.000	\$ 3.508.186	0%	80	1%	\$ 3.535.000
Director Servicios Generales	683	\$ 2.200.000	\$ 3.355.150	20%	70	1%	\$ 2.662.000
Dir. de calidad	658	\$ 2.575.000	\$ 3.195.737	10%	90	3%	\$ 2.909.750
Jefe de alimentos y bebidas	628	\$ 1.800.000	\$ 3.004.442	20%	86	3%	\$ 2.214.000
Titular bilingüe	619	\$ 2.250.000	\$ 2.947.054	10%	86	2%	\$ 2.520.000
Especialista bilingüe I	792	\$ 1.850.000	\$ 4.050.188	30%	60	0%	\$ 2.405.000
Enfermera/ coord. salud	602	\$ 1.587.166	\$ 2.838.653	20%	78	1%	\$ 1.920.471
Coordinadora de admisiones	519	\$ 2.000.000	\$ 2.309.404	5%	86	1%	\$ 2.120.000

$*Y_v = \$4.500.000 * 1.10 + \$4.500.000 * 1.02$

El salario de la curva es la referencia para aplicar la equidad externa; sin embargo, el porcentaje de nivelación por este motivo depende de otros factores. Por ello, los porcentajes por equidad externa y desempeño se hacen sobre el salario actual.

7.7.2. COMPARACIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS

La siguiente gráfica representa la comparación de salario actual frente al salario del mercado de la propuesta de nivelación y al salario con reconocimiento variable por desempeño, tomando como referencia sólo los cargos ocupados por los empleados a los que se les valoró el desempeño. Allí se puede ver que los salarios del mercado siguen estando por encima de la propuesta; sin embargo, la empresa podrá ver la posibilidad de acercarse a estos en la medida que tenga capacidad de pago.

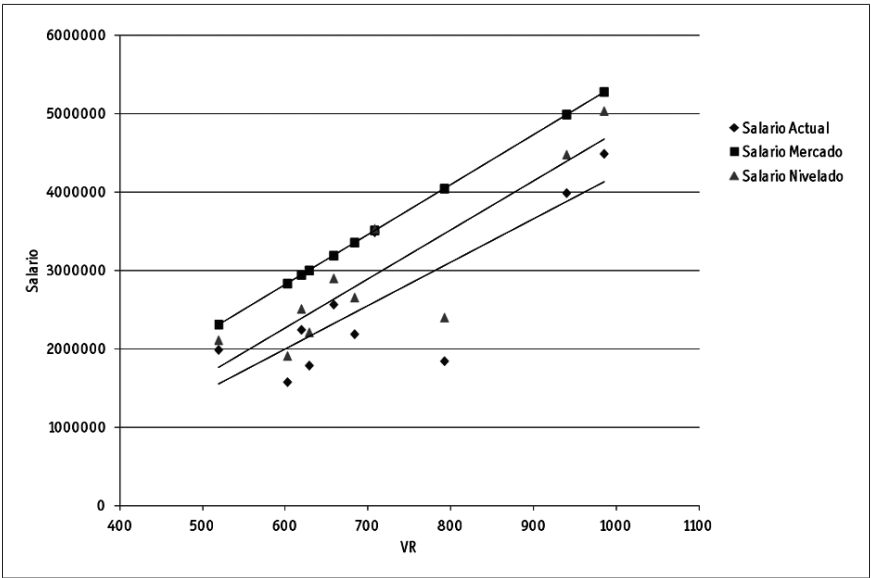


Figura 7.4. Comparación gráfica de los salarios actuales, mercado, nivelación y de reconocimiento vs valor relativo

El estudiante debe analizar esta propuesta y hacer una reflexión tomando como referencia artículos sobre salario variable.

7.8 METODOLOGÍA PARA SU APLICACIÓN

En la aplicación de una propuesta salarial combinada en la que intervienen el salario básico y el reconocimiento económico variable, bien por competencias o el logrado por el alcance de objetivos o metas, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Revisar la nivelación salarial bajo el enfoque de equidad interna y externa. Interna: a mayor valor relativo mayor salario; o para valores relativos iguales o con baja diferencia, igual salario. Externa: tratar de que el salario de la empresa sea competitivo con los de organizaciones similares. El salario incluye el pago de los descansos obligatorios en dominicales y días festivos. Así mismo, para los cargos directivos, de manejo o de confianza, la remuneración básica incorpora el pago por todo el servicio prestado sin que haya lugar al reconocimiento de pago por jornadas adicionales u horas extras, tal como lo permite la normatividad colombiana.
- Analizar diferentes paquetes alternativos de beneficios teniendo en cuenta el tipo de empresa y el sector donde se mueve, con el fin de estimar el costo real y la viabilidad de su aplicación.
- El reconocimiento debe ir más orientado a los cargos clave de la compañía y también evaluar las áreas estratégicas de la empresa, sin descartar dar reconocimiento al que se lo merece por ideas o resultados significativos, gracias al desempeño excelente en el cargo.
- Es necesario considerar el pago de reconocimiento económico a aquellas personas que ocupan cargos que apoyan directamente la actividad de los puestos o áreas clave objeto de remuneración variable. Aunque no tengan relación directa con las actividades que generan productividad.
- Los pagos de reconocimiento variable están sujetos al resultado del cumplimiento de las competencias traducido en puntos, o al

logro de los objetivos propuestos, teniendo en cuenta la fórmula de participación establecida.

- Analizar la historia de los empleados potenciales de reconocimiento por la puntuación alcanzada en el periodo que se evaluó para determinar si se justifica integrar el reconocimiento a la estructura si su desempeño es continuo en el tiempo, o solamente hacerle el reconocimiento económico como bonificación no constitutiva de salario una sola vez en el periodo evaluado. Si se hace el reconocimiento integrando a la estructura, el nuevo salario será la base para todos los pagos adicionales exigidos por ley; sin embargo, esta estrategia le permite retener al personal clave para la organización.
- Debe hacerse la simulación de la nómina con la propuesta o propuestas para decidir qué es lo que mejor le conviene a las partes. En el caso de empresas grandes y que históricamente han tenido enormes utilidades, este punto no es importante. Ejemplo, organizaciones del sector minero, financiero, entre otros.

7.9 RESUMEN

En este capítulo se ha desarrollado en forma detallada la posibilidad de diseñar un modelo de reconocimiento variable, concepto muy cercano a la retribución variable. Se trata de dar alternativas de nivelación salarial, teniendo en cuenta la equidad interna y externa, que es lo mínimo que una empresa debe tener como enfoque de responsabilidad social, y se presenta un modelo de estructura que combina el salario básico con el reconocimiento variable, sin descartar pagos en bonos no constitutivos de salario por desempeños meritorios o por trabajos paralelos a la actividad normal que realice el empleado en horas no laborales.

En una primera parte, se presenta el detalle del diseño de la estructura para una institución académica, en la que la base es el valor relativo del cargo y, a partir de este valor que representa la importancia del cargo, se desarrollan los pasos para proponer una estrategia de remuneración que

tenga en cuenta la equidad interna; es decir, a mayor importancia del cargo mayor salario, y para cargos con valores relativos iguales o con baja diferencia, igual salario. Aquí también se tuvo en cuenta el salario de otras tres instituciones similares, con el fin de obtener el salario promedio para los mismos cargos, lo que permitió aplicar la equidad externa.

En una segunda parte, se expone cómo una persona puede lograr ser meritoria para obtener un reconocimiento cuantitativo y cualitativo. En lo cuantitativo, se presentaron tres ejemplos en los que los logros por empleado o por equipo permiten aplicar la estrategia de repartir utilidades a partir de una fórmula previamente convenida entre las partes. También se tuvo en cuenta el desempeño basado en competencia y a partir de esta se hizo el desarrollo de la estructura en la que se integra el salario básico y el reconocimiento variable para cargos de mandos medios, con lo cual se constituyó un modelo de retribución variable. Para la puesta en práctica de este modelo es necesario seguir los puntos de la metodología para no dejar de lado aspectos de importancia.

7.10 Evaluación del capítulo

A continuación se presentan preguntas de repaso relacionadas con la temática tratada en este capítulo. Seleccione la opción que considere correcta:

1. Hoy en día el área de Gestión de Talento Humano cumple con un papel preponderante dentro de cualquier organización, sin importar el sector donde se desenvuelve; su rol debe estar orientado a la afirmación que aparece en uno de los siguientes literales; indíquelo:
 - a. Rol de apoyo más que estratégico.
 - b. Rol estratégico y no de simple apoyo.
 - c. Rol de reclutamiento y selección solamente.
 - d. Rol de motivación del personal de la división.
2. La responsabilidad social empresarial es la capacidad de respuesta que tiene una empresa frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona; estos grupos se llaman genéricamente:
 - a. Grupos conformados en la empresa.
 - b. Grupos de apoyo dentro de la empresa.
 - c. Grupos de interés o *stakeholders*.
 - d. Grupos conformados por los clientes y proveedores.
3. Se entiende por reconocimiento económico variable la forma de remuneración que incentiva a los empleados a ir más allá de sus niveles básicos de desempeño, lo que permite las afirmaciones que aparecen en los siguientes literales MENOS EN UNO:
 - a. Permite reforzar la contribución individual.
 - b. Potencia el quehacer del personal de apoyo.
 - c. Permiten reforzar la contribución del equipo.
 - d. Busca el éxito de la organización.

4. Los sistemas de reconocimiento variable basados en el trabajo han sido utilizados desde la época de la administración científica, cuyo máximo exponente fue:
- a. Joseph Scanlon
 - b. Adam Smith
 - c. Frederick Winslow Taylor
 - d. Ninguno de los anteriores; fue_____.
5. El reconocimiento económico variable se ha extendido a muchos otros países, principalmente a través de las compañías multinacionales. Varios expertos sobre el tema opinan que este es un modelo de compensación que responde mejor a las necesidades actuales del mercado. El objetivo principal de esta estrategia de compensación busca lo que aparece en los siguientes literales MENOS EN UNO, este es:
- a. Cumplir con las leyes laborales.
 - b. Contribuir a la equidad interna.
 - c. Contribuir a la equidad externa.
 - d. Retener y al mejor personal.
6. Los aspectos relacionados con: Clasificación de los cargos y las franjas salariales para clase de cargos, salarios de admisión para las diversas clases salariales, reajustes colectivos, se pueden enmarcar mejor dentro de:
- a. Objetivo general de salarios.
 - b. Objetivos específicos de salarios.
 - c. Misión de la división en cuanto a salarios.
 - d. Políticas de la empresa en cuanto a salarios.

7. Una competencia “distintiva”, también llamada “competencia esencial”, o competencia clave o también “Giro del negocio”, y conocida en inglés por *Core Business* o *Core Competent*, se refiere en gestión empresarial a:
- a. Actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización.
 - b. Actividad capaz de generar valor, pero que no resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización.
 - c. Actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja táctica beneficiosa para la organización.
 - d. Actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer los objetivos beneficiosos para la organización.
8. Son algunos planes de reconocimiento variable los que aparecen en los siguientes literales, MENOS EN UNO, el cual es:
- a. Comisión por ventas.
 - b. Salario mínimo legal.
 - c. Prima de rendimiento.
 - d. Plan Scanlon.
9. Los valores faltantes son: _____ y _____

Contexto de pregunta 9 para completar. Dado los resultados por factor en el sistema de HAY GROUP los que aparecen en la siguiente tabla:

	HABILIDAD		SOL.DE PROB.		RESPONSAB.		TOTAL
Cargo	IDU	Puntos	IDU	Puntos	IDU	Puntos	VR
Directora académica	F III3	528	E3	264	ES3	304	1096
Dir. Admin. y financiero	FIII3	528	E4	225	FS3	304	1057

10. En el proceso de aplicación de equidad interna para un cargo que está en una posición de 61% con respecto a su salario de la curva, lo correcto es llevarlo _____ a su posición justa. (palabras clave de respuesta: de una vez, paso a paso, dejarlo con ese salario).

CONTEXTO DEL PUNTO 10. La siguiente tabla presenta la propuesta de nivelación para tres cargos; sin embargo, faltan algunos cálculos como se puede evidenciar.

PROPUESTA DE NIVELACIÓN SALARIAL								
Cargos	VR	Sal.Actual	EQUIDAD INTERNA		EQUIDAD EXTERNA		DEM*	Nivelación
			y = 6281,3x - 1E+06	Posición	y = 6376,5x - 1E+06	Posición		
Especialista en seguridad	428	\$ 2.000.000	\$ 1.686.889		\$ 1.727.612	98%		0%
Tesorero	421	\$ 1.236.000	\$ 1.641.287		\$ 1.681.318	98%		10%
Asistente de compras	401	\$ 1.850.000	\$ 1.515.786		\$ 1.553.916	98%		0%

*Diferencia entre las posiciones de equidad externa e interna

11. Los valores correspondientes a la posición de equidad interna y los valores de DEM son: _____ y _____.
12. Las características nombradas como: trata de complementar la información que se le suministra mediante el análisis, emplea metodologías efectivas en la búsqueda de información veraz y se interesa por saber sobre los problemas de sus compañeros corresponde a la dimensión: _____
13. Las competencias Planeación y administración, Acción estratégica globalización y manejo de personal son mas aplicables a los niveles de cargos: _____.
14. Las cinco características del Plan Scanlom son las siguientes: _____, _____, _____ y _____.

15. En el plan especial de Promon Engenharia la distribución son los puntos que van de uno a cuatro para los cargos de _____ y hasta seis para los cargos de _____
16. La empresa xxxx solicita una propuesta de reconocimiento que obedezca a la siguiente política: Pagar incentivos por el cumplimiento de metas de productividad por equipo de trabajadores asignados a determinado proyecto de fabricación de artesanías para exportar. El fabricante sabe que el estándar de producción mensual del equipo de trabajo, conformado por 10 personas, es de 240 unidades mensuales y el pago por unidad producida es de \$120.000. La meta de productividad que se espera es del 15% por equipo y el pago base es el 50% del valor de la productividad. Con esta información responda el siguiente cuestionario:
- ¿Cuánto deben ser las unidades meta para ganar incentivos?
 - ¿Cuál es el costo de la producción pagando el 100% de los incentivos?
 - ¿Cuánto es el monto de incentivos para las partes?
 - ¿Cuál es el retorno del incentivo?
 - Haga el ejercicio gráficamente para representar la repartición del incentivo
-

TALLER 1

La empresa Mueble & Madera Ltda. fabrica y vende sus productos al por mayor y al detal, y está interesada en poner en práctica un modelo de incentivos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos para el periodo. El modelo debe tener en cuenta para su desarrollo los siguientes datos: Contemplar la mejora de la productividad por ahorros y las reservas, previendo posibles situaciones adversas como devoluciones y déficit, entre otros.

Los datos para la validación del modelo corresponden al año anterior, los cuales son:

Ventas: \$262.500.000

Devoluciones: \$7.500.000

Inventarios a favor: \$925.000

Costo de la nómina: 28% del valor de las ventas producidas

Valor de la nómina del periodo ejecutada: \$65.000.000

Presupuesto para materiales: 30% del valor de las ventas producidas

Costo en materiales: \$14.500.000

Presupuesto para palería y otros gastos de oficina: 1% de las ventas producidas

Gastos reales en palería y otros: \$4.800.000.

La empresa contempla el 18% para reservas con déficit por periodo. El criterio de repartición del incentivo se considera la fórmula 70%-30%, para los empleados y la empresa respectivamente. Lo correspondiente al monto estimado para los empleados del 70% se manejaría de acuerdo con el desempeño de cada quien en el periodo evaluado.

Con estos datos el estudiante debe hacer los cálculos necesarios para responder al siguiente cuestionario:

1. ¿Cuáles fueron los ahorros totales?
2. ¿Cuál es el monto total para el plan de incentivos?
3. ¿Cuál es valor correspondiente al equipo de trabajo?
4. ¿Cuál es el retorno del incentivo?

Elabore una tabla para presentar los datos de entrada y las respuestas al cuestionario.

TALLER 2

La siguiente tabla presenta los cargos de la institución del numeral 7.6.1 para desarrollar la evaluación de desempeño de los empleados, previa clasificación en ejecutivos, mandos medios y cargos de base. Los cargos son los que aparecen en la siguiente tabla:

Tabla de cargos para la evaluación del desempeño

CARGOS	VR	SALARIO	CARGOS	VR	SALARIO
Directora académica	1096	\$ 6.000.000	Jefe de Alimentos y Bebidas	628	\$ 1.800.000
Dir. admin. y financiero	1057	\$ 6.500.000	Titular bilingüe	619	\$ 2.250.000
Directora nivel I	985	\$ 4.500.000	Enfermera/Coor. Sal.ocup.	602	\$ 1.587.166
Directora nivel II	939	\$ 4.000.000	Coordinadora de admisiones	519	\$ 2.000.000
Directora de gestión humana	833	\$ 5.000.000	Especialista no bilingüe I	491	\$ 1.850.000
Especialista bilingüe I	792	\$ 1.850.000	Fonoaudióloga	476	\$ 2.158.841
Psicóloga	784	\$ 4.500.000	Asistente administrativo	449	\$ 2.026.359
Asesor legal	707	\$ 3.500.000	Especialista en seguridad	428	\$ 2.000.000
Director servicios generales	683	\$ 2.200.000	Tesorero	421	\$ 1.236.000
Dir. de calidad	658	\$ 2.575.000	Asistente de compras	401	\$ 1.850.000

Para estos cargos el participante debe suponer los siguientes datos: Las personas que ocupan cada puesto pueden ser más de un empleado; clasificarlas como ejecutivas, mandos medios y personal de base. A partir de estos datos y los supuestos anteriores conteste el siguiente cuestionario:

1. Clasificar los cargos como ejecutivos, mandos medios y personal de base.
2. Simular la evaluación del desempeño de los empleados en tres tablas según la clasificación previa y tomando como base cada competencia con sus dimensiones y características.

3. Utilizar el paquete informático del Anexo 2 para determinar cuantitativamente la evaluación del desempeño de cada empleado.
4. Presentar una alternativa de reconocimiento económico variable por empleado, si es meritorio.
5. Presentar las acciones correctivas de los empleados que presenten debilidades en la evaluación de desempeño, según la o las competencias donde tiene dichas debilidades.
6. Elaborar una propuesta de remuneración variable en la que se tenga en cuenta el salario básico nivelado y el reconocimiento variable.

OBSERVACIÓN. El taller debe contemplar lecturas relacionadas con retribución variable tanto por objetivos como por competencias.

LIQUIDACIÓN DE NÓMINA

Contenido

- 8.1. Contrato de trabajo
- 8.2. Componentes del salario
- 8.3. Aportes parafiscales
- 8.4. Apropiaciones
- 8.5. Resumen
- 8.6. Evaluación del capítulo

Temática

- Consideraciones legales en la compensación
- Liquidación de horas extras y recargos
- Liquidación de prestaciones sociales
- Aportes parafiscales.

Síntesis

En este capítulo se presentan las consideraciones que se deben tener en cuenta al liquidar la nómina, de acuerdo con las regulaciones establecidas en Colombia, de manera que se garantice un salario equitativo a los trabajadores de la empresa y se dé cumplimiento a las estipulaciones de la ley.

Objetivos

Al terminar este capítulo, el lector debe estar en capacidad de:

- Identificar las prestaciones sociales.
- Identificar cómo se ve afectado el sueldo por los trabajos realizados en horas extras o con recargo dominical.
- Identificar los aportes que deben hacer los empleados y empleadores.
- Liquidar correctamente la nómina de una empresa, sin importar el tamaño o complejidad de su estructura salarial.

LIQUIDACIÓN DE NÓMINA

La compensación salarial se encuentra definida no solo por la estructura salarial de la empresa sino también por las regulaciones que existen en cada país en esta materia; en Colombia, la compensación salarial busca “lograr la justicia en las relaciones que surgen entre los empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social” (Código Sustantivo del Trabajo, art. 1).

La correcta liquidación de la nómina representa un compromiso con los trabajadores y la sociedad a la que pertenecen. Así mismo, otorga a la empresa la seguridad de cumplir con lo establecido por ley y le evita problemas legales que afecten su operación.

8.1. CONTRATO DE TRABAJO

8.1.1. TRABAJO

Según la legislación colombiana, el trabajo es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato (Código Sustantivo del Trabajo, art. 5).

8.1.2. CONTRATO

A través de un contrato de trabajo una persona natural se obliga a prestar un servicio a otra persona, natural o jurídica, bajo subordinación de la segunda y recibiendo remuneración por este servicio. Así, para poder hablar de contrato de trabajo deben existir tres aspectos fundamentales:

1. Actividad personal del trabajador
2. Relación de subordinación
3. Salario como retribución del servicio

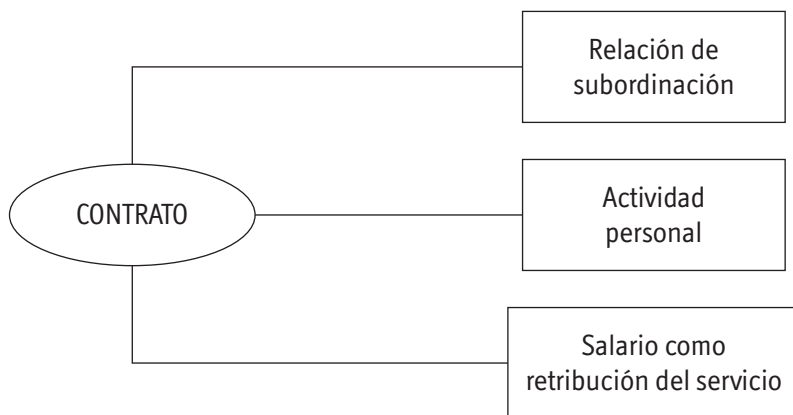


Figura 8.1. Elementos del contrato de trabajo

Tipos de contrato laboral

El contrato laboral puede ser verbal o escrito, de acuerdo con las disposiciones establecidas por el empleador.

En el caso del contrato verbal se requiere que se establezcan tres aspectos fundamentales, en mutuo acuerdo entre el trabajador y el empleador:

- Naturaleza del trabajo y lugar en que se realizará.
- Cuantía y forma de la remuneración, que puede ser por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera y los periodos que regulen su pago.
- Duración del contrato.

En cuanto al contrato escrito, este debe contener como mínimo los siguientes aspectos, además de aquellos acordados entre empleador y trabajador:

- Identificación y domicilio de las partes.
- Lugar y fecha de celebración.
- Lugar donde se contrata el trabajador y en el que ha de prestarse el servicio.
- Naturaleza del trabajo.
- Cuantía de la remuneración, su forma y períodos de pago. En caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario, la estimación de su valor.
- Duración del contrato, su desahucio y terminación.

El contrato escrito puede ser a término fijo y a término indefinido. A continuación se presentan sus características básicas:

Contrato a término fijo: Según el Código Sustantivo del Trabajo (art. 46), este tipo de contrato deberá constar siempre por escrito y su duración no debe ser superior a tres años; puede ser renovado indefinidamente.

En el caso en que antes de la fecha de vencimiento del término estipulado ninguna de las dos partes avise por escrito su determinación de terminar el contrato con una anticipación no inferior a treinta (30) días, se entenderá que el contrato se renueva por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.

Si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.

Contrato a término indefinido: Para que se presente un contrato a término indefinido, el contrato celebrado no debe estar estipulado a término fijo, o estar sujeto a la duración de la obra, la naturaleza del trabajo o referido a un trabajo ocasional o transitorio. “Tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo” (Código Sustantivo del Trabajo, art. 47).

Terminación del contrato de trabajo

Las causas de terminación del contrato de trabajo son:

- Muerte del trabajador.
- Mutuo consentimiento.
- Expiración del plazo fijo pactado.
- Terminación de la obra o labor contratada.
- Liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento.
- Suspensión de actividades por parte del empleador durante más de ciento veinte (120) días.
- Sentencia ejecutoriada.
- Decisión unilateral.
- El no retorno del trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de la suspensión del contrato.

8.2. COMPONENTES DEL SALARIO

El salario está constituido por la remuneración ordinaria que recibe el trabajador, más todo pago extra que reciba como contraprestación por el servicio, en dinero o en especie, tal como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintiún horas (9:00 p.m.). En consecuencia, se considera trabajo nocturno aquel que se realice entre las veintiún horas (9:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.).

La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana. En algunos casos, con el objetivo de proporcionar al trabajador el sábado como descanso se permite el aumento de la jornada laboral hasta en dos horas diarias, sin considerar estas como horas extras.

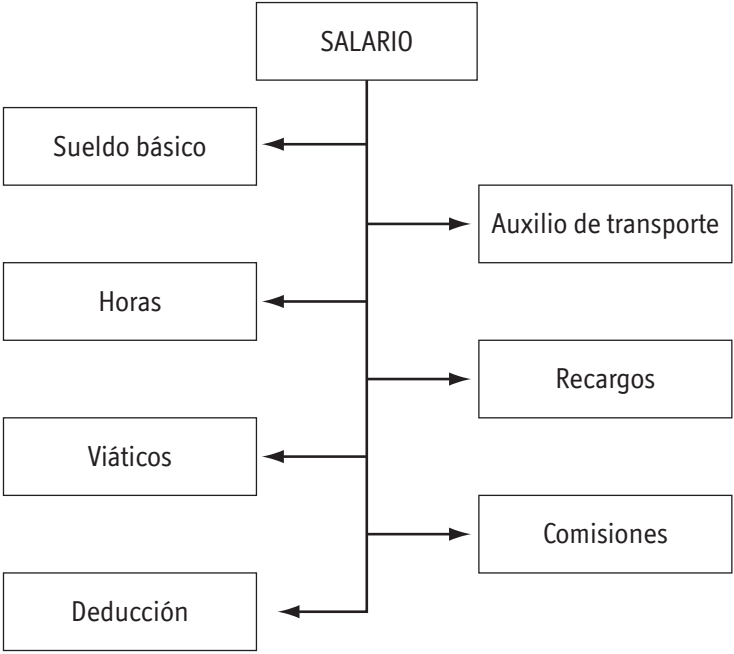


Figura 8.2. Composición del salario

8.2.1. CONCEPTOS CLAVE RELACIONADOS CON EL SALARIO

- **Sueldo básico:** Asignación básica mensual que recibe el trabajador.

- **Auxilio de transporte:** Tiene como objetivo otorgarle al trabajador parte del dinero que invierte para su desplazamiento entre el sitio de trabajo y su lugar de residencia. Tienen derecho al auxilio de transporte quienes devenguen un salario fijo, igual o inferior a 2 veces el SMLV (Salario Mínimo Legal Vigente).
- **Horas extras:** Se refiere al número de horas trabajadas que exceda la jornada ordinaria laboral y el máximo legal establecido.
 - Las horas extras diurnas se pagan con un 25% adicional al valor de la hora normal.
 - Las horas extras nocturnas se pagan con un 75% adicional al valor de la hora normal.

En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales. Cuando la jornada de trabajo se amplíe por acuerdos entre empleadores y trabajadores a diez (10) horas diarias, no se podrá en el mismo día laborar horas extras.

- **Recargos:** Se refiere al pago adicional que recibe el trabajador por efecto de trabajo en día domingo o festivo, y horas nocturnas, de acuerdo con lo establecido por ley.
 - *Dominicales y festivos:* Se pagan con un 75% adicional sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.
 - *Horas nocturnas:* Se pagan con un 35% adicional al valor del salario ordinario de acuerdo con las horas laboradas.

Los recargos legales derivados del trabajo nocturno ordinario, diurno y nocturno extraordinario en domingo se pagarán únicamente sobre la tarifa sencilla, sin acumular un recargo con otro.

- **Viáticos:** Comprende la parte del salario destinada a proporcionar al trabajador manutención y alojamiento; no se refiere a gastos de transporte o de representación.

- **Comisiones:** Retribución que recibe el trabajador en concepto de negocios o ventas realizadas.
- **Deducciones:** Valores que se aplican con descuentos. Es posible que existan deducciones por libranzas, embargos judiciales, entre otras. Sin embargo, existen deducciones obligatorias para el trabajador, como los aportes a la seguridad social y las retenciones.

8.2.2. SEGURIDAD SOCIAL

La Ley 100 de 1993 creó en Colombia el Sistema de Seguridad Social Integral (SSI), constituido por tres regímenes: el régimen pensional, el régimen de salud y el régimen de riesgos profesionales. A continuación se sintetizan sus características básicas:

- **Régimen pensional:** Ampara al trabajador contra contingencias de vejez, invalidez y muerte. El aporte es del 16% sobre el salario del trabajador, el cual se liquida así:
 - *Empleador:* 12% sin incluir auxilio de transporte (salario básico)
 - *Trabajador:* 4% sobre su salario.

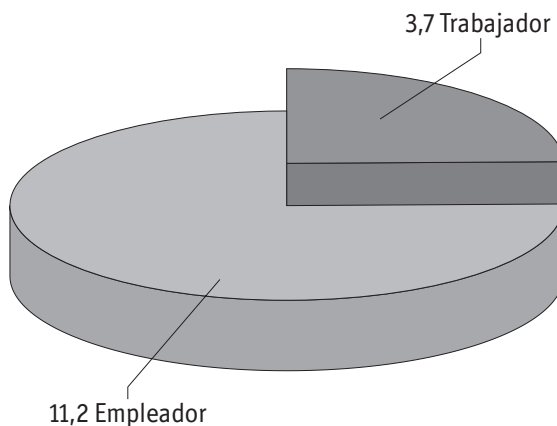


Figura 8.3. Aporte a pensión

Para ingresos mensuales superiores a 4 salarios mínimos legales vigentes (SMLV) se tienen en cuenta aportes adicionales; estos se presentan en la tabla 8.1.

Tabla 8.1. Aportes adicionales a Pensión

INGRESO MENSUAL	ADICIONAL
Igual o superior a 4 SMLV	1.0%
Entre 16 y 17 SMLV	1.20%
Entre 17 y 18 SMLV	1.40%
Entre 18 y 19 SMLV	1.60%
Entre 19 y 20 SMLV	1.80%
Más de 20 SMLV	2.0%

- **Régimen de salud:** Protege al trabajador contra contingencias de enfermedad o maternidad. El aporte es del 12.5% sobre el salario del trabajador, repartido así:
 - *Empleador:* 8.5% Auxilio de transporte
 - *Trabajador:* 4% sobre su salario

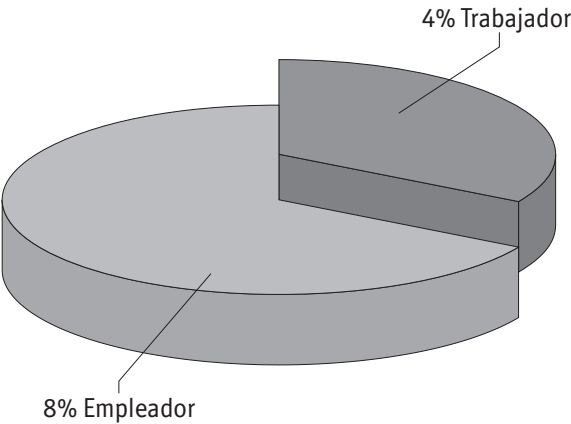


Figura 8.4. Aporte a Salud

- **Régimen de Riesgos Profesionales:** Su intención es proteger al trabajador contra accidentes de trabajo y enfermedades profesionales; el aporte depende del nivel de riesgo y lo paga todo el empleador.

8.3. APORTES PARAFISCALES

Los aportes parafiscales constituyen una contribución especial que los empleadores están obligados a realizar, con el objetivo de permitir que las entidades que los reciben adelanten programas sociales, de acuerdo con su misión.

Todos los empleadores personas naturales o jurídicas, privadas o públicas, con o sin ánimo de lucro, sin excepción y sin límite en cuanto a capital, número de trabajadores o asociados laboralmente activos, que tengan como mínimo un trabajador a su cargo, están obligados a pagar mensualmente los aportes parafiscales. Igualmente deben aportar las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado sobre las compensaciones que reconocen a sus asociados.

Los aportes parafiscales afectan a un determinado y único grupo social o económico y se utilizan en beneficio de este; son entregados a:

- **Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF):** La misión del ICBF es desarrollar programas sociales, dirigidos a niños, niñas e integrantes de familias vulnerables o en grave riesgo social, con el fin de promover la prevención integral para nutrir, crecer, aprender y restablecer vínculos. El aporte es del 3% sobre el monto total de la nómina mensual (total devengado).
- **Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA):** Es una entidad estatal encargada de la preparación e instrucción a los trabajadores de aquellas empresas obligadas a contratar aprendices para labores u oficios que requieran formación profesional metódica. El aporte al SENA es del 2% sobre el monto total de la nómina mensual (total devengado).

- **Cajas de compensación familiar:** Son entidades sin ánimo de lucro encargadas de pagar el subsidio familiar y de brindar recreación y bienestar social a los trabajadores y a quienes dependen de este. El aporte es del 4% del monto total de la nómina mensual (total devengado).

Tabla 8.2. Aportes parafiscales

ENTIDAD	APORTE PARAFISCAL (SOBRE NÓMINA TOTAL)
ICBF	3%
SENA	2%
Cajas de compensación familiar	4%

8.4. APROPIACIONES

8.4.1. CESANTÍAS

Las cesantías corresponden al valor que se paga al empleado por cada año de servicio continuo prestado a la empresa o proporcional si se retira antes del año. El empleador debe consignar mensualmente el 8,33% del total devengado.

8.4.2. OTRAS APROPIACIONES

- **Intereses sobre las cesantías:** Anualmente, todo empleador debe pagarle al trabajador los intereses por las cesantías, que corresponden a un 12% anual sobre el monto de éstas.
- **Vacaciones anuales remuneradas:** Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas. El empleador consigna cada mes el 4,17% del total devengado.

- **Primas:** Se pagan 15 días en junio y 15 días en diciembre. El aporte es del 8,33% sobre el total devengado.

8.5. RESUMEN

La liquidación de nómina es un factor clave en todo negocio; esta debe ser procurada de tal forma que tanto el empleado como el empleador reciban y den los porcentajes estipulados por la legislación para evitar inconvenientes legales.

Los valores estipulados deberán ser actualizados anualmente por las empresas, a fin de garantizar que el total devengado por los trabajadores se ajuste a los costos de la canasta familiar del momento.

En la mayoría de los casos, todo tipo de esfuerzo cuenta con una remuneración adicional, generalmente de tipo monetaria, y se ve reflejado en el pago de horas extras, comisiones y bonificaciones, a las cuales se ha hecho referencia a lo largo de este capítulo. La correcta liquidación de la nómina representa un compromiso con los trabajadores y la sociedad a la que pertenecen.

8.6. Evaluación del capítulo

A continuación se presentan preguntas de repaso relacionadas con la temática tratada en este capítulo. Seleccione la opción que considere correctas:

1. Los aspectos fundamentales para que exista contrato de trabajo son:
 - a. Actividad personal del trabajador, relación de subordinación, salario como retribución del servicio.
 - b. Actividad personal del empleador, relación de coordinación, salario como retribución del servicio.
 - c. Actividad personal del trabajador, relación de subordinación, salario mínimo.
 - d. Actividad personal del empleador, relación de subordinación, salario mínimo.
2. Los aportes parafiscales deben ser realizados por:
 - a. Trabajadores y cooperativas de trabajo.
 - b. Empleadores y cooperativas de trabajo.
 - c. Empleadores y trabajadores.
 - d. Empleadores y cooperativas de ahorro.
3. Dos trabajadores devengan \$19.650 diarios de sueldo (año 2013) y trabajan durante 6 días; uno en la jornada diurna y otro en la jornada nocturna. Si el trabajador tiene contrato por días, el total devengado de salario básico por el trabajador diurno y el nocturno es:
 - a. \$117.900 y \$117.900 respectivamente
 - b. \$117.900 y \$235.800 respectivamente
 - c. \$117.900 y \$147.375 respectivamente
 - d. \$117.900 y \$206.325 respectivamente

4. El trabajo en horas extras se refiere a la labor que es realizada
- a. En horario nocturno de 6:00 a.m. a 10:00 p.m.
 - b. Turno dominicales y festivos.
 - c. Fuera de la jornada ordinaria.
 - d. De 10:00 p.m. A 6:00 a.m.
5. Actualmente (2013) una ingeniera de sistemas se encuentra trabajando en el área de calidad de la empresa ABC, y devenga un salario base de \$1.450.000. Debido a que se encuentran próximos a ser auditados, la ingeniera ha tenido que trabajar jueves y viernes, dos horas adicionales cada día; el jueves de 6:00 p.m. a 8:00 p.m. y el viernes de 11:00 p.m. a 1:00 a.m. Usted se dispone a hacer la liquidación de nómina para la ingeniera y obtiene que debe pagar a esta: (desprecie decimales)
- a. \$ 1.739.999
 - b. \$ 1.450.000
 - c. \$ 1.643.333
 - d. \$ 1.520.000
6. Pedro laboró durante un mes en ABC y su salario básico era de \$589.500. Durante este mes trabajó 6 horas extras diurnas ordinarias, 8 horas extras nocturnas ordinarias, 4 horas de recargo nocturno ordinario. Por lo tanto, el salario total devengado (sin auxilio de transporte) al mes fue: (ignore decimales)
- a. \$598.500
 - b. \$609.423
 - c. \$655.573
 - d. \$650.822

7. Un trabajador labora una semana de lunes a viernes, en turnos de 6:00 p.m. a 2:00 a.m., con un salario básico de \$589.500. ¿Cuánto se le debe pagar en este mes sabiendo que trabaja 10 horas extras nocturnas durante domingos y festivos? No tenga en cuenta auxilio de transporte ni deducciones.
- a. \$629.220
 - b. \$677.100
 - c. \$598.000
 - d. \$650.000
8. Un trabajador labora 12 horas extras en un mes, de las cuales 5 son diurnas y 7 nocturnas. Devenga un sueldo mensual de \$800.000 trabajando la jornada máxima legal (8 horas). ¿Cuánto debe recibir al final de mes?
- a. \$967.875
 - b. \$1.039.3
 - c. \$970.520
 - d. Ninguna de las anteriores; lo correcto es _____.
9. El total de la nómina mensual de la empresa ABC es de \$4'250.000 y el total de auxilio de transporte es de \$120.000. Luego los aportes parafiscales son:
- a. ICBF: \$131.100; SENA: \$82.500; CCF: \$165.200
 - b. ICBF \$123.900; SENA: \$82.600 CCF \$165.200
 - c. ICBF \$127.500; SENA: \$85.500 CCF \$165.200
 - d. Ninguna de las anteriores; lo correcto es: _____
10. Un trabajador labora 2 horas extras en un mes, de las cuales 1 es diurna y 1 nocturna. Actualmente devenga un sueldo básico de \$1.198.000 trabajando la jornada máxima legal (8 horas). ¿Cuánto recibirá al final del mes? Sin descuentos.
- a. \$ 1.198.000,000
 - b. \$ 1.212.974,998
 - c. \$ 1.268.500
 - d. 3 veces el salario mínimo actual (\$598.500)

11. Una oficinista lleva laborando en su puesto de trabajo 5 meses. En el mes de diciembre tendrá derecho a:
- a. Cesantías y vacaciones completas sin importar el tiempo.
 - b. Cesantías y primas completos sin importar el tiempo.
 - c. Vacaciones y primas completas sin importar el tiempo.
 - d. Naciones, prima y cesantías proporcionales al tiempo.
12. Una secretaria se encuentra trabajando en la empresa ABC y devenga un salario base de \$780.000. ¿Cuánto recibe en su pago mensual?
- a. \$717.600
 - b. \$788.100
 - c. \$ 580.000
 - d. Ninguna de las anteriores lo correcto es: _____
13. La seguridad social en las relaciones obrero patronal se refiere a:
- a. Régimen pensional, régimen de salud y de riesgos profesionales.
 - b. Régimen pensional, régimen de salud y de aportes parafiscales.
 - c. Régimen de salud y de riesgos profesionales.
 - d. Régimen pensional, aportes parafiscales y de riesgos profesionales.

CONTEXTO DE LOS PUNTOS 14 AL 16. El empleado Mario Pérez devenga un salario base de \$800.000. Su horario de trabajo empieza a las 8:00 a.m. a 12:00 m., y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. de lunes a viernes. Durante el mes X, el empleado trabaja un domingo de 9:00 a.m. a 12:00 m.; además en el mes labora dos horas extras de 6:00 p.m. a 8:00 p.m. todos los días por una semana.

14. ¿Cuánto es el total salario neto devengado por el señor Pérez durante este mes?

- a. \$ 932.167
- b. \$ 870.500
- c. \$ 868.167
- d. Ninguna de las anteriores, lo correcto es: _____

15. ¿Cuánto es el valor total que debe pagar el empleador en aportes parafiscales?

- a. \$ 1'234.217
- b. \$ 1'324.217
- c. \$ 1'432.217
- d. Ninguna de las anteriores, lo correcto es: _____

16. ¿Cuánto es el costo de nómina total que tiene que pagar la empresa por el empleado?

CONTEXTO DE LOS NUMERALES 17 Y 18. Mensualmente un empleado que trabaja con artículos de cuero en la empresa ABC ocho horas diarias (Expuesto a riesgo tipo 3). Recibe un sueldo básico de \$ 1'500.000; usted debe realizar la liquidación de nómina del mes actual.

17. ¿Cuánto le debe pagar (salario total neto devengado) si encuentra estos reportes?

DÍA	HORAS
Lunes	10 pm – 12 am
Martes (Festivo)	8 am – 12 pm
Domingo	10 pm – 6 am

- a. \$ 1'309.240
- b. \$ 1'434.875
- c. \$ 1'506.875
- d. Ninguna de las anteriores, lo correcto es: _____

18. ¿Cuánto es el aporte que debe realizar el empleador por causa de la ARP?
- a. \$ 36.000
 - b. \$ 36.540
 - c. \$ 36.450
 - d. Ninguna de las anteriores, lo correcto es: _____
19. María, durante el mes de enero, obtiene ingresos laborales por \$ 8.600.000, ¿Cuánto recibirá este mes suponiendo que mensualmente solo le descuentan los aportes adicionales a pensión y salud?
- a. \$ 7.240.000
 - b. \$ 7.254.000
 - c. \$ 7.654.000
 - d. Ninguna de las anteriores, lo correcto es: _____
20. En el régimen pensional que ampara al trabajador contra contingencias de vejez, invalidez y muerte, ¿cuánto es el aporte sobre el salario del trabajador y cómo se liquida?
- a. Aporte: 16%, Empleador: 14,25%, Trabajador: 1,75%
 - b. Aporte: 15%, Empleador: 11,25%, Trabajador: 3,75%
 - c. Aporte: 12%, Empleador: 8%, Trabajador: 4%
 - d. Ninguna de las anteriores, lo correcto es: _____
21. Carlos Felipe posee un sueldo básico de \$ 742.500 mensuales; además, labora 8 horas extras diurnas el domingo, el lunes 7 horas de recargo nocturno, ¿cuánto será el total devengado para este trabajador?
- a. \$ 870.080
 - b. \$ 808.870
 - c. \$ 807.000
 - d. Ninguna de las anteriores, lo correcto es: _____

CONTEXTO NUMERAL 22. Una persona devenga:

Salario básico	\$ 600.000
Comisiones	\$ 100.000
Horas extras	\$ 50.000
Auxilio de transporte	\$ 70.500
Total devengado	\$ 817.700

22. De acuerdo con la información anterior obtenga las deducciones de nómina (concepto a cargo del EMPLEADOR) de salud y pensión respectivamente:

- a. Salud \$ 42.708; pensión \$ 78.125
- b. Salud \$ 50.000; pensión \$ 80.637
- c. Salud \$ 42.500; pensión \$ 70.937
- d. Ninguna de las anteriores, lo correcto es: _____

TRABAJO EN EQUIPO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES MÉTODO DE LOS SEIS SOMBREROS

Contenido

- 9.1. Trabajo en equipo
 - 9.1.1 Caso hipotético que resalta el potencial de los miembros del equipo
 - 9.1.2 El *coach* y su rol en el equipo de trabajo
 - 9.1.3 Tipos de equipo de trabajo
 - 9.1.4 Perfil de los miembros del equipo de trabajo exitoso
- 9.2 Solución de conflictos laborales
 - 9.2.1 Definición
 - 9.2.3 Elementos del conflicto
 - 9.2.4 Comportamientos ante el conflicto
 - 9.2.5 Los seis sombreros para solucionar conflictos
- 9.3 Cuestionario de repaso

Temática

Desarrolla los temas de trabajo en equipo, solución de conflictos y el método de los seis sombreros para pensar en la solución de problemas desde diferentes perspectivas y generar nuevas ideas de mejora.

Síntesis

Este capítulo hace un breve recuento sobre equipos de trabajo y solución de conflictos que normalmente se dan en las relaciones laborales de cualquier organización. Igualmente se presenta el método de los seis sombreros de Eduardo De Bono con el propósito de generar opiniones siguiendo el marco conceptual de cada sombrero.

Objetivos

Al terminar este capítulo, el lector debe estar en capacidad de:

- Diferenciar el equipo de trabajo de un grupo de trabajo.
- Comprender la clasificación de equipos de trabajo.
- Desarrollar la competencia comunicativa mediante la comprensión del método de los seis sombreros.

TRABAJO EN EQUIPO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES MÉTODO DE LOS SEIS SOMBREROS

INTRODUCCIÓN

Un equipo de trabajo se asemeja a una orquesta o a un equipo deportivo dirigido por un líder, y cuyos resultados deben satisfacer a plenitud al público. Una característica clave en el trabajo de equipo, al igual que en las máquinas, es la interdependencia de sus partes; si falla una se afecta el conjunto.

En equipos de trabajo mal conformados se pueden tipificar cuatro protagonistas, que deberían tener el compromiso de alcanzar la meta propuesta, pero debido al desempeño no armónico de sus miembros dificultan los logros o metas propuestas.

Protagonista 1: es un líder con un claro compromiso y voluntad de trabajo; busca por todos los medios, sin desfallecer alcanzar la meta. Este protagonista a veces debe tomar decisiones impopulares para alcanzar la meta. *Protagonista 2:* tiene voluntad de trabajo por momentos, lo cual no contribuye significativamente a la meta trazada. *Protagonista 3:* su rendimiento no es predecible dado que a veces es productivo a medias y en otro momento baja su rendimiento, lo cual hace que la meta se vuelva difícil de alcanzar. *Protagonista 4:* es el menos deseable porque bajo la apariencia de gente amable y diplomática busca frenar el normal desarrollo de trabajo, lo cual afecta el logro normal de las metas propuestas.

En el trabajo en equipo, la sinergia es fundamental (Marc 2002). Sin embargo, ya sea por estar mal conformados o por los retos que se proponen los miembros de los equipos en las organizaciones, la sinergia tiende a perderse y se generan conflictos personales. En estos casos es cuando

el líder talentoso despliega su potencial para lograr influir y hacer que los miembros del equipo aprendan de los errores y comprendan que al trabajar concertadamente los resultados son mucho mayores que cuando se trabaja sin compromiso o se dejan llevar por su ego personal o manifestando abiertamente el conflicto con los demás miembros. Por eso es necesario que los miembros orientados por el líder creen la cultura de aprender a aprender y a desaprender, confrontar sus conflictos, buscar las soluciones oportunamente y así mantener la sinergia del equipo, porque todos los miembros son importantes para alcanzar los objetivos.

9.1. TRABAJO EN EQUIPO

En las empresas exitosas tiende a imponerse la cultura empresarial “SOFT” caracterizada por entornos ambientales agradables, actitud proactiva y preactiva¹, tolerancia, trabajo y compensación flexible, coexistencia de estilos de vida y formas de trabajo alternativos haciendo uso de la WEB 2.0, que se convierten en factores atractivos de trabajo. En contraste, también existe la cultura empresarial donde predominan los factores “HARD”, como la disponibilidad de infraestructuras adecuadas, potentes redes de telecomunicaciones, estructuras de compensación atractivas, entre otros.

El trabajo en equipo productivo y con alto valor agregado tiene mucho de la cultura “SOFT” que más que una tecnología es un estilo de trabajo que rinde frutos significativos para la organización y los miembros del equipo. Por ello, es necesario que a la luz del futuro (escenarios) las empresas puedan trabajar desde el presente siendo competitivas en la economía del conocimiento, centrándose en las personas y sus relaciones, y haciendo uso de las TIC.

¹ Preactividad: anticiparse a los cambios y proactividad: provocar el cambio

9.1.1 CASO HIPOTÉTICO QUE RESALTA EL POTENCIAL DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

En la web aparece la supuesta “asamblea” que se desarrolla en una carpintería donde las herramientas son los protagonistas que discuten los problemas causados por cada miembro y la drástica sanción que se debe aplicar, pues cada uno acepta los cargos que se le hacen, pero le echa la culpa al otro, hasta que el carpintero les demuestra lo importante que son todos para la realización del producto. Esta es la narración de la supuesta asamblea.

El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. Se pasaba el tiempo haciendo ruidos. El martillo aceptó la culpa, pero pidió que fuera expulsado el tornillo, argumentando que había que darle demasiadas vueltas para que sirviera. El tornillo aceptó el ataque pero exigió la expulsión de la lija. Señaló que era áspera en su trato y tenía fricciones con los demás. Y la lija estuvo de acuerdo pero exigió que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás como si fuera el único perfecto.

Luego entró el carpintero, se puso su delantal e inició la tarea. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente, la tosca madera se convirtió en un hermoso mueble. Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces cuando el serrucho dijo: Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso nos hace valiosos. Así que no pensemos en nuestras fallas y concentrémonos en la utilidad de nuestros méritos. La asamblea pudo ver entonces que el martillo es fuerte, el tornillo une, la lija pule asperezas, el metro es preciso.

Se vieron como un equipo capaz de producir muebles de calidad. Esta nueva mirada los hizo sentir orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos. La enseñanza que deja esta narración ficticia es que no es necesario despedir personal, sin antes conocer y/o facilitar el desarrollo de las potencialidades individuales.

Las empresas que buscan rebajar costos a través de despidos masivos eliminan músculo y nervio parcial de la organización (competencias y motivación), o dirigir una empresa con conceptos taylorianos o tener personal con escasa o nula polivalencia por no invertir en capacitación

para el trabajo en equipo y la actualización en nuevas tecnologías, dificulta la capacidad de competir en la sociedad de la información y economía del conocimiento.

Los dirigentes de equipos deportivos exitosos son un ejemplo a seguir, pues además de adquirir los mejores jugadores, pagando grandes sumas de dinero, invierten en los mejores *coach* (técnicos) para implementar el trabajo en equipo, y cada jugador tiene para su dirigido igual importancia en la meta conjunta de conseguir los resultados esperados.

9.1.2 EL *COACH* Y SU ROL EN EL EQUIPO DE TRABAJO

Rosinski (2008, p. 28) definió el *coaching* como “el arte de facilitar el desarrollo del potencial de las personas para alcanzar objetivos importantes y significativos”. Pero el *coach* no debe ser el tradicional, es decir, el que solo confía en el sentido común y en las perspectivas psicológicas (como la psicología conductista y la inteligencia emocional), sino que tiene en cuenta los extraordinarios desafíos que supone un entorno global y turbulento para lo cual requiere sacar el potencial que tienen los miembros de su equipo de trabajo en los diferentes niveles de la organización para poder ser competitivos. Pero en el desarrollo de ese potencial, el *coach* debe tener en cuenta los cuatro grupos de sucesos que influyen a las personas en el trabajo y que fueron expuestos por Ehrlich (2002), a saber:

- **El temperamento y el género.** El primero influye el comportamiento desde niño y permanece durante toda la vida, y el segundo, concluye el autor, que los hombres tienden a relacionarse entre ellos en términos de superioridad-inferioridad y de dominio-sumisión y las mujeres son proclives a la intimidad y a establecer relaciones interpersonales.
- **Experiencias familiares, sociales y personales.** Señala Ehrlich que las primeras experiencias con los padres influyen significativamente en cómo en individuo se relaciona en la vida adulta y se infiere que también en el contexto laboral. La manera como los padres confrontan los conflictos, muestran afecto, expresan

emociones y el hecho de involucrar a sus hijos en la problemática familiar, contribuye al comportamiento como persona y como profesional cuando llegan a la edad adulta. Para esto sería conveniente que en la entrevista laboral se lograra conocer un poco sobre este aspecto

- **Influencias sociales, culturales, académicas y religiosas.** Estos aspectos son muy importantes en el comportamiento de una persona y el *coach* no puede ignorar que existen influencias colectivas que afectan el desenvolvimiento cotidiano y laboral del individuo. La cultura referida al modo total de vida es la más influyente en el comportamiento de la persona en el grupo.
- **Cambios inherentes de la personalidad.** El *coach* debe comprender que aunque hay cierta constancia en lo que es la persona, es fundamental saber que el comportamiento es variable, es decir que las actitudes, valores y creencias cambian como consecuencia del aprendizaje del diario vivir en los diferentes contextos.

De lo anterior se puede concluir que el *coach* moderno tiene claro que el trabajo de equipo conlleva a evidenciar la contribución de cada miembro, pero también a hacer visible las potencialidades y debilidades de cada uno de ellos y que los comportamientos que generan estas características individuales tiene sus raíces en aspectos que puede identificar para potenciarlos o modificarlas, según el caso, en búsqueda de mejorar los objetivos organizacionales, del equipo y de los miembros que lo constituyen.

Con estos fundamentos, el *coach* orienta a los miembros del equipo a trabajar con disciplina, adquirir compromiso mediante la capacitación en principios y valores que los inspiran y orientan. Además, debe comprender el concepto de gestión integral, es decir, la gestión estratégica, gestión por procesos y gestión de la cultura que permite establecer la coherencia entre “sentir, actuar y pensar” (Agudelo, 2012), y sin olvidar lo que dijo un gran pensador: “las palabras mueven pero el ejemplo arrastra”.

9.1.3 TIPOS DE EQUIPO DE TRABAJO

En la siguiente tabla se presenta un resumen de algunos de los tipos de equipos de trabajo más utilizados en la empresa, el destino del impacto, y una breve descripción y análisis de un ejemplo para mejor comprensión.

Tabla 9.1 Ejemplos de equipo de solución de conflictos de la empresa

Nombre del equipo	Impacto sobre	Descripción y análisis de la situación	
		Descripción	Análisis de la situación
De solución de conflictos laborales	El cliente	Tiene como misión resolver conflictos concretos que puedan surgir y afecten la marcha normal de la empresa.	Un cliente se queja de la comunicación deficiente de la empresa para dar respuestas oportunas a los reclamos u orientaciones en el uso de un producto determinado.
	El empleado y la institución	Los profesores están muy preocupados porque normalmente no alcanzan a cumplir al 100 % de los compromisos adquiridos con la institución aduciendo altas cargas de trabajo.	El consejo superior de la Universidad del Futuro-UDF cuenta con profesores de alta exigencia académica e investigativa y, analizando la evolución del desempeño profesoral, encuentra que es baja la productividad al compararse con la competencia y posiblemente la respuesta está en la asignación de cargas de trabajo diversificadas.
	La sociedad	Los procesos de la empresa vierten residuos contaminantes al espacio público y los vecinos se ven afectados. Los fuertes olores y la humedad atraen plagas que afectan a los niños especialmente.	La junta directiva nombra a un grupo de personas especializadas de la empresa para que analice las quejas de la comunidad y le dé solución al problema oportunamente.
	La empresa	Se han generado varias ideas de proyectos de innovación y desarrollo gracias a las políticas de incentivos para equipos que muestren evidencias claras de la viabilidad de los proyectos en cuestión, lo que genera rivalidad entre los técnicos especializados.	El equipo directivo analiza cada una de los proyectos y estudia la posibilidad de involucrar a todos los participantes para evitar situaciones de conflicto que afectarían los planes de expansión de la organización.
	Trabajador	Grupo de representantes o entre asociaciones de sindicatos y centrales sindicales, gremios, patronales y asociaciones profesionales que buscan acuerdos para beneficio de interés común.	Las instituciones de regulación y control analizan situaciones particulares según el contexto y tipo de organización para contribuir en soluciones dentro del marco legal.

Continúa...

Nombre del equipo	Impacto sobre	Descripción y análisis de la situación	
		Descripción	Análisis de la situación
Círculos de calidad	El equipo la empresa y el cliente	Se reúnen entre 4 y 8 empleados de una misma área en forma espontánea, para solucionar problemas y generar mejoras e innovaciones en un tema específico del contexto de trabajo que luego son presentados a los directivos de la empresa para que se analice y se decida asignar recursos para llevarla a cabo	Un concesionario de vehículos que presta los servicios relacionados con el mantenimiento automotor. Los trabajadores al salir en las tardes son abordados por los vecinos que les reclaman por los ruidos y residuos de los procesos de mantenimiento que son causa de malestar y ven a la empresa como poco amigable con el medio ambiente. Un grupo de trabajadores, incluido el gerente, propone el concepto de círculos de calidad para resolver el problema.
De alto rendimiento	La empresa	Grupo de personas que se asigna retos empresariales, que marcan la visión de la compañía, lo que individualmente sería muy difícil conseguir. Las personas que conforman estos grupos deben desarrollar competencias del ser, hacer y saber, dado que las competencias son el conjunto de valores, actitudes, habilidades, aptitudes y conocimientos que todo individuo posee y que rara vez las desarrolla en conjunto.	Una empresa que compite con productos con valor agregado periódico ha conformado un equipo de alto desempeño donde la participación, la confianza, el compromiso y el liderazgo del coach son los pilares sobre los cuales se fundamenta para sacar al mercado productos novedosos de difícil replica por parte de otras empresas que fabrica productos similares.

Fuente: Elaboración propia con base en varios autores.

9.1.4 PERFIL DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO EXITOSO

En la conformación de equipos de trabajo exitosos es necesario seleccionar personal con excelentes habilidades y destrezas en los temas específicos y las competencias que se requieran para obtener los logros deseados en la organización. En este sentido, los miembros deben saber que la corresponsabilidad implica *trabajo en equipo*, es decir, tener competencias para planificar participativamente, complementar, coordinar, comunicar, confiar, liderar y colaborar.

El *coach* debe combinar las diferentes cualidades y personalidades que tengan los miembros del equipo para asignar el rol que desempeñará cada uno, buscando obtener los resultados esperados y así garantizar ser exitosos como grupo y como miembro de este (Ehrlich, 2008; Rivera, 2014).

Estas personalidades se relacionan en la tabla 9.2; allí se resaltan las cualidades y los aportes más importantes:

Tabla 9.2 Interpretación de las personalidades descritas por Rivera (2014)

Personalidad	Cualidad	Aporte
Conciencia de sí mismo	Conciencia de las debilidades profesionales y psicológicas.	No actúa en forma compulsiva, ve sus propias debilidades para superarlas en el equipo, evita herir a los demás.
Visionario	Capacidad de anticipar los impactos de una decisión.	Da las mejores alternativas a seguir.
Investigador	De los mejores de la empresa, introvertido, estudioso.	Socializa las novedades tecnológicas, buenas prácticas para solución de los problemas.
Motivador	Carismático, convincente, facilidad en la comunicación, optimista (sombrero amarillo) y leal.	Apoya y anima a otros miembros cuando tienen problemas.
Metódico	Ordenado, disciplinado, buenos hábitos.	Tranquiliza al equipo cuando se presentan problemas.
Relaciones públicas	Buen humor, le gusta la fiesta, es alegre, organizador de eventos de integración.	Tiende lazos entre compañeros, contribuye a la reducción de estrés en el equipo.
Estratega	Enfocado en planificar, buen director de proyectos importantes, capacidad de análisis, competitivo, escasos en el medio laboral.	<i>Coach</i> , aporta plan A, B, C cuando es necesario, contribuye en gran medida con el éxito del equipo.
Irreverente	Sombrero rojo; no practica la diplomacia, carácter fuerte, tendencia a imponer sus opiniones, leales con el <i>coach</i> , se mete en líos.	Se hace necesario en el equipo por ser guerrero lo cual le da equilibrio al equipo.
<i>Networking</i>	Habilidad para establecer <i>Rapport</i> *: incluye tres componentes conductuales: atención mutua, positividad mutua y coordinación, tiene red de contactos, sabe cómo moverse en el contexto.	Ser colegas excepcionales dentro del equipo para obtener los resultados y apoyar a los demás, construye relaciones, generar notoriedad, detectar oportunidades, facilitar contactos de alto nivel internos y externos.

**Rapport*: antiguo verbo francés *rapporter* que literalmente significa llevar algo a cambio; se refiere a cómo las personas se relacionan entre sí; significa que lo que una persona envía a la otra lo devuelve. Por ejemplo, pueden darse cuenta de que comparten los mismos valores, creencias, conocimientos y conductas en torno al deporte, la política o cualquier temática.

Durante el proceso de selección de los miembros del equipo, incluyendo el *coach*, se debe tener en cuenta, además de los aspectos de personalidad expuestos, las buenas prácticas relacionadas con:

- Evidenciar exhaustivamente el perfil del candidato en cualquier caso de trabajo en equipo, pero si es para un proyecto revisar con cuidado cuál ha sido el desempeño en otros proyectos dentro o fuera de la organización.
- Debe negociar con el nivel estratégico o táctico, según el caso, los mecanismos que hagan posible conseguir los mejores miembros del equipo, lo cual contribuye al éxito.
- Se deben conocer las políticas, necesidades y prioridades de la organización o de la división o de los procesos que se desea intervenir.
- Analizar las posibilidades de que el equipo trabaje total o parcialmente en forma virtual con el uso de las TIC. Esto implica unos requisitos muy especiales de selección y si es necesario o no contratar personal externo.
- Contemplar como evidencias necesarias cuando se requiere el dominio de una segunda lengua, especialmente en empresas globalizadas o instituciones del entorno científico.

Para entender mejor estos aspectos de la personalidad se presenta a continuación el siguiente ejercicio:

Suponga que en proceso de selección de los miembros del equipo para lograr una transformación organizacional (ETO) de la empresa Tempromas S.A., el gerente asigna esta tarea al director de planeación para que se haga responsable de esta misión. El director toma como referencia las personalidades descritas por Rivera y Ehrlich y, a manera de prueba piloto, se apoya en la psicóloga para aplicar diferentes pruebas tomadas del estado del arte para escoger el *coach* que dirigirá el ETO.

Después de tabular los resultados de 10 empleados, aplicando una escala Likert (de 1 a 5) donde (1: no cumple; 2: deficiente; 3: aceptable; 4: bueno y 5: excelente), los resultados de la primera selección tuvieron en cuenta los mejores, como se muestra en la tabla 9.3, en la que aparece el perfil real frente al esperado.

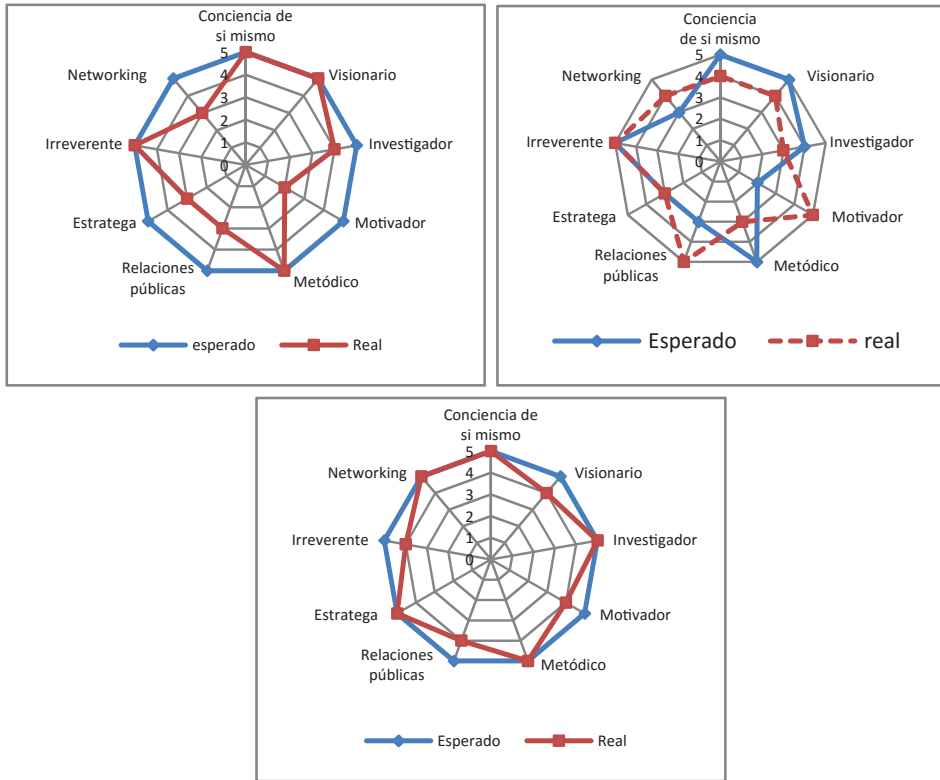
Tabla 9.3 Características de personalidad Indicador esperado y reales y peso

Personalidad	Esperado	Real C1*	Real C2	Real C3	Peso
Conciencia de sí mismo	5	5	4	5	10
Visionario	5	5	4	4	15
Investigador	5	4	3	5	8
Motivador	5	2	5	4	12
Metódico	5	5	3	5	8
Relaciones públicas	5	3	5	4	16
Estratega	5	3	3	5	8
Irreverente	5	5	5	4	8
Networking	5	3	4	5	15

* Candidato 1

El participante del curso debe analizar los tres perfiles y sugerir con cuál se quedará, y a partir de su elección justificar su respuesta y proponer acciones para garantizar un desempeño exitoso o, por el contrario, justificar por qué está bien así para iniciar su labores en el equipo como *coach*. Para lo anterior, primero debe analizar cada resultado, resaltando las fortalezas y oportunidades de mejora y, una vez tenga claro el diagnóstico, debe sugerir el mejor candidato que ocupará el cargo de *coach* del equipo en cuestión.

Figura 9.1. Perfil esperado y real para los tres candidatos



9.2 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES

9.2.1 DEFINICIÓN

Los conflictos son inherentes a todo sistema de relaciones entre individuos, organizaciones o países y se dan cuando surgen desacuerdos entre las partes o entre las actividades que se realizan. Ejemplos de conflictos son los debates derivados de la oposición a políticas de Estado o rivalidades prolongadas. También se generan conflictos, por ejemplo, entre un segmento de la población que está en desacuerdo con el envío de tropas a otros países para combatir a un grupo que tiene intereses encontrados con los aliados.

Según Entelman,

(...) el conflicto consiste en un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan los unos hacia los otros una intención hostil, generalmente acerca de un derecho. Y que, para mantener, afirmar o restablecer el derecho, tratan de romper la resistencia del otro, usando eventualmente la violencia, la que podría llevar al aniquilamiento físico del otro (2002, p. 45).

Desde el punto de vista laboral, un conflicto puede ser individual o colectivo cuando surgen diferencias en las relaciones obrero-patronales, ya sea por la defensa de derechos adquiridos o intereses encontrados en la interpretación de un derecho que le corresponde al trabajador o al empleador. Los primeros suceden cuando se vulnera un derecho del trabajador y el segundo cuando se incumple lo acordado entre las partes en la convención colectiva (o el pacto colectivo en ausencia de sindicato).

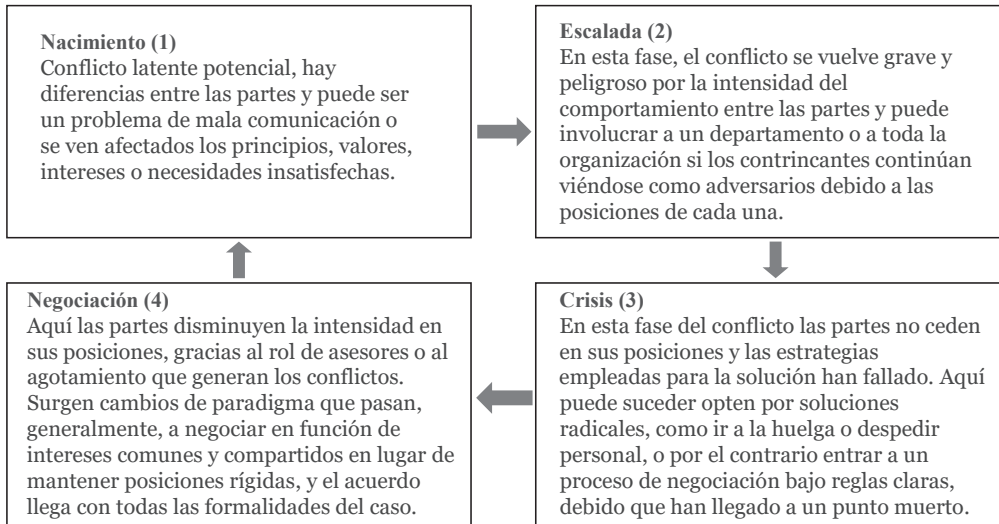
Debe tenerse claro que un conflicto individual en el contexto laboral puede volverse colectivo, si no se le da importancia que lo amerita, generalmente esto ocurre en situaciones en las que se vean afectados algunos principios y trasciende al sindicato.

Farré (2009) considera que trabajar el conflicto es una de las experiencias más significativas desde el punto de vista humano y por tanto es necesario que los involucrados se muestren tal como son en realidad: personas llenas de emociones, con ciertas capacidades comunicativas y habilidades interactivas.

9.2.2 CICLO DEL CONFLICTO

El conflicto es un proceso dinámico debido a que se dan permanentes alteraciones, como se muestra a continuación:

Figura 9.2 Ciclo del conflicto



9.2.3 ELEMENTOS DEL CONFLICTO

Los elementos del conflicto son tres: las personas, el proceso y el problema (Londoño, 1999). Respecto a la **persona**, es necesario indagar sobre sus intereses, aspiraciones, motivaciones, necesidades y potencialidades. El análisis de estas características permite ver a los protagonistas de cara al conflicto y su comportamiento frente al mismo.

En cuanto a los **intereses**, Roger Fisher afirma que la mejor forma de resolver un conflicto de cualquier índole es concentrarse en los intereses comunes y en los diferentes pero complementarios; es decir, no en las posiciones entre las partes. Un caso sencillo para entender lo anterior es el caso de la pareja de novios (Juan y Stefany) que tiene un disgusto por el programa de salida el domingo. Un ejercicio sencillo para entender:

El novio está interesado en ir a la playa y la novia quiere ir a la cineoteca, donde exhiben por última vez una película romántica en horas de la mañana ese domingo. Lo anterior da lugar a una discusión acalorada; la novia le dice: “ponte en mi lugar”, y él le contesta: “por qué no te pones en el mío”. Después de un silencio prolongado, que crea un ambiente pesado, la novia toma la iniciativa y le dice a su novio: “a ti te gusta el cine, ¿verdad?”. “Sí”, le contesta Juan; “y a ti te gusta ir a la playa”, le dice Juan. “Claro que sí”, le responde ella. “Entonces hagamos esto”, le dice Stefany a Juan: “hoy vamos a cine porque es la única oportunidad y el domingo vamos a playa, ¿te parece?”. Trato hecho, y así vuelve la armonía entre los enamorados.

Como lo muestra este caso analizado a la luz de Fisher, la base de la negociación está en comprender las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes, y si el conflicto es muy complejo es cuando el mediador cobra importancia pues debe buscar que los intereses comunes y complementarios afloren.

El proceso es la manera como se desarrolla el conflicto y cómo se busca resolverlo. El aspecto fundamental en el proceso es la buena comunicación, que evita que la intensidad del conflicto siga escalando.

Siguiendo a Cavalli (2010), hay tres formas de resolver un conflicto:

- Negociación basado en intereses
- La mediación
- La conciliación

La negociación basada en intereses consiste, primero, en indagar si hay un conflicto real para saber si el problema es de fondo, lo cual pone en juego: intereses, principios, aspiraciones y necesidades.

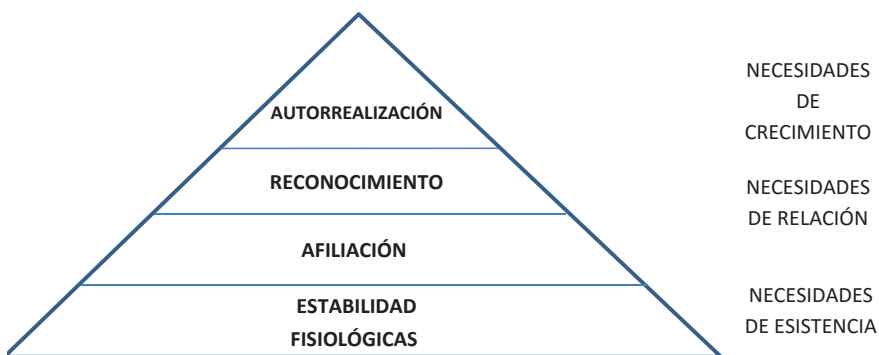
En los conflictos laborales es pertinente tener presente la pirámide de jerarquía y necesidades, de Abrahán Maslow, y reestructuradas por Clayton Andelfer como necesidades de existencia, de relación y de crecimiento.

Las necesidades de existencia (fisiológicas y de seguridad). Son factores higiénicos que en ausencia desmotivan y una vez se hayan satisfecho no motivan. Respirar, comer y tener techo, liberar los desechos corporales o mantener relaciones sexuales. Incluye la seguridad de empleo, física, ingreso y recursos.

Las necesidades de relación. Tienen que ver con la satisfacción de las personas en el trabajo cuando se les facilita la interacción con otros, es decir, las necesidades sociales y el componente externo de estima. Ejemplos: pertenencia a un grupo (deportivo, sindicato, de salud), la amistad con sus compañeros, el afecto o el amor.

Las necesidades de crecimiento (autoestima). Es el reconocimiento por los logros obtenidos y las mejoras en la productividad aportadas desde su puesto de trabajo, entre otras. Incluye las necesidades de autorrealización, que es lo máximo a lo que aspira una persona teniendo en cuenta sus competencias y habilidades. La siguiente figura permite resumir las necesidades expuestas por los dos autores:

Figura 9. 3 Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow y reestructuradas por Clayton Andelfer



El mediador debe investigar el conflicto de intereses con base en estas necesidades, preocupaciones y temores para lograr una conciliación entre las partes.

La mediación, como proceso alternativo de solución de conflictos laborales, es una estrategia colaborativa que tiene como propósito trabajar **con el otro y no contra el otro**, en busca de una vía pacífica y equitativa para afrontar el problema en el marco de aceptación, respeto mutuo y aprendizaje. La mediación tiene como características fundamentales que es voluntaria, flexible y participativa en la solución pacífica del conflicto para el cual fue llamada una tercera persona, objetiva e imparcial, a fin de lograr un acuerdo satisfactorio para el trabajador cuando no está satisfecha alguna de las necesidades de la pirámide, y para el patrón la inversión para satisfacerla y la productividad que se genera con un personal escuchado y motivado.

En la mediación es necesario tener claro los siguientes principios generales:

- *El poder lo ejercen las propias partes*. Son los participantes los que controlan el proceso y las decisiones.
- *Voluntariedad*. La mediación requiere del acuerdo libre y explícito de los participantes.
- *Confidencialidad*. Durante la mediación, los participantes mantienen la privacidad más absoluta y tienen la garantía de que lo que se dice en una sesión no podrá utilizarse ante un tribunal u otra instancia.
- *Neutralidad del mediador*. El mediador debe tomar parte a favor de todos y desde allí trabajar para que el proceso sea equitativo.

La conciliación busca un acuerdo amigable entre las partes enfrentadas. Tiene un ámbito que se extiende a todos aquellos conflictos susceptibles, en principio, de ser negociados, o en relación con personas cuya capacidad de transacción no se encuentre limitada por el ordenamiento jurídico.

La conciliación en materia laboral es aplicable en la medida que el conflicto se deba a derechos mínimos irrenunciables y verificables en el marco del Código Sustantivo de Trabajo.

Los asuntos que son conciliables en derecho laboral son todos los susceptibles de transacción, desistimiento y acuerdos.

- Todos los conflictos jurídicos de trabajo que se tramitan como procesos ordinarios de única o de primera instancia.
- Acoso laboral y otros hostigamientos².
- Cuando los hechos no son claros, por ejemplo, justa causa para la terminación unilateral del contrato de trabajo o accidente de trabajo donde no se precisan las circunstancias de tiempo, modo o lugar.
- Sobre las consecuencias del despido cuando se tramita un contrato conflicto colectivo: reintegro o indemnización.
- Cuando el nacimiento del derecho está supeditado al cumplimiento de un plazo o condición, por ejemplo, pensión (edad y tiempo de servicio)
- Cuando existe una circunstancia que impide su nacimiento o exigibilidad. Ejemplo, la prescripción.

El problema. Es el tercer elemento del conflicto y este hay que detectarlo a tiempo y actuar sin demora para evitar sus efectos nocivos en las relaciones obrero-patronales. Pero antes se debe analizar si las partes están enfrentadas ante un conflicto innecesario o si efectivamente existe un conflicto real. Para el primer caso, suponga que un cliente que lleva

² En Colombia está regulado por la Ley 1010 de 2006 y establece que es: Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo”.

su carro a mantenimiento y al revisarlo directamente en el taller encuentra ciertos desperfectos, lo que genera una discusión acalorada con el mecánico que atendía el servicio. El dueño se apersona de la situación y le dice que por política del negocio, solo el servicio se termina cuando el cliente firma a satisfacción, lo cual calma de inmediato al cliente. Aquí el problema es de mala comunicación, por no haberle advertido al cliente que el servicio aún no estaba terminado, porque faltaba pasar por el subproceso de auditoría.

Pero si al abordar el problema se encuentra que realmente es un conflicto genuino entre las partes, entonces estamos frente a un asunto de fondo que amerita toda nuestra atención y compromiso para resolverlo. Por otra parte, los métodos exógenos propios de la mediación descrita arriba, que se basan en talleres de solución de conflictos, dan luces para que las partes resuelvan sus problemas, pero también pueden ser de intervención, es decir, cuando un árbitro o juez analiza el conflicto y siguiendo las normas legales da una solución que debe ser acatada por las partes.

9.2.4 COMPORTAMIENTOS ANTE EL CONFLICTO

El manual de ASDES y Fisher presenta las diferentes formas de comportamiento de las personas involucradas ante el conflicto, y dependiendo de la forma en que este se manifieste tendrá o no éxito en la solución del mismo. Estas formas son:

Competir. En este estilo, las partes rivalizan entre sí haciendo protagonismo, mostrándose superiores y buscando doblegar al contrincante. Aquí la negociación se basa en posiciones en las que las partes son adversarias; el objetivo es ganar, son duros con la otra parte y con el problema para lograr la victoria. La solución radica en que uno de los protagonistas impone su voluntad sobre el otro, es decir, hay un ganador y un perdedor. Se da en las campañas deportivas, políticas o entre sindicato y patrón, y en ciertas organizaciones de tipo funcional donde quien decide es el jefe o capataz.

Evitar. Las partes buscan no enfrentar el conflicto; eludirlo o aplazarlo es mejor para que de esta manera cese el enfrentamiento. Por ejemplo, en los conflictos laborales o estudiantiles, al verificar la imposibilidad del éxito, estos abandonan sus reclamos y no ejecutan actos para lograr sus objetivos o reivindicaciones.

Acomodarse. Uno de los contendores permite que se le impongan las decisiones del otro por falta de criterio, sin importar que estén en juego sus intereses y derechos propios o del grupo que representa. Uno de los protagonistas se desinteresa tanto de su propia postura que solo piensa en satisfacer la de la otra parte. Al no haber confrontación, se cede y uno acaba acomodándose siempre, acatando lo que quiere la contraparte.

Pactar / Negociar / Convenir. Este estilo se basa en intereses comunes y complementarios. Las partes se preocupan por los intereses propios y los de su contrincante. Así, el conflicto se concibe como un proceso en el que, si ambos ceden, se puede llegar a un punto intermedio satisfactorio. Aquí hay colaboración entre las partes para solucionar el conflicto de forma sensata, eficiente y amistosa; los contrincantes permanecen abiertos ante las razones y cede ante los principios, no ante las presiones.

Estos métodos, por ser soluciones internas del sistema, se llaman métodos endógenos, es decir, las partes dentro de su relación siguen procedimientos para resolver el conflicto.

9.2.5 LOS SEIS SOMBREROS PARA SOLUCIONAR CONFLICTOS

Eduardo De Bono (1994) analiza las personas que se enfrentan a proceso de toma de decisiones y concluye que la mente de los individuos comienza a tener en cuenta una serie de razones y emociones que los llevan a optar por alternativas diferentes y posiblemente hasta la confrontación cuando la problemática tratada se desarrolla colectivamente.

En 1986, Hisaqshi Shinto, director ejecutivo de Nippon Telephone and Telegraph (NTT), empresa que en su momento contaba con trescientos

cincuenta mil empleados y sus acciones valían más que las de las cinco mayores corporaciones norteamericanas juntas, invitó a Eduardo De Bono para que socializara el libro *Los seis sombreros* entre sus ejecutivos. Al cabo de seis meses de poner en práctica el método, los resultados sobre la mejora en la creatividad de sus ejecutivos fueron altamente significativos, según palabras de De Bono.

IBM también utilizaba en 1990 el método de los seis sombreros como parte fundamental del entrenamiento de sus cuarenta mil gerentes en todo el mundo.

El método de los seis sombreros reproduce en forma sencilla los procesos que suceden en nuestra mente cuando nos enfrentamos a un problema y tomamos una decisión. El método sugiere que los problemas se analicen uno por uno y todos los participantes se enfoquen en forma coordinada en la situación objeto de estudio, pero cada cual debe actuar con el significado del color del sombrero que le corresponda. Lo anterior permite generar un contexto enriquecido y claro para tomar las mejores decisiones frente al conflicto o a la mejoras que se deben realizar sobre un proceso, producto o servicio.

Según De Bono, cada sombrero simboliza una forma de ver o de pensar sobre algo que va a suceder, y para su puesta en práctica es necesario seguir determinadas reglas que traerán resultados no previstos y muy impactantes para la organización.

Para entender el método de los seis sombreros se sintetiza a continuación el significado que De Bono asigna a cada y que orienta al poseedor del mismo cómo actuar para ser creativo y aportar a la solución del problema en cuestión.

Sombrero blanco: por su color neutro representa la transmisión de información. La importancia sin los hechos, los datos más información, es como un computador: sin emociones y, cuando lo utilizamos, esperamos que nos arroje hechos y cifras, no que entre en disputa con los miembros del equipo.

Quien lo posee debe enfocarse en la búsqueda de datos y si es necesario realizar extrapolaciones, siempre en la línea de encontrar más información objetiva para evitar especulaciones subjetivas.

Según el autor, es válido hacer preguntas como:

- ¿Qué información tenemos?
- ¿Qué información falta?
- ¿Qué información deberíamos tener?
- ¿Cómo la obtendremos?

El sombrero blanco puede permitir opiniones subjetivas, pero aclarando que son de este tipo; por ejemplo, el estudiante refiriéndose al profesor nuevo que saca en la primera clase al alumno porque lo encontró hablando animadamente con sus compañeros; los estudiantes murmuran en forma de susurro: “este profesor se cree Dios, es un prepotente engreído”, pero cuando él empieza su primera clase, pregunta: “¿para que sirven las leyes?”. “Para hacer justicia”, dice un estudiante. Pregunta entonces: “para qué sirve la justicia”. Varios estudiantes contestan que para diferenciar lo que está bien de lo que está mal. Por lo tanto el profesor pregunta: “¿está bien que haya expulsado al alumno de clase?”. Todos contestan en coro: “¡NOOO!”. El profesor envió a buscar al estudiante expulsado de clase y les dijo: “ustedes deben tener carácter para revelarse ante las injusticias y hacerlo oportunamente, de lo contrario nos pisotearán nuestra dignidad”.

Como se puede deducir, el sombrero blanco permite que se plantee la información disponible, pero deja claro el grado de certeza o de incertidumbre que debe acompañar a cada opinión dada por los participantes.

Sombrero rojo: este se opone al sombrero blanco; expresa las emociones, los sentimientos y las intuiciones sin necesidad de explicarlos o justificarlos. En una reunión empresarial se supone que nadie expresa sus

emociones; sin embargo, los participantes las expresan disfrazándolas con razonamientos lógicos. Este sombrero rojo se asocia con fuego, calor, emoción, y quien lo posee actúa con estas características.

Con la actuación del sombrero rojo tiene cabida una amplia gama de sentimientos: entusiastas, neutros, dudosos, encontrados, de infelicidad y todos ellos son válidos, en la medida en que sean auténticos. Estas manifestaciones pueden ser producto de la intuición, de un juicio complejo basado en años de experiencia en el campo, lo cual es valioso escuchar aunque las razones no puedan expresarse. La utilidad del sombrero rojo es reflejar, como en un espejo, las emociones con toda su complejidad.

No se puede ignorar este sombrero por el hecho de actuar con la emoción porque el pensamiento abarca también “sentimientos intelectuales”, del estilo de: “siento que la idea tiene potencial”, así como aquellos juicios complejos que ocurren en la mente pero que no se pueden explicar, las llamadas intuiciones o corazonadas. El sombrero rojo, entonces, legitima las intuiciones como unas consejeras importantes, no para que las decisiones se basen en ellas, pero sí para tenerlas en cuenta como un elemento más del mapa de pensamiento.

Sombrero negro: es un gran controlador del sombrero rojo, porque evita oportunamente que, por la intuición o la corazonada del que lo posee, se le pueda admitir como la decisión última a tomar. El sombrero negro actúa como juez severo que sanciona todo aquello que puede perjudicar a la organización, es decir, está pendiente de que no se comentan errores y a veces tonterías por capricho de alguien que tenga poder .

Se caracteriza por ser cauteloso, prudente, no permite que se actúe por fuera de la ley o de la ética, hace juicios críticos y hace ver por qué la decisión que se va a tomar está mal, señalando los impactos negativos que traería su aplicación.

Este sombrero es uno de los más útiles, pero también si se usa en demasía puede ser perjudicial. De Bono señala como ejemplo que: “el vino

es agradable pero el consumo excesivo de alcohol puede convertirnos en alcohólicos” (1994, p. 130).

En una reunión para analizar un conflicto, si algo no encaja en nosotros, porque no se ajusta a nuestros recursos, valores, orientación política o características personales, el sombrero negro es el espacio para señalarlo. Y tal vez por eso mismo suele ser muy fácil de usar, pues termina siendo una vía para expresar algo que ocurre de modo natural en nuestros cerebros: la tendencia a sentirnos incómodos ante la “inadecuación” y a evitar las cosas que no encajan en nosotros.

Una de las principales características de este sombrero es la capacidad para anticiparse al futuro, y por su forma práctica de pensar y operar—dado que ayuda a crear, valorar con argumentos objetivos las ideas—, permite seguir adelante con ellas o abandonarlas, pero también señala los puntos fuertes y débiles, y en el caso de estos últimos contribuyen a diseñar estrategias para corregirlos.

Es sabido que la mente humana tiene más facilidad para criticar que para ser constructivo o, como señala De Bono, es más fácil criticar un soneto pero muy difícil escribirlo.

Se sabe que hay personas cuyo razonamiento sobre una idea expuesta está basado en su disposición a criticar; por eso, al escucharla y a sabiendas de que la idea tiene el 95 % de probabilidades de ser excelente, el sombrero negro con disposición a criticar se enfoca en el 5 % restante. Por ello, es fundamental la acción del moderador entrenado en el método para garantizar el éxito del tema tratado.

Sombrero amarillo: representa el sol, la luz, lo que ilumina, el optimismo. Es el sombrero de las alternativas y de ver las cosas desde el lado positivo, buscando siempre la viabilidad de los proyectos y la forma de llevarlos a cabo con éxito.

Quien se pone este sombrero tiene pensamiento constructivo, con el cual se plantean propuestas para propiciar cambios positivos: solucionar un problema, introducir una mejora o aprovechar una oportunidad. Contrario del sombrero negro que busca evitar errores y alejarse del peligro para sobrevivir, el amarillo toma riesgos y se esfuerza porque la creatividad y las cosas nuevas así lo exigen, pero, al igual que el sombrero negro, debe tener razones lógicas de peso para valorar sus propuestas.

El pensamiento que promueve este sombrero lo convierte en una mezcla de curiosidad, placer, avaricia y deseo de “hacer que las cosas ocurran”. Todo eso se traduce en una actitud: disposición de llegar al éxito con persistencia y esfuerzo y con mentalidad positiva que contagia a los demás. Haga de cuenta al vendedor exitoso que con su visión y capacidad de influencia y poder de convicción alcanza los logros que para otros eran imposible.

Sombrero verde: es la vegetación, el suelo con sus 13 nutrientes esenciales para el crecimiento normal de las plantas. Quien lo posee es generador de ideas nuevas, plantea hipótesis y nuevas posibilidades y se hace preguntas ante los problemas como:

- ¿Hay alternativas adicionales?
- ¿Se podrá hacer o resolver el problema cambiando el paradigma de pensamiento existente?
- ¿Podría haber otra explicación?

Según De Bono, el verde es el color de la fertilidad y del crecimiento. Cuando uno habla con este sombrero puesto surgen las alternativas y soluciones posibles para los problemas o conflictos anticipados por el sombrero negro.

El sombrero verde obliga a quien lo posee a poner el tiempo y el espacio a disposición del pensamiento creativo, como señala Bon Nelson (1999),

hay mil y una formas de tomar la iniciativa en el trabajo, en este caso, en resolver problemas o generar alternativas de innovación.

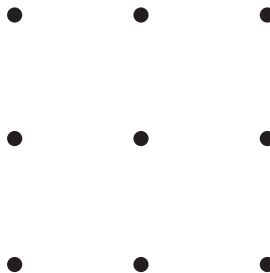
Lo positivo es que muchas personas que nunca han sido creativas empiezan a serlo cuando se concentran en los propósitos del sombrero verde. En general, las personas creativas tienen en esta actividad una rutina de obrar y mantienen la motivación hacia la construcción de cosas nuevas o formas totalmente diferentes de afrontar los problemas.

No es que el sombrero verde por el hecho de que alguien comprenda su significado se vuelva creativo, pero si le ofrece cierta motivación para usar sus orientaciones que le permitan ser más creativo en cualquier puesto de trabajo: esto conlleva a que la creatividad no sea un privilegio de unos pocos sino un patrimonio de todos.

Para hacer uso del sombrero verde es necesario el cambio de paradigma. En su explicación, el moderador puede hacer una dinámica para entender el significado de cambio paradigmático, con un ejemplo sencillo como el siguiente:

Indíquele al grupo que unan los nueve puntos de la figura con cuatro líneas rectas sin levantar la mano. Una vez que ellos trabajen y no lo logren, anímelos a que piensen de otra forma, que se salgan de la cuadrícula y esto hará posible que alguno, si no todos, lo hagan.

Figura 9.4 Ejemplo de cambio de paradigma



El juicio del que se esfuerza por ser creativo cede ante el movimiento de sus ideas, de forma que las mismas se vuelvan semillas de una idea más concretas para resolver el problema o generar innovaciones.

Es válido decir que el estímulo que da origen a nuevas ideas proviene de un error o un accidente; por ejemplo, Cristóbal Colón descubrió a América por error de cálculo, pero la seguridad de Colón y las ansias de tener razón de encontrar un nuevo mundo le permitieron ser creativo gracias a su espíritu explorador, provocador y riesgoso.

Con el modelo tradicional de pensamiento lógico, cualquier idea debe justificarse con razones lógicas para ser aceptada, pero con el sombrero verde se requieren las provocaciones; aunque sea aparentemente inconcebible, se puede generar una idea novedosa que cambie el rumbo de las cosas.

Sombrero azul: es el sombrero del *coach* más que el del controlador. Es el guía de las soluciones y del seguimiento de procesos. De Bono lo asocia con el cielo y una visión panorámica de las situaciones problemáticas u oportunidades.

El rol de quien lo posee es el de preparar a la gente para pensar; orienta hacia al próximo paso del razonamiento; escucha a los demás sombreros, solicita resúmenes, conclusiones y decisiones.

El moderador de la reunión tiene puesto el sombrero azul, pues de él depende el orden y el éxito de la discusión sobre el tema tratado. Mediante preguntas *exploratorias* bien formuladas permite centrar el pensamiento hacia el tema en cuestión. También hace preguntas de *disparo* que le permiten comprobar lo que sugieren otros sombreros y cuyas respuestas son *sí* o *no* rotundas. Todas las preguntas que hace el poseedor del sombrero azul deben ser muy bien formuladas pues de ellas dependen las decisiones definitivas.

Es importante aclarar que solo el que posee el sombrero azul tiene la potestad como facilitador/moderador de la reunión.

Metodología

Para desarrollar un comité de pensamiento mediante el método de los seis sombreros, bien para resolver un conflicto laboral o para generar mejoras, De Bono (1994) sugiere la siguiente metodología que se complementa con las experiencias del autor de este libro para hacer la simulación en clase:

FASE I. Asignación y elaboración y selección del mejor sombrero

1. Divida el cursos en grupos de cinco y asígneles un sombrero. Esta actividad se hace luego de haber transcurrido un tiempo compartiendo con los estudiantes, para que el profesor pueda conocer más a fondo al grupo, y el sombrero asignado sea el más adecuado a la forma de ser de cada uno.
2. Fijar el poseedor del sombrero azul para que inicie y haga de moderador de la reunión hasta antes de tomar la decisión, cuando se cambiará de sombrero.
3. Cada miembro de grupo elabora un sombrero bajo tres criterios y se fija fecha para el comité de pensamiento:
 - Participación de un niño, un adulto y un joven
 - Bajo costo
 - Funcionalidad
4. El día y hora fijada se inicia el comité con un problema como objetivo para darle solución. Ese día entran los miembros de los equipos y se agrupan según color de sombrero para seleccionar el mejor con base en los tres criterios para que haga la sustentación. En este paso,

cada cual expresa por qué es el mejor sombrero e identifica las debilidades del otro para buscar que el sombrero líder se imponga.

5. Selección por aplausos del mejor sombrero y reconocimiento al grupo ganador.

FASE II. Presentación del problema

6. En esta fase, el moderador presenta el problema expuesto por el profesor y motiva el inicio del análisis en grupo; se debe dar una solución como resultado de la discusión desde cada sombrero conceptual. Puede iniciar con el sombrero rojo para que saque a luz los aspectos problemáticos, luego el blanco que permita poner de manifiesto toda la información relevante de la que se dispone y que hace falta.

En este momento, el amarillo debe entrar a participar haciendo ver diferentes opciones y oportunidades, intercambiando con el azul que hará preguntas clave y señalamientos que permitan ver las zonas problemáticas en las que se hacen necesarios nuevos conceptos. El sombrero verde continúa para contribuir a llenar esos vacíos, generando algunos conceptos e ideas novedosas.

7. Mediante el uso del tablero, donde están las siglas de los seis sombreros se genera la discusión, sancionado el grupo con 10 puntos negativos al que utilice el sombrero ajeno o permita que le utilicen el propio para la discusión. Hasta esta fase del desarrollo de la dinámica, el que tenga menos puntos tiene bonificación.

FASE III. Conclusiones y solución

En esta nueva fase, el sombrero azul organiza los conceptos que hayan surgido de la discusión y hace una lista más formal para clasificar los puntos relevantes siguiendo algún criterio; por ejemplo, si la temática gira en torno a un problema de tipo laboral, la lista tendrá en cuenta las causas más importantes que lo han generado, lo mismo que los impactos

resultantes de no hacer nada o, por el contrario, los beneficios para todos al solucionarlo.

Luego de esta introducción, la intervención del sombrero rojo es adecuada pues permite a los participantes expresar sus sentimientos sobre las soluciones disponibles. Finalmente, la participación de los sombreros amarillo y negro puede llevar a seleccionar la alternativa final que mejor se adapte a las necesidades, y un último sombrero azul ayudaría a pensar la forma de ponerla en práctica, a realizar el resumen final de la reunión y a preparar el respectivo informe.

Caso de estudio con los seis sombreros

El profesor presenta cada semestre un caso diferente siguiendo la metodología planteada en esta sección.

RESUMEN

Desde el punto de vista psicológico, el trabajo en equipo influye positivamente en la productividad de los empleados, pues las actividades en grupo generan compañerismo, apoyo mutuo y armonía, lo que reduce significativamente los conflictos laborales. Un aspecto fundamental del trabajo en equipo es que se rige por reglas creadas por los mismos miembros, lo que permite laborar en forma regulada y como una unidad organizada, que rinde beneficios para la empresa, para el equipo y sus miembros.

La fortaleza que genera el equipo es la cohesión y el sentido de pertenencia que es manifestada por los miembros de este, lo que conlleva a compartir valores, actitudes y normas de conducta.

Se debe resaltar que en el trabajo en equipo juega un papel fundamental el líder (o *coach*), según la tendencia del momento, ya que de él depende el éxito del grupo; su carisma y ejemplo permite que los integrantes del equipo desarrollen todo su potencial en favor de los proyectos en los

que se han comprometido. Este guía se debe caracterizar porque lo que dice, hace y piensa es coherente, lo cual convierte su estilo en la clave del éxito de su unidad.

En las relaciones laborales son normales los conflictos; a veces pueden ser positivos porque permiten aclarar situaciones o retomar el rumbo que ha sido planeado; sin embargo, cuando los conflictos no tiene solución oportuna pueden acarrear problemas de diferente índole.

En la solución de los conflictos deben evitarse los tipos de solución como los que sugiere la teoría de juegos, donde solo hay el que gana y el que pierde, lo que se ha llamado “juego de suma cero”, lo que gana una parte lo pierde la otra, dejando en esta última la sensación de impotencia, desmotivación y resentimiento. En su lugar, se propone la solución de conflictos partiendo de intereses comunes que permitan que ambas partes salgan ganadoras (la estrategia ganar-ganar); de esta manera todos se sienten contentos y comprometidos a seguir trabajando para beneficiarse mutuamente.

Cuando los conflictos tornan complejos se acude a la mediación como proceso alternativo, mediante la estrategia colaborativa o la conciliación para lograr a un acuerdo entre las partes y evitar llegar al extremo de que sea la ley la que tenga que intervenir. Pero si ninguna de las partes se pone de acuerdo, será un árbitro o la administración de asuntos laborales la que intervenga para resolver el problema.

El estado del arte sobre solución de conflictos de cualquier naturaleza deja positivas enseñanzas cuando se trabaja en favor de intereses comunes; por eso es necesario profundizar sobre el tema siguiendo este paradigma.

9.3 Evaluación del capítulo

A continuación se presentan preguntas de repaso relacionadas con la temática tratada en este capítulo. Seleccione la opción que considere correctas:

1. Cuando se dice en la solución de un conflicto que una las partes es pasiva significa que tiene la posición del avestruz, entierra la cabeza en la arena para ignorar el problema, estamos señalando que es propio del método "Evitar".
V ____ F ____.
2. La teoría de juegos podrá aplicarse para resolver el conflicto y en ese caso sería una buena metodología porque lo que gana una parte la pierde la otra.
V ____ F ____.
3. Los métodos endógenos para resolver conflictos laborales tienen que ver con la aparición de un tercero. V ____ F ____.
4. La mejor forma de resolver un conflicto laboral es negociar con base en los intereses comunes. V ____ F ____.
5. La conciliación en conflictos obrero-patronales se logra mediante un tercero.
V ____ F ____.
6. Algunos tipos de acoso laboral son los que aparecen en uno de los siguientes literales menos en uno, este es:
 - a. Solo las conductas comprobables de sus superiores inmediatos.
 - b. La intimidación por parte de otros compañeros de trabajo o jefes.
 - c. Los jefes que por lograr mayor productividad ejercen presión en los subalternos.
 - d. El gerente que ordena frecuentemente a los profesionales a trabajar más de 48 horas.

7. El protagonista que causa más traumas en el trabajo en equipo, por su accionar malicioso que afecta el logro normal de las metas propuestas, es el que aparece en uno de los siguientes literales:
- Tiene voluntad de trabajo por momentos, lo cual no contribuye significativamente a la meta trazada.
 - Bajo la apariencia de gente amable y diplomática busca frenar el normal desarrollo de trabajo.
 - Su rendimiento no es predecible dado que a veces es productivo a medias y en otro momento baja su rendimiento, lo cual hace que la meta se vuelva difícil de alcanzar.
 - Es líder con un claro compromiso y voluntad de trabajo que busca por todos los medios, sin desfallecer, alcanzar la meta
8. En el capítulo 9 se trae a colación una supuesta asamblea que se desarrolla en una carpintería donde las herramientas son los protagonistas que discuten los problemas causados por cada miembro y la drástica sanción que se debe aplicar. Según lo discutido por los miembros de la asamblea, y después de llegar el carpintero que hace uso de todos los protagonistas para hacer un mueble, la conclusión del serrucho fue:
- Definitivamente el único que es útil en esta empresa soy yo.
 - El tornillo realmente es el del problema por eso debemos alejarlo del equipo.
 - Tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades.
 - Nosotros definitivamente debemos capacitarnos para hacer mejor las cosas.
9. Una definición breve de *coaching* la hace Rosinski en los términos que aparecen en uno de los siguientes literales y que sirve para diferenciarlo de conceptos como el de asesor o entrenador. Este es:
- Es el arte de facilitar el desarrollo del potencial de las personas para alcanzar objetivos importantes y significativos.
 - Es la ciencia que desarrolla el conocimiento y la cultura en el empleado o en el equipo en la organización.

- c. Es un método cuantitativo de administrar el personal de una empresa para hacerlo más productivo.
- d. Son todas las afirmaciones expuestas en los anteriores literales porque cada una aporta un elemento del *coaching*.

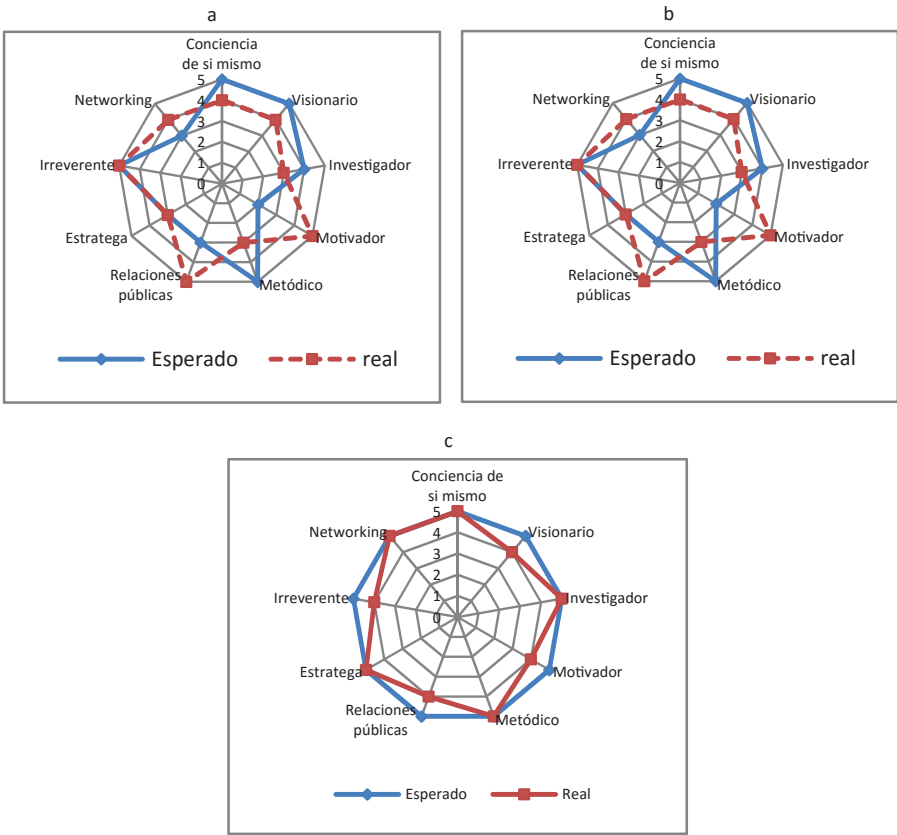
10. Ehrlich propone para el desarrollo del potencial del *coach* cuatro grupos de sucesos que influyen a las personas en el trabajo individual o en equipo. Estos sucesos son los que aparecen en los siguientes literales MENOS en uno; este es:

- a. El temperamento y el género.
- b. Experiencias familiares, sociales y personales.
- c. Los salarios variables por desempeño y objetivos.
- d. Cambios inherentes de la personalidad.

11. Dada la siguiente tabla de características de personalidad señale el indicador esperado y los resultados reales

Personalidad	Esperado		Real C2	Real C3
Conciencia de sí mismo	5	5	4	5
Visionario	5	5	4	4
Investigador	5	4	3	5
Motivador	5	2	5	4
Metódico	5	5	3	5
Relaciones públicas	5	3	5	4
Estratega	5	3	3	5
Irreverente	5	5	5	4
Networking	5	3	4	5

El participante del curso debe analizar los tres perfiles y sugerir con cuál candidato se queda, y a partir de su elección justificar su respuesta y proponer acciones para garantizar un desempeño exitoso.



d) ninguna de las anteriores por: _____

12. Uno de los siguientes literales presenta la definición más adecuada de lo que es un conflicto laboral. Su comprensión permite que iniciemos bien un procesos para alcanzar resultados positivos para las partes.

- a. Un conflicto es individual cuando surgen diferencias en las relaciones obrero-patronales, ya sea por la defensa de derechos adquiridos o intereses encontrados en la interpretación de un derecho que le corresponde al trabajador o al empleador.
- b. Un conflicto puede ser individual o colectivo cuando surgen diferencias en las relaciones obrero-patronales, ya sea por la defensa de derechos adquiridos o intereses encontrados en la interpretación de un derecho que le corresponde al trabajador o al empleador.

- c. Un conflicto puede ser individual o colectivo cuando surgen diferencias en las opiniones obrero-patronales, ya sea por buscar una posición burocrática o por intereses encontrados en la interpretación de un derecho que le corresponde al trabajador o al empleador.
 - d. Ninguna de las anteriores.
-
13. Por la dinámica del conflicto se pueden determinar cuatro fases. Estas son las que aparecen en uno de los siguientes literales en forma consecutiva, es decir, una es prerequisite de la otra:
- a. Inicio, crecimiento, madurez y decaimiento.
 - b. Nacimiento, escalada, negociación y crisis.
 - c. Nacimiento, crecimiento, crisis y negociación.
 - d. Nacimiento, escalada, crisis y negociación.
-
14. En un conflicto laboral existen tres elementos que se dan en uno de los siguientes literales, estos son:
- a. El problema en sí, los recursos y el proceso.
 - b. Las personas, los recursos y el problema.
 - c. Las personas, los procesos y el problema.
 - d. El proceso, el empleado y el empleador.
-
15. La mediación como proceso alternativo de solución de conflictos laborales es una estrategia colaborativa que tiene como propósito lo que aparece en los siguientes literales MENOS en uno; este es:
- a. Trabajar con el otro y no contra el otro.
 - b. Buscar una vía pacífica equitativa.
 - c. Asignar salarios justos y equitativos.
 - d. Respeto mutuo y aprendizaje.

CASO DE ESTUDIO

El siguiente ejercicio es una adaptación de un ejemplo del libro *Teoría del conflicto* de Entelma (2005). Se trata de la señora María Dolores Tres-

palacios, quien tenía una demanda contra su marido por alimentos para ella y sus cuatro hijos. A su favor tenía una sentencia condenatoria por lo que su cónyuge debía pagarle \$25.000.000 que incluía los honorarios de su abogado. El esposo, don Casimiro del Valle Martínez, era un hombre de escasos recursos pero muy honorable y quería cumplir con la ley. Su único bien era una herencia representada en una finca avaluada en aproximadamente \$200.000.000; la décima parte le correspondía y esta equivalía a \$20.000.000.

Los hermanos, conscientes de la situación por la que pasaba Casimiro (el hermano mayor), resolvieron vender la finca y le propusieron a la esposa que esperara la venta y que se hiciera un documento que sirviera de garantía. El abogado, que estaba presente, intervino diciendo: “la señora ha ganado el pleito, por lo tanto se debe rematar la porción que le pertenece, para que así ella reciba el valor de la venta”. Después de varios remates fracasados, dado que en Colombia difícilmente alguien se atreve a comprar una herencia, por los problemas que esto acarrea, apareció el único comprador que remató la décima parte por \$8.000.000, y eso fue todo lo que la señora pudo cobrar, porque así lo ordena la ley.

Después se supo que el comprador fue un hermano de Casimiro. Pasado cierto tiempo, le devolvió lo que le correspondía a Casimiro, quien con el producido de su parte logró, en dos años, pagarle el préstamo que se dio mediante convenio entre los dos y, además, se ganó la valorización de las tierras.

A partir de este caso conteste las siguientes literales:

- a. Describa el tipo de negociación que se dio en este caso.
- b. ¿Se transgredió la ley por algunas de las partes? Describa sus argumentos en el marco legal (investigar).
- c. ¿Qué método de negociación se hubiese podido llevar a cabo sin intervención de terceros?
- d. ¿Qué enseñanzas deja el caso? Descríbalas en el marco de los conceptos de solución de conflictos.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, S. (1998). *Certificación de competencias laborales. Aplicación en gastronomía*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Agudelo Tobón, L. F. (2012). *Evolución de la gestión por procesos*. Instituto de Normas técnicas y Certificación, Icontec Internacional, pp. 13-28.
- Albors Garrigós, J. y Martínez Aparicio, A. (2002). *Comportamiento organizativo y gestión*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación 360°*. Buenos Aires: Gránica.
- Alpander, G. (2000). *Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos* (4ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Álvarez, A. C. (1976). *La administración de sueldos y salarios*. (4ª ed.). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Arias Galicia, F. (1991). *Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento* (5ª. ed.). México: Trillas.
- Artesanos (s.f.). Recuperado el 28 de junio de 2012 de <http://es.wikipedia.org/wiki/artesanos>
- Arévalo Dillón, H. et al. (2010). *Propuesta de compensación salarial para la empresa Hidrocarburos Colombia S.A. perteneciente al sector petrolero*. [Tesis de grado], Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad Sergio Arboleda. Bogotá, Colombia.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad*. Bogotá: McGrawHill.
- Bon, N. *1001 formas de tomar iniciativa en el trabajo*. Nueva York: Noema.
<https://www.youtube.com/watch?v=yLDbco99SI8>
- Boot, R. (2000). *Manejo de lo desconocido*. Bogotá: McGraw Hill.
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, *Revista CEDEFOP* 1.
- Byars, J. y Rue, L. (1986). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cabelo, A. (2009). *Tecnología educativa*. Madrid: McGrawHill.

- Cavalli, M. C. et al. (2010). *Introducción a la gestión no adversarial del conflicto*. Editorial Reus, S.A.. Madrid 2010. P11-21
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Davis, K. (1976). *Human relations at work, the Dynamic of organizacional Behavior*. Nueva York: McGraw Hill.
- De Bono, E. (1994). *El pensamiento creativo*. Barcelona: Paidós (Serie Empresa, 28).
- De Bono, E. (1994). *El pensamiento creativo*. Barcelona: Paidós.
- De Bono, E. (1997). *El texto de la sabiduría: pautas y herramientas para aprender a pensar*. Bogotá: Norma.
- Desller, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Druker, P. (1964). *Administración por objetivos*. New York: Harper and Row.
- Ducci, M. A. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En *Formación basada en competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Ehrlich M. (2008). *Psicología de los trabajos en equipo*. México: Trillas.
- Entelman Remo, E. (2005). *Teoría del conflicto. Serie académica / aplicaciones*. Barcelona: Gedisa.
- Farré Salva. S. (2009). *Gestión de conflictos taller de mediación. Un enfoque socio afectivo*. Barcelona:Ariel.
- Fisher, R., William, U. y Patton, B.M. (1991). *Si de acuerdo! Como negociar sin ceder*. Barcelona: Norma.
- Ford, H. (1915). Recuperado de: <http://gestiónempresarial.blogspot.com/2011/09/teoría-d-lossalarios.html>
- Gallart, M. y Jacinto, C. (1997). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo. En *Cuestiones actuales de la formación*, Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Gastos operacionales (s.f.) Recuperado el 18 de marzo de 2013 de <http://www.definicionabc.com/economía/gastos-operacionales.php>
- Goleman, D. (2001). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gonzci, A. y Athanasou, J. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia. En *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México: Limusa.

- González Ariza, Á. L. (2006). *Métodos de compensación basado en competencias*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.
- Harvard Business Review (2000). *Gestión del conocimiento*. Bilbao, España: Deusto.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias* (9ª. ed.). Bogotá: Thompson.
- Hoyos, J. E.; Restrepo, L. S. & Mejía E., S. (s.f.). Sistema de compensación variable para el sector alimentos. En: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911948024>.
- ISO 9000 (2015). *Norma Internacional ISO 9000. Traducción oficial*. Ginebra: Secretaría General de ISO.
- Kochansky, J. (1998). El sistema de competencias. En *Training and Development Digest*.
- Lawler, E. (2001). *Cómo recompensar la excelencia*. Bogotá: Norma.
- Le Boterf, G. (1998). *La ingeniería de las competencias*. París: D'organisation.
- Legis. (2016). *Cartilla laboral* (Edición actualizada). Bogotá: Legis.
- Londoño Rojas, F. at al. (1999). *Manual de Identificación y solución de conflictos*. ASDES.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Miranda, M. (2003). Transformación de la educación Media Técnico Profesional. En Cox, C. (Ed.), *Políticas educacionales en el cambio de siglo. La reforma del sistema escolar de Chile*. Santiago de Chile: Universitaria.
- Nelson, B. (1996). *1001 way to reward employees (1001 formas de recompensar a los empleados)*. Bogotá: Norma.
- Porter, L.W. y Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw Hill, p.332.
- Ricardo, D. (1817). *Principios de la economía política*. Londres.
- Rivera, G. (2014). *Las 7 personalidades que concentra un equipo exitoso*. En: <http://www.merca20.com/las-7-personalidades-que-concentra-un-equipo-de-trabajo-exitoso/>.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración moderna de personal: Fundamentos*, (6ª ed.). Madrid: Thompson.
- Rojas, E. (1999). *El saber obrero y la innovación en la empresa*, Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Rosinki, Ph. (2008). *Coaching y cultura. Herramienta para apalancar las diferencias nacionales, corporativas y profesionales*. Buenos Aires: Gran Aldea.

- Rosinski, Ph. (2008). *Coaching y cultura*. Buenos Aires: Aldwea.
- Spiridonova, N.S. (1965). *Curso superior de economía política*. México: Grijalbo.
- Thompson P.H.y Dalton, G.W. (1970). *Performance Appraisal*, London: Sage.
- Tofler, A. (1979). *The third wave*. Bogotá: Plaza & Janes.
- Viquez Vargas, M. y Orozco, W. (2005). *Compensación variable* [Tesis de grado]. San José de Costa Rica, Universidad de Costa Rica.
- Zarifian, P. (2001). *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.



Esta obra, editada en Barranquilla por
Editorial Universidad del Norte, se terminó de imprimir
en los talleres de La Imprenta Editores en agosto de 2017.
Se compuso en Garamond 3 LT Std y Oficina Display ITC Std.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el término *competencia* como la capacidad efectiva para llevar a cabo de manera exitosa una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es, por consiguiente, una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada. Esta obra, dirigida a profesionales, empresarios y estudiantes de Ingeniería Industrial, Administración y Finanzas, suministra valiosa información acerca de uno de los procesos determinantes en el crecimiento de las organizaciones: la compensación salarial.