

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Diseño de estructura salarial para la IPS Clínica de especialistas María Auxiliadora S.A.S.
(CEMA)**

Luisa Fernanda Castellanos Durán

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial

Tutor:

Ing. Yulián Hernando Rojas Mayor

Magíster en Administración de Empresas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería Industrial

2017

Agradecimientos

Agradezco de antemano a la Clínica de Especialistas María Auxiliadora S.A.S (CEMA), por abrirme las puertas de su empresa, por depositar su confianza y permitir el desarrollo del proyecto de fortalecimiento para la gestión del talento humano. A todo el personal paramédico, administrativo, directivo y de apoyo, quienes además de facilitar todo el proceso llevado a cabo durante estos meses, mediante su valiosa contribución y colaboración, me acogieron generosamente, dando lugar a que se llevara a cabo con éxito; indudablemente ha sido una experiencia tan enriquecedora para mí tanto a nivel profesional como personal.

A Yulian Hernando Rojas Mayor tutor y orientador del proyecto, por toda su disposición, contribución, aportes y correcciones que realizó a este material durante su desarrollo y elaboración.

A la Universidad Santo Tomás y a la facultad de Ingeniería Industrial, por cada una de las herramientas que me brindaron a lo largo de la carrera, que permitieron que hoy en día tenga la capacidad de aplicarlas en procesos y casos reales para la solución de problemas.

Y finalmente, pero no menos importante a mi familia, en especial a mis padres quienes han sido mi ejemplo, apoyo incondicional y motivadores primordiales para alcanzar esta meta.

En general, a todo quien de alguna manera me haya acompañado y contribuido durante esta valiosa e inolvidable experiencia de formación profesional.

Contenido

	Pág.
Resumen.....	12
Abstract	14
Introducción	16
1. Título.....	18
1.1 Planteamiento del problema.....	18
1.1.1 Descripción del problema.....	18
1.1.2 Formulación del problema.....	20
1.2 Justificación.....	20
1.3 Objetivos	21
1.3.1 Objetivo general	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	22
2. Marco Referencial.....	22
2.1 Marco teórico	22
2.1.1 Teorías de Salarios.....	23
2.1.2 Generalidades.	25
2.1.3 Administración de salarios e incentivos.	27
2.1.4 Factores determinantes de los salarios.	29
2.1.5 Análisis ocupacional.....	30
2.1.6 Manual de funciones.....	33
2.1.7 Valoración de cargos.	33

2.1.8 Evolución de la evaluación de cargos.....	35
2.1.9 Métodos de evaluación de cargos	38
2.2 Marco conceptual	52
2.3 Marco legal y normativo	59
2.4 Marco histórico	61
2.5 Estado del arte	63
3. Diseño Metodológico.....	69
3.1 Tipo de estudio.....	69
3.2 Fases de la investigación.....	69
4. Resultados Obtenidos.....	72
4.1 Análisis Organizacional	72
4.2 Actualización de los perfiles de cargo.....	74
4.3 Valoración de Cargos	75
4.4 Diseño de la Estructura Salarial	90
4.5 Propuesta de Nivelación Salarial.....	102
4.5.1 Encuesta salarial	102
4.5.2 Propuesta de Nivelación con respecto al mercado	104
5. Conclusiones.....	111
6. Recomendaciones	112
Referencias Bibliográficas	114

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Cargos funcionales activos y salarios en CEMA año 2017</i>	74
Tabla 2. <i>Clasificación de los cargos de la empresa</i>	75
Tabla 3. <i>Factor Formación</i>	76
Tabla 4. <i>Factor Habilidad y Competencia</i>	76
Tabla 5. <i>Factor Experiencia</i>	76
Tabla 6. <i>Factor Responsabilidad por herramientas y Equipos</i>	77
Tabla 7. <i>Asignación de grados por cargo de salarios superiores a 1'401.000</i>	77
Tabla 8. <i>Asignación de grados por cargo de salarios entre 700.000- 1'400.000</i>	77
Tabla 9. <i>Comparación entre factores de salarios superiores a 1'401.000</i>	78
Tabla 10. <i>Comparación entre factores de salarios entre 700.000- 1'401.000</i>	78
Tabla 11. <i>Comparación de factor Formación- Experiencia de salarios superiores a 1'401.000</i>	79
Tabla 12. <i>Comparación de factor Formación- Experiencia de salarios entre 700.000-1'401.000</i>	80
Tabla 13. <i>Comparación Factor Formación- Habilidad y competencia de salarios superiores a 1'401.000</i>	80
Tabla 14. <i>Comparación Factor Formación- Habilidad y competencia de salarios entre 700.000- 1'401.000</i>	81
Tabla 15. <i>Comparación entre factor Formación- Responsabilidad por herramientas y equipos</i>	82
Tabla 16. <i>Comparación entre factor Formación- Responsabilidad por herramientas y equipos de salarios entre 700.000- 1'401.000</i>	83

Tabla 17. Comparación entre factor Experiencia- Habilidad operacional de salarios superiores a 1'401.000	84
Tabla 18. Comparación factor Habilidad operacional- Experiencia de salarios entre 700.000- 1'401.0000	85
Tabla 19. Comparación entre factor Experiencia- Responsabilidad por Equipos de salarios superiores a 1'401.000	86
Tabla 20. Comparación entre factor Experiencia- Responsabilidad por Equipos entre 700.000- 1'401.000	87
Tabla 21. Comparación entre factor Habilidad Operacional- Responsabilidad por Equipos superiores a 1'401.000	88
Tabla 22. Comparación entre factor Habilidad Operacional- Responsabilidad por Equipos de salarios entre 700.000- 1'400.000.....	89
Tabla 23. Ponderación y puntos por factor	90
Tabla 24. Progresión aritmética factor Formación.....	91
Tabla 25. Asignación de puntos de factor Formación.....	91
Tabla 26. Progresión aritmética factor Habilidad y Competencia	91
Tabla 27. Asignación de puntos factor Habilidad y Competencia	91
Tabla 28. Progresión Geométrica factor Experiencia.....	92
Tabla 29. Asignación de puntos factor Experiencia	92
Tabla 30. Progresión Geométrica factor Responsabilidad por herramientas y equipos	92
Tabla 31. Asignación de puntos factor Responsabilidad por herramientas y equipos.....	92
Tabla 32. Resumen ponderaciones	92
Tabla 33. Puntos de factor Formación – Experiencia con salarios superiores a 1'401.000	93

Tabla 34. <i>Puntos de factor Habilidad y Competencia – Responsabilidad por herramientas y equipos con salarios superiores a 1'401.000</i>	93
Tabla 35. <i>Total de puntos por cargos con salarios superiores a 1'401.000</i>	94
Tabla 36. <i>Puntos de factor Formación – Experiencia con salarios entre 700.000- 1'400.000</i> ...	94
Tabla 37. <i>Puntos de factor Habilidad – Responsabilidad por herramientas y equipos con salarios entre 700.000- 1'400.000</i>	95
Tabla 38. <i>Total de puntos por cargos con salarios entre 700.000- 1'400.000</i>	95
Tabla 39. <i>División en clases</i>	96
Tabla 40. <i>Categorías</i>	96
Tabla 41. <i>Puntajes según la categoría</i>	96
Tabla 42. <i>Salarios de cargos con sueldos superiores a 1'401.000</i>	96
Tabla 43. <i>Salarios de cargos con sueldos entre 700.000- 1'400.000</i>	97
Tabla 44. <i>Línea de tendencia para cargos con salarios superiores a 1'401.000</i>	98
Tabla 45. <i>Propuesta para cargos con salarios superiores a 1'401.000</i>	99
Tabla 46. <i>Línea de tendencia para cargos con salarios superiores a 1'401.000</i>	99
Tabla 47. <i>Propuesta para cargos con salarios entre 700.000- 1'400.000</i>	99
Tabla 48. <i>Puntajes según la categoría</i>	100
Tabla 49. <i>Salario estimado por categoría</i>	100
Tabla 50. <i>Tabla resumen de comparación de salarios para cargos con salarios superiores a \$1'401.000</i>	101
Tabla 51. <i>Tabla resumen de comparación de salarios para cargos con salarios entre \$700.000- \$1'400.000</i>	101
Tabla 52. <i>Comparación de salarios actuales Vs. Encuesta salarial</i>	103

Tabla 53. <i>Tabla de sumatorias para la solución de la ecuación salarial</i>	105
Tabla 54. Tabla de datos para realizar ajuste salarial al mercado laboral actual	108

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Principales actividades de la Administración de sueldos y salarios	29
<i>Figura 2.</i> Factores determinantes en la asignación de salarios.....	30
<i>Figura 3.</i> Métodos de evaluación de cargos	38
<i>Figura 4.</i> Propósitos del Análisis Organizacional	41
<i>Figura 5.</i> Comparación factor Experiencia- Formación de salarios superiores a 1'401.000.....	79
<i>Figura 6.</i> Comparación factor Experiencia- Formación de salarios 700.000 - 1'400.000.....	80
<i>Figura 7.</i> Comparación factor Habilidad operacional- Formación de salarios superiores a 1'401.000.....	81
<i>Figura 8.</i> Comparación de factor Habilidad y competencia de salarios 700.000 - 1'400.000.....	82
<i>Figura 9.</i> Comparación factor Responsabilidad por herramientas y equipos- Formación de salarios superiores a 1'401.000.....	83
<i>Figura 10.</i> Comparación de factor Responsabilidad por herramientas y equipos- formación de salarios 700.000 - 1'400.000	84
<i>Figura 11.</i> Comparación factor Habilidad operacional- Experiencia de salarios superiores a 1'401.000.....	85
<i>Figura 12.</i> Comparación de factor Habilidad operacional- Experiencia de salarios 700.000 - 1'400.000.....	86
<i>Figura 13.</i> Comparación factor Responsabilidad por herramientas y equipos- Experiencia de salarios superiores a 1'401.000	87

<i>Figura 14.</i> Comparación de factor Responsabilidad por herramientas y equipos- Experiencia de salarios 700.000 - 1'400.000	88
<i>Figura 15.</i> Comparación factor Responsabilidad por herramientas y equipos- Habilidad Operacional de salarios superiores a 1'401.000	89
<i>Figura 16.</i> Comparación de factor Responsabilidad por herramientas y equipos- Habilidad Operacional de salarios 700.000 - 1'400.000	90
<i>Figura 17.</i> Diagrama de dispersión de cargos con sueldos superiores a 1'401.000	97
<i>Figura 18.</i> Diagrama de dispersión de cargos con sueldos entre 700.000- 1'400.....	98
<i>Figura 19.</i> Gráfico de dispersión salarial comparativo	104
<i>Figura 20.</i> Comparación líneas de tendencia ajustadas ecuación salarial de la empresa con respecto al mercado laboral actual	109

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Encuesta manual	118
Apéndice B. Organigrama	118
Apéndice C. Manual de funciones IPS CEMA.....	118
Apéndice D. Encuesta salarial	118

Resumen

El proyecto surge de la necesidad identificada en la Clínica de Especialistas María Auxiliadora S.A.S (CEMA), ubicada en el municipio de Aguachica, de establecer un sistema de compensación salarial más justo y equitativo, en coherencia con el nivel de responsabilidad, la cantidad de tareas, actividades y funciones que son asignadas a cada cargo, que cumpla a su vez con lo estipulado por la legislación nacional en el Código Sustantivo del Trabajo y otras normas que rigen lo concerniente a la remuneración, y que así mismo permita a la organización llevar un control efectivo sobre el costo que representa la nómina actual, posibilitando que la asignación salarial para cargos nuevos sea la conveniente desde el inicio de sus labores.

El objeto del proyecto se enfoca en diseñar una estructura salarial que se adecue tanto a las características como a las condiciones actuales de la Clínica, y para ello, posterior al proceso de: investigación, aplicación del método de valoración de cargos mediante la asignación de puntos por factor y comparación de rubros compensatorios asignados para trabajadores del mismo sector laboral, se presenta una propuesta de nivelación, en la que se fijan salarios competitivos en el mercado laboral, que son atractivos y coherentes con las aspiraciones salariales de los empleados actuales y de los postulantes, y que debe ser adaptado paulatinamente, de manera que no genere un impacto negativo sobre las finanzas de la empresa o afecte el clima organizacional.

El proceso utilizado para el desarrollo del proyecto, comienza con el análisis de las condiciones organizacionales del momento, a fin de recolectar los datos e información necesaria para actualizar y reestructurar el manual de funciones utilizado para los cargos de la clínica, este documento, sirvió de herramienta base para analizar, diseñar, modificar, adecuar y proponer la nueva estructura de salarios.

El aporte principal del proyecto consiste en aportar a la empresa una herramienta útil en la toma de decisiones en lo concerniente al sistema de compensación laboral, ya que, este representa un rubro saliente permanente, fundamental y que requiere de atención e inversión justa, puesto que esto conlleva a tener mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos; por ello, se recomienda que una vez adoptada la nueva estructura, se continúe un correcto manejo, mantenimiento y actualización de la misma.

Palabras clave: Salario, asignación, justo, método, diseño, propuesta, cumplimiento.

Abstract

The project arises from the need identified in the Clinic of Specialists Maria Auxiliadora SAS (CEMA), located in the municipality of Aguachica, to establish a more equitable and fair compensation system, consistent with the level of responsibility, the number of tasks, The activities and functions assigned to each position, comply once with what is stipulated by the national legislation in the Substantive Labor Code and other rules governing remuneration, and also allow the organization to carry a Effective control over the cost of the actual payroll, making it possible to assign the salary for the new posts to be convenient from the beginning of their work.

he objective of the project is to design a salary structure that is adapted to both the characteristics and the current conditions of the clinic, and to that end, after the process of: research, application of the method of valuation of loads by assigning points By factor and comparison of compensatory items assigned by workers in the same labor sector, a leveling proposal is presented, which establishes competitive wages in the labor market, which are attractive and consistent with the salary aspirations of current employees and employees. Postulants, and that must be adapted gradually, in a way that does not generate a negative impact on the finances of the company or affects the organizational climate.

The process used for the development of the project, begins with the analysis of the organizational conditions of the moment, an aim to collect the data and information necessary to update and restructure the manual of the functions used for the positions of the clinic, Served as a Tool to analyze, design, modify, adapt and propose the new structure of wages.

The main contribution of the project in a company is a useful tool in the decision making regarding the system of labor compensation, since, this represents a permanent outgoing item,

fundamental and that requires attention and fair investment, since this entails Have better results in meeting the objectives; Therefore, it is recommended that once the new structure is adopted, a single management, maintenance and updating of the same structure will be continued.

Key words: Salary, allocation, fair, method, design, proposal, compliment.

Introducción

Actualmente para las empresas, se hace indispensable implementar metodologías y herramientas que permitan estructurar cada una de sus áreas, de tal manera que estas contribuyan a llevar a la organización a que funcione de forma más organizada, eficiente y productiva; en congruencia, la alta dirección debe asignar o ejecutar los planes pertinentes para alcanzar tales fines.

La estructura salarial es una herramienta de suma importancia para la gestión del talento humano, ya que, si se cuenta con la estructura adecuada, podría retribuirse en varios beneficios para la organización, tales como: control efectivo de los costos de operación, pagos de salarios justos, valoración equitativa del trabajo, cumplimiento sobre la normatividad laboral, disminución de despilfarros, buen ritmo de la productividad, empleados satisfechos y motivados, entre otros, siendo las dos últimas una consecuencia de la otra, es decir, la productividad dependerá directamente de la motivación que tengan los empleados por la retribución de su trabajo.

La descripción y el análisis de las funciones y los cargos es la información básica requerida por la metodología a implementar, la cual permitirá diseñar la estructura salarial que más se adecúe a las características de la Clínica de especialistas María Auxiliadora S.A.S, IPS ubicada en el municipio de Aguachica – Cesar; el análisis dará lugar a establecer un sistema de valoración de puntos por factor y elaborar la curva salarial en la que se observa la tendencia ideal.

El alcance del proyecto se dirige a todos los cargos que actualmente funcionan en la clínica, ya que es preciso incluir en la escala salarial a todos los procesos que se intervienen en la prestación de un servicio de calidad para los usuarios; para ello se eligió una muestra aleatoria que evalúa e indaga a un funcionario de cada cargo.

La elaboración de este proyecto, a su vez permitirá crear programas de incentivos basados en el mérito, buen desempeño y antigüedad, como estrategia de motivación para los trabajadores, de manera que promueva el trabajo individual y colectivo con mayor eficiencia y cooperación en el que cada empleado trabaje más comprometido y se esmere por mejorar los resultados de la ejecución de sus labores.

1. Título

Diseño de la estructura salarial para la IPS Clínica de Especialistas María Auxiliadora S.A.S (CEMA) en Aguachica, Cesar.

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Descripción del problema

Hoy por hoy las empresas de los diferentes sectores económicos, se han preocupado por brindar a sus colaboradores el salario que represente el equivalente del servicio prestado, incluyendo la valoración de las características requeridas para cada cargo, este salario es también considerada como la retribución justa y gratificante que otorga el empleador a cada trabajador a cambio de recibir de ellos sus conocimientos y tiempo para ejercer sus funciones que constituyen el pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa (Castro Prez & Martnez Bernett, 2013).

Las IPS son empresas que pertenecen al sector terciario o de prestación de servicios, estas pueden ser privadas o de economía mixta, y son las encargadas de prestar servicios de consulta, hospitalarios, clínicos y de cuidados intensivos; estas IPS son contratadas por las Entidades Promotoras de Salud (EPS) a fin de cumplir con los servicios requeridos por los usuarios. Además se puede decir que, considerando la situación actual del sistema de salud en Colombia, acceder a estos servicios es particularmente una alternativa que posibilita recibir un servicio más especializado y oportuno.

La Clínica de Especialistas María Auxiliadora S.A.S, es una Institución Prestadora de Salud (IPS) ubicada en el municipio de Aguachica, constituida hace quince años con el fin de ofrecer

servicios médicos asistenciales, principalmente en áreas de especializaciones básicas de la región del Sur del Cesar, del Sur de Bolívar y de otras áreas circundantes. Actualmente cuenta con una nómina conformada por aproximadamente 130 trabajadores incluyendo cargos estratégicos, misionales y de apoyo, quienes ejercen sus funciones para dar cumplimiento a la misión institucional.

En sus inicios la institución contaba con un personal de planta pequeño, el cual fue contratado bajo condiciones específicas, entre ellas cabe resaltar que la asignación de la remuneración salarial, esta era estipulada subjetivamente por parte del empleador; es decir, el gerente a cargo del talento humano, efectuaba una valoración superficial y relativa a sus consideraciones individuales a quien debía ser contratado, otorgando el monto salarial “justo” para cada trabajador, por tal motivo existía una alta variabilidad en los salarios; en un principio no parecía tener inconveniente manejar este sistema, sin embargo, el desarrollo y fortalecimiento de la IPS, trajo consigo crecimiento y así la necesidad de aumentar la cantidad de personal para la prestación del servicio, de tal manera que permitiese cumplir con la demanda (Mateus Tobasura, Polana Restrepo, & Rodríguez Vargas, 2016).

Con este aumento, efectuar la nómina se hizo un proceso más extenso y dispendioso, ya que se requirió contratar más profesionales especializados tanto en áreas existentes como en nuevas que emergían con las necesidades de los usuarios; esto representó a su vez, pérdida de tiempo, personal insatisfecho, alta rotación del personal, ambiente laboral abrumado por salarios asignados de manera subjetiva y poco equitativa; debido a lo anterior, se vio la necesidad de establecer una estructura salarial acorde a los lineamientos de la institución, más equitativa y efectiva; de tal manera que permita tener el control sobre los costos de mano de obra, evite controversia entre los trabajadores, disminuya la rotación de personal y constituya una ventaja competitiva que radica

en: “conservar empleados satisfechos, que realicen sus labores correctamente y orientadas a cumplir con los objetivos, propósitos y metas organizacionales”.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el diseño de la estructura de compensación salarial, que más se adecúa a las características y necesidades de prestación de servicios a usuarios de la Clínica de Especialistas María Auxiliadora S.A.S, (IPS) del municipio de Aguachica/Cesar, considerando los criterios cuantitativos derivados de la valoración de cargos por asignación de puntos por factor, analizando la dispersión de datos para calcular la línea de tendencia ajustada, de manera que se efectúe justa y equitativamente?

1.2 Justificación

Administrar correctamente los sueldos y salarios de los trabajadores de la institución, incluye tener mayor orden y claridad sobre los requerimientos de cantidad de personal, así como sus características con el fin de cumplir con el perfil necesario para cada cargo; el poder valorar estos factores de forma cuantitativa permite establecer una remuneración justa, equitativa y congruente con el trabajo realizado y las expectativas de trabajo, que evidentemente lleven a cumplir con los objetivos organizacionales (Alles, 2006).

Contar con un sistema de compensación salarial que se ajuste a las necesidades de la empresa, constituye una herramienta útil que beneficia en gran medida la productividad de la misma, ya que, los trabajadores ejercerán sus funciones con motivación y excelencia, en un ambiente laboral de imparcialidad y equidad, en el que reciban reconocimiento e incentive a mejorar sus destrezas y habilidades continuamente; lo anterior permite que cada integrante de la empresa se sienta

acogido y debidamente adaptado a las condiciones de la empresa y se esmere por dar lo mejor de sí en su trabajo, y consecuentemente disminuya la rotación de personal.

La presente investigación será la herramienta de trabajo, que le permitirá al departamento de recursos humanos, establecer y mantener una estructura salarial equitativa y actualizada para asignar la remuneración de cada cargo de una manera más efectiva, ya que, en ella se establecerán los parámetros valorables para evaluar al trabajador previa y durante su periodo contratado, haciendo que el proceso sea más ágil y lo más importante cumpla con las directrices de la institución, sin caer en desequilibrios que alteren negativamente los intereses de la misma, ni permita evadir las responsabilidades sociales y legales estipuladas en su mayoría por el Ministerio del Trabajo en Colombia y auditadas por las superintendencia correspondiente.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar la estructura salarial para la Clínica de Especialistas María Auxiliadora S.A.S, institución prestadora de salud (IPS) ubicada en el municipio de Aguachica – Cesar, mediante la aplicación del método cuantitativo de valoración de cargos de puntos por factor, dispersión de datos y cálculo de la línea de tendencia ajustada, la cual permitirá realizar una asignación salarial más justa y equitativa de acuerdo con las funciones y responsabilidades de cada cargo.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Analizar la información organizacional actual de la empresa, mediante un formato de análisis previamente establecido, a fin de identificar las variables modificables y aplicables en el diseño de la estructura salarial.
2. Actualizar manuales de funciones y responsabilidades, utilizando información consignada en el formato de análisis.
3. Realizar la valoración de los puestos de trabajo y la curva salarial ajustada, mediante la aplicación del método de asignación de puntos por factor.
4. Establecer un comparativo entre la estructura salarial actual de la empresa con los rubros actuales que liquidan otras instituciones del mismo sector.
5. Diseñar la estructura salarial apropiada, estableciendo un sistema de compensación más equilibrado, justo y equitativo para la empresa y sus colaboradores.
6. Plantear una propuesta de nivelación para la estructura salarial en la IPS.

2. Marco Referencial

Este capítulo está dedicado a revisar las principales teorías, conceptos y normas que han se han establecido a través del tiempo con respecto a los salarios y las remuneraciones, a fin de exaltar la información más importante que será el material base para construir la estructura salarial más conveniente para la empresa objeto de este estudio.

2.1 Marco teórico

2.1.1 Teorías de Salarios

En la elaboración de este apartado, se tomó como referencia diferentes autores, filósofos, economistas, empresarios, entre otros; los cuales establecieron importantes teorías, métodos, técnicas y herramientas para estructurar pagos a empleados más justos, equitativos y provechosos.

Uno de los primeros en exponer teorías sobre salario justo, fue Santo Tomás de Aquino, quien consideraba que el salario partía de consideraciones de orden moral e influencias de la costumbre, es decir, el salario justo era aquel que le permitía al trabajador llevar una vida adecuada de acuerdo a su posición social; esta teoría refleja un criterio del nivel salarial importante aun en la actualidad, ya que, cada trabajador se dispone a intercambiar tiempo, habilidades y conocimiento a cambio de recibir una recompensa salarial que le permita llevar un estilo de vida digno y cada vez más óptimo.

Para las ciencias económicas, el nivel de los salarios son directamente proporcionales a la oferta y la demanda, es decir, en la medida en que la oferta de mano de obra incrementa, los precios de los salarios pagados por labor serán más bajos, sin embargo, cuando la oferta de puestos de trabajo es mayor que la demanda los salarios serán mayores, esta es la teoría denominada teoría salarial de la oferta y la demanda.

El economista David Ricardo en su obra titulada *Principies of Political Economy and Taxation* (*Principios de la Economía Política e Impuestos*), publicada en 1817, establece algunas teorías basadas en estudios sobre la distribución de riqueza, basado en la teoría de la oferta y la demanda, dando lugar a la teoría de la subsistencia o teoría del salario natural, la cual afirma que, los salarios dependen del precio de los alimentos, determinados por los costos de operación, incluyendo la cantidad de trabajo necesario para producir los alimentos; en otras palabras, el trabajo es el principal determinante para deducir el valor de los bienes producidos, por lo tanto el trabajador solo tendrá derecho a ganar por su trabajo aquello que natural y estrictamente necesite para

subsistir, ya que si gana menos padecerá de hambre, y si gana más vendría un crecimiento de las familias y de la población trabajadora, trayendo como consecuencia aumento en la mano de obra y decrecimiento en los salarios. [1]

Para el filósofo Karl Marx, desarrollo la teoría según la cual “la clase trabajadora es explotada por la clase capitalista al apropiarse del ‘valor’ excedente (plusvalía) producida por aquella”. Marx afirmó que el dueño del capital paga al trabajador por su potencial para trabajar, es decir, por sus habilidades, capacidades, experiencia, formación y educación; este potencial es utilizado por la clase capitalista para producir bienes u ofrecer servicios y que serán expuestos al mercado a determinado valor, generando utilidades (plusvalía) para el capitalista incrementando su riqueza, siendo así, la plusvalía es la diferencia entre el salario del trabajador y el valor del artículo producido; por ello, Marx considera que el salario justo es aquel que el patrono debe pagar al trabajador para que éste subsista, y además dice que el Estado debe dar un salario social proveniente y financiado por el Fondo Nacional de Plusvalía.

Cabe mencionar al industrial Estadounidense Henry Ford (1863 – 1947), propuso la teoría de los altos salarios, basada en su experiencia; en 1913, Ford introdujo a su fábrica la técnica de la cadena de montaje y empezó a utilizar piezas intercambiables para los autos, esta nueva técnica ocasionó una reducción de la productividad entre un 40 y 60%, como solución Ford decidió duplicar el salario promedio de la industria en la época y pasar de pagar US\$2.50 a US\$5 por día; el resultado fue una favorable creciente estabilidad y una importante reducción en los costos. Esta teoría basa su creencia en que los salarios altos llevan a una mayor capacidad de consumo, y por ende, una mayor demanda. Esta teoría en la actualidad tiene cierto grado de validez, puesto que, si los salarios aumentan en la medida que se incrementa la productividad, el salario se convertiría en el principal factor de crecimiento de las empresas y de los países; sin embargo, no es totalmente

cierto que las mayores utilidades sean utilizadas siempre para nuevas inversiones que fortalezcan la productividad, ni que estas signifiquen un aumento en los salarios.

La teoría de del filósofo y economista Adam Smith (1723 – 1790), presenta un análisis de los procesos de creación y distribución de riqueza, demostrando que la fuente fundamental de los ingresos y la forma de distribuir la riqueza radica en la correcta diferenciación entre renta, salarios y beneficios o ganancias (Enrquez Prez, 2016).

El economista inglés John Bates Clark, desarrolla la teoría de la productividad marginal, es decir, la que sostiene que los salarios tienden a estabilizarse en torno a un punto de equilibrio, donde el empresario obtiene beneficios del trabajador marginal; bajo esta teoría todo factor de producción es objeto de demanda. La productividad marginal física, está dada por el incremento en las unidades producidas por el trabajo realizado por el empleado adicional (marginal); en esta teoría el salario se obtiene multiplicando la producción marginal física del factor trabajo por el precio del artículo producido. [2]

2.1.2 Generalidades.

Es importante aclarar y distinguir algunas definiciones, para efectos de lograr una mayor y mejor comprensión de los conceptos que se utilizaran a lo largo del proyecto; se entenderá como salario o remuneración, el pago periódico que el trabajador recibe de su empleador a cambio del trabajo por el cual fue contratado, es decir, el empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del empleador, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual. [3]

En Colombia, según el código Sustantivo del Trabajo, “Constituye salario, no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie

como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones” (Código Sustantivo del Trabajo, 1950), por lo tanto, no se considera salario a los pagos que no correspondan a una contraprestación por las funciones que realice el trabajador, tales como viáticos, indemnizaciones, entre otros.

En cohesión con lo anterior se deben especificar y definir los diferentes tipos de salarios existentes según la legislación colombiana; a continuación se menciona la respectiva clasificación:

Salario en dinero: Debe estipularse en moneda nacional.

Salario en especie: Toda aquella remuneración ordinaria y permanente que el trabajador recibe en contraprestación de su servicio, tal como: alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra a él o a su familia.

Salario ordinario: Es el que percibe el trabajador como remuneración por los servicios prestados dentro de su jornada ordinaria de trabajo.

Salario extraordinario: Implica la remuneración del trabajo realizado en días de descanso obligatorio, horas extras o suplementarias.

Salario fijo: Es aquel que está constituido por una serie de elementos, y el monto es conocido previamente de manera precisa, es aquel pactado por unidad de tiempo y determina un pago diario, mensual, semanal, quincenal, etc.

Salario variable: Se establece a partir de una serie de elementos, de los cuales se desconoce previamente su monto de forma exacta, se estipula por nivel de obra o nivel de ventas.

Salario mixto: Es aquel que está constituido por elementos fijos y variables.

Salario nominal: Se constituye por la cantidad de dinero establecido en el contrato individual de acuerdo al cargo que se ocupe.

Salario real: Es aquel que representa la cantidad de bienes y servicios a los que el trabajador tiene la posibilidad de acceder por derechos derivados de la cantidad recibida, hace referencia al poder adquisitivo, por ende, no siempre un aumento en el salario nominal significa un incremento en el salario real.

Salario mínimo: Es aquel que todo trabajador tiene derecho a percibir para sostener sus necesidades normales y/o las de su familia en el orden material, moral y cultural; el SMLMV está en \$737.717 pesos colombianos.

Salario integral: Según lo implantado por la ley 50 de 1990, consiste en excluir cobro separado de aquellos factores remunerativos, reduciendo a cifras salariales la suma del salario ordinario y otras remuneraciones con o sin carácter prestacional; este acuerdo es voluntario, y el sueldo mensual debe ser igual o mayor a diez salarios mínimos legales mensuales vigentes, la estipulación debe evidenciarse por escrito y lo exenta de las cotizaciones al SENA, ICBF y las cajas de compensación, pero el monto del factor prestacional quedará exento del pago de retención en la fuente y de impuestos.

2.1.3 Administración de salarios e incentivos.

Actualmente para las empresas, el hecho de que los trabajadores realicen sus labores con mayor motivación se ha convertido en un factor crucial y determinante para obtener mejores resultados organizacionales; a nivel productivo, financiero y de posicionamiento; es por tal motivo, que ha sido necesario establecer y crear estrategias que permitan evolucionar y fortalecer el talento humano de las organizaciones, para ello, la administración de salarios se convierte en la

herramienta fundamental para instaurar métodos de compensación justos y equitativos que garanticen la igualdad interna y la competitividad en el auge del mercado laboral actual, a su vez fomentando un ambiente laboral sano, estable, con oportunidad de crecimiento y mejora continua.

[4]

En otras palabras, la administración de salarios es la parte de la administración que estudia los principios y técnicas, para establecer procesos, procedimientos y actividades, que permitan estructurar una remuneración adecuada para cada trabajador, teniendo en cuenta la importancia de su puesto de trabajo, la eficiencia personal y sus necesidades a las posibilidades de la empresa.

Para lograr implantar un sistema salarial competitivo se debe partir de un análisis de cargos y responsabilidades, a nivel interno, y de comparaciones con los salarios base para cada puesto de trabajo en el mercado laboral, a nivel externo; alcanzado de esta manera elaborar un plan de compensación e incentivos que conlleven a mejorar el bienestar de los colaboradores. Para el autor Miguel Amaya Galeano, las principales actividades de la administración descritas en su libro “Administración de salarios e incentivos”, se resumen en la siguiente figura.

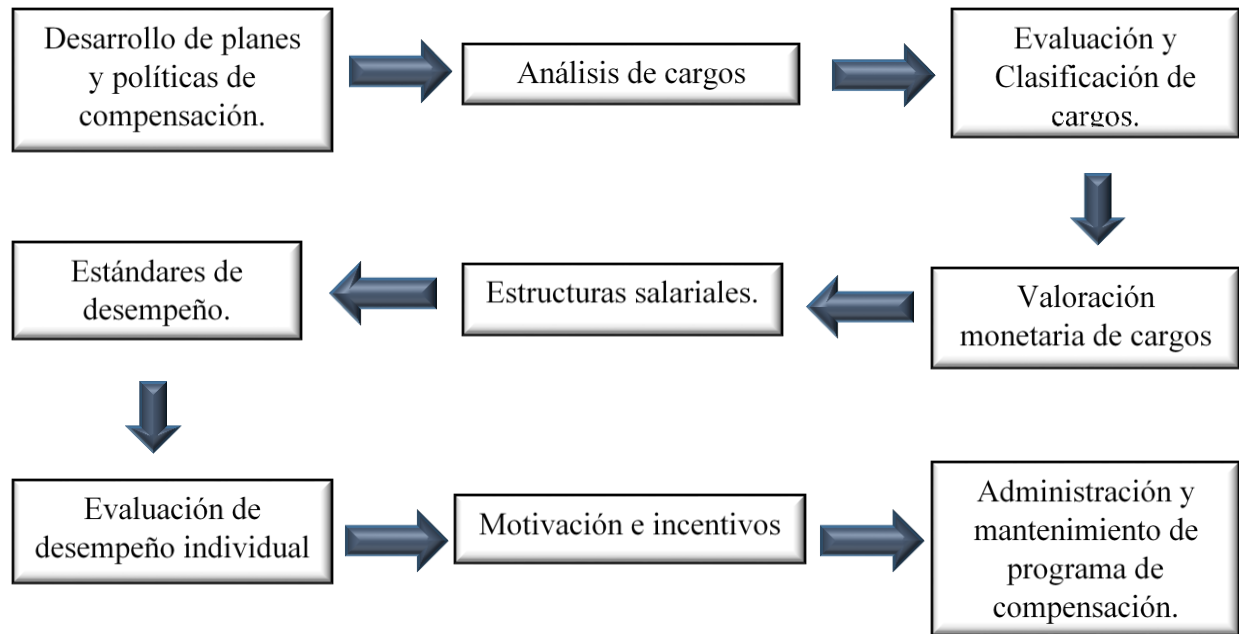


Figura 1. Principales actividades de la Administración de sueldos y salarios

Fuente: Amaya Galeano, Miguel. Administración de Salarios e Incentivos. Teoría y práctica. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería, 2006. P-15.

2.1.4 Factores determinantes de los salarios.

Se consideran tres factores como los más determinantes para la estipulación de los salarios, estos son: la tecnología, los sindicatos y las tendencias salariales de la sociedad; lo anterior se sustenta en la importancia que ha tomado la tecnología para la automatización de los procesos en las empresas en los últimos tiempos, también es notoria e influyente la exigencia de los empleados por recibir remuneraciones más justas y equivalentes por su trabajo; y como ha ocurrido en los países desarrollados y en vía de desarrollo como Colombia, se ha implementado el establecer una remuneración equivalente y justa, determinada por la región geográfica, el sector económico, el tipo de cargo, entre otros en los que se ubica cada organización. [5]

La alta gerencia desempeña un papel fundamental y asume la responsabilidad de los resultados obtenidos de la gestión de programas y políticas de compensación en las empresas, ya que, son los

encargados de diseñarlos estratégicamente ajustándolos a las necesidades, particularidades y características de cada organización. [6]

A continuación se plasman los principales factores que se deben tener en cuenta para estructurar los salarios.

COSTO DE VIDA	• El salario debe alcanzar para pagar el costo de subsistencia de los trabajadores y sus familiares. En Colombia anualmente se establece el salario mínimo
OFERTA DE TRABAJO	• Cuando hay mayor oferta de puestos de trabajo los salarios tenderán a ser más elevados, y lo contrario cuando la mano de obra es alta.
PRODUCTIVIDAD	• Los salarios tienden a aumentar cuando crece la productividad, por lo que la forma más justa para calcular el salario es midiendo el desempeño o eficiencia en el logro de los objetivos.
SINDICATOS	• Cada día el poder de negociación de los sindicatos es más fuerte, y esto ha ocasionado incrementos e incentivos salariales que aumentan el valor asignado a los cargos.
IMPORTANCIA DEL CARGO	• El nivel jerárquico del cargo dentro de la estructura organizacional depende de las funciones de cada uno y ello determina en gran medida el nivel del salario.
CAPACIDAD DE PAGO DE LA EMPRESA Y SALARIOS DE LA REGIÓN	• la situación financiera de la empresa debido a la existencia de subfactores como la ubicación y sector económico al que pertenece la empresa, influye en la determinación de los salarios a los cargos específicos.

Figura 2. Factores determinantes en la asignación de salarios.

Fuente: Autora del proyecto, basada en la bibliografía de Miguel Amaya Galeano, en su libro “Administración de Salarios e Incentivos”.

2.1.5 Análisis ocupacional.

Consiste en el procedimiento para determinar las actividades y tareas de cada cargo, así como los requisitos que debe cumplir la persona requerida para desempeñar eficientemente el cargo.

De acuerdo con Agudelo (1993), se entiende por análisis ocupacional el “proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos

de trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de las demás”. En consecuencia, es misión de los gerentes y supervisores ejercer una administración que basada en los buenos canales de comunicación permita diseñar un programa para el análisis de cargos que incluya a todos los funcionarios que desempeñan cada cargo utilizando diferentes métodos dependiendo de las características particulares de cada organización. [7]

Los objetivos principales del análisis organizacional son: reunir información que conduzca a determinar el grado de complejidad de los cargos, ordenar los cargos en función del valor relativo de cada uno de ellos, en comparación con los otros, precisar las funciones y actividades de cada cargo, responsabilidad, posibilidad de simplificación y eliminación de operaciones innecesarias, considerar los perfiles de cargo como base para asignar la remuneración equitativa y justa de acuerdo a lo que se hace, es decir para elaborar la estructura salarial, y facilitar el proceso administrativo de la revisión periódica, a fin de dinamizar al recurso humano de acuerdo a los perfiles existentes que conlleven a evaluar y mejorar procesos tales como revisar costos de mano de obra, política salarial, entre otros. [8]

Existen cuatro tipos de análisis ocupacional, los cuales deben ser utilizados de acuerdo con la necesidad de la empresa y son los siguientes

Análisis enfocado a la vinculación de personal: Hace énfasis a la recolección de información sobre los requisitos mínimos requeridos por el empleador para cada puesto de trabajo, sea nuevo o existente. Este tipo de análisis es requerido principalmente en los procesos de preselección, selección, contratación e inducción del personal de la empresa.

Análisis enfocado al desarrollo del personal: En este tipo de análisis se busca recoger la información académica, no académica, experiencia laboral, destrezas de orden práctico y habilidades que exige cada puesto de trabajo para ser ejecutado eficientemente; con base en ella, la dirección de recursos humanos ejecuta planes de acción que incluye adiestramiento, formación y capacitación, según las necesidades actuales y futuras adaptadas al nivel tecnológico y de desarrollo en el que se encuentre la empresa.

Análisis enfocado a manual de funciones: Es tipo de análisis es más profundo y detallado, ya que, se basa en recoger los datos indispensables que lleven a establecer las funciones y actividades de cada puesto de trabajo, determinando con exactitud “lo que hace” en general (funciones) y el “cómo se hace” en particular (actividades) ejecutar las tareas encomendadas. Este análisis permite ordenar dichas funciones y actividades de acuerdo a su importancia, así como identificar una regularidad y periodicidad, por lo tanto, es la base para elaborar el manual organizacional de procedimientos. [9]

Análisis enfocado a una estructura organizacional: Este es más amplio, ya que, indaga la mayor cantidad de datos de cada puesto de trabajo y la estructura de manera ordenada, a fin de establecer la remuneración más justa y objetiva de los cargos; esta estructura remunerativa se determina a través de una escala, curva o grupos de salarios.

El análisis ocupacional representa para las empresas también una serie de ventajas tales como, permitir establecer objetivos generales y específicos, así como dimensionar la naturaleza y alcance de las responsabilidades y esfuerzos en el desempeño de cada cargo; determinar la dualidad de autoridad de los cargos, a fin de evitar la inferencia en el mando; nombrar en forma adecuada cada puesto de trabajo en relación a sus verdaderas funciones, delimitando el campo de acción de cada uno; identificar clientes internos de cada cargo, que son establecidos en el mapa de procesos de la

empresa, así como labores compartidas; indicar el grado de esfuerzo que cada cargo puede implicar; señalar las condiciones ambientales, de seguridad o riesgo a las que se expone el trabajador, brindando la posibilidad al empleador de trabajar por mejor dichas condiciones, mediante correcciones; y la más importante, es el punto de partida para elaborar la mayoría de instrumentos administrativos que permiten ejecutar planes óptimos sobre el recurso humano de la empresa, entre estas herramientas se encuentran los manuales de funciones y responsabilidades. [10]

2.1.6 Manual de funciones.

Es el instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y es elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas, que resumen las guías y orientaciones para el desarrollo de las rutinas y labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, autonomía e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores de una organización, puesto que, podrán tomar decisiones más acertadas apoyadas en las directrices establecidas en el, los inconvenientes y sus respectivas soluciones que se le presenten trabajador deberán ser solucionados y reportados por él, de esta forma los respectivos jefes podrán evaluar el desarrollo y la calidad de gestión del mismo (Alvarado & López, 2012).

2.1.7 Valoración de cargos.

Tiene como objetivos: ayudar a la gerencia a valorar cada cargo en términos monetarios; descubrir y eliminar inequidades en los salarios; evaluar y valorar nuevos cargos; servir de base

para la evaluación de desempeño; y apoyar otras áreas de la empresa en las funciones de personal o recurso humano.

Como lo expresa Miguel Amaya en su libro “la evaluación es la herramienta gerencial necesaria para intentar asegurar que la compensación salarial sea justa, de acuerdo con el valor relativo de cada cargo en comparación con los demás de la empresa. El valor relativo de los cargos individuales es subjetivo, por tanto, es un proceso cualitativo; no es un proceso científico, Para que los juicios en la evaluación sean razonablemente válidos y aceptables tanto para el empleador como para el empleado, deben provenir de personas que no solamente sean y emitan juicios objetivos, sino que además tengan un alto grado de conocimiento en el tema de gestión humana en general y en evaluación de cargos en particular, así como que sean alta y técnicamente competentes. Estas personas deben estar interesadas en el bienestar común del empleado, del empleador y de la comunidad”.

En coherencia con el autor se establece que para evaluar los cargos debe existir un común denominador, que de acuerdo con autoridades en el tema son: habilidad, educación, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo; estas factores serán evaluados por un grupo de analistas, quienes de manera objetiva, determinaran el grado de intensidad o presencia de los factores a evaluar en términos porcentuales, es cuando se puede decir que los cargos son relativamente diferentes unos de otros, pues el porcentaje de cada requisito o factor es distinto en su grado de intensidad.

En la práctica, no importa cuál método se utilice en la evaluación, sino que tanto el empleador como los empleados lo consideren válido y justo para los intereses de unos y otros; probablemente el método será más aceptado cuando los factores tenidos en cuenta en la evaluación se consideren importantes, medibles y guarden relación con todos los cargos que se analizan y evalúan. [11]

2.1.8 Evolución de la evaluación de cargos

Cabe mencionar los problemas debido a desigualdades en los salarios que se sintieron en Estados Unidos antes de la Revolución industrial.

En 1893, el presidente Cleveland instruyó en una de sus directivas para que en todas las dependencias oficiales se aplicaran las promociones de los empleados de un grado al siguiente.

En 1881, Frederick Winslow Taylor realizó los primeros estudios de evaluación en la Midvale Steel Company. Los estudios de Taylor involucraron una adecuada descripción de oficios y una división de los cargos en operaciones y suboperaciones (elementos), con el fin de establecer una tasa de tiempo que a su vez se convirtiera en una tasa base de salario.

En 1902, la United States Civil Service Commission recomendó hacer cambios para la reclasificación de los servicios sobre las bases de servicios ejecutados. Se indicaba además la necesidad de evaluar los cargos para establecer salarios justos y equitativos.

En 1909, la Commonwealth Edison Company of Chicago introdujo el plan de clasificación de los cargos para tratar de solucionar los problemas que se estaban presentando en sueldos y salarios.

En la década de 1918 - 1928, la evaluación de cargos ganó mucha importancia con la introducción de "análisis de cargos" y de las "especificaciones del cargo" en la administración de personal.

En 1925, Merrill R. Lott describió el método de evaluación y valoración de cargos, más conocido como el "método de puntos", en el magazín Manufacturing Industries and Management Administration. Poco después, Lott allanó el camino para un programa de salarios equitativos, con la introducción del primer método o "plan científico" de evaluación de cargos por el método científico.

Con el crecimiento del sindicalismo en 1930 y el punto de vista de algunos industriales para compensar de acuerdo con las diferencias en los cargos, se ejerció gran presión para introducir un valor a los cargos que pudieran mostrar relaciones equitativas con otros cargos, con el fin de llegar a salarios más justos.

De 1937 a 1939, la National Electrical Manufacturers Association (Nema) y la National Metal Trades Association (NMTA) introdujeron planes para la evaluación de cargos con remuneración por horas.

La segunda guerra mundial se considera el factor que más ha contribuido a que la evaluación de cargos sea una técnica muy importante en la estabilidad de programas de sueldos y salarios, debido a que hubo la necesidad de crear un gran número de nuevos cargos y ocupaciones por la pérdida de mano de obra durante la guerra.

El 15 de septiembre de 1942, la Economic Stabilization Act congeló los salarios que prevalecían a esta fecha. En 1954, una encuesta dirigida por la Bureau of National Affairs mostró que el 60% de grandes empresas (con mil o más empleados) y el 75% de las pequeñas utilizaban la evaluación de cargos.

En 1957, D.H. Rosensteel encontró que el 77% de 110 compañías en todo el país usaban los planes de evaluación de cargos para establecer los salarios. En el mismo año, la Bureau of Business Research, de la Universidad de Texas, completó una encuesta en 852 empresas y un primer resultado indicó que aquellas organizaciones que hacían análisis de cargos incrementaron del 66% en 1947 al 82% en 1957. Igualmente, el uso de la evaluación de cargos subió del 55 al 72% en los mismos años.

En 1960, en un estudio hecho en 320 empresas, John Pattón encontró que el 65% de empleados que trabajan por horas estaba con planes de evaluación de cargos. Sin embargo, no todo Estados

Unidos se ha tenido aceptación de dicha evaluación. Patton concluyó que hay más resistencia a la evaluación en el este (tres veces más) que en los estados de centro o del oeste.

En 1978, la National Job Analysis Method Survey reportó que cerca del 76% de 899 firmas tenía programas de análisis de cargos, y que entre el 89 y el 93% de estas firmas estaba utilizando dichos análisis para determinar los niveles de sueldos y salarios.

En las últimas dos décadas, son muchos los progresos que ha habido en estos temas. El principal problema de hoy en día en las empresas es cómo mantener información actualizada acerca de las actividades que se desarrollan en los diferentes cargos. La aceptación de programas de evaluación de cargos por parte de empleados o sindicatos tiene una relación muy cercana con el entendimiento del método, su confianza y el respeto hacia aquellos que establecen y administran el plan. Igualmente, la creencia de que las evaluaciones son seguras, consistentes y justas para todos los comprometidos.

En la medida en que las firmas hagan esfuerzos para cumplir con los requerimientos anteriores, los resultados de la evaluación y valoración de cargos serán técnicamente válidos y no podrán ser rechazados.

Como conclusión, se podrá afirmar que aquellas empresas que pretendan permanecer competitivamente en el mercado, tendrán que implantar y mantener información actualizada con la estructuración de programas de valoración de cargos. [12]

2.1.9 Métodos de evaluación de cargos

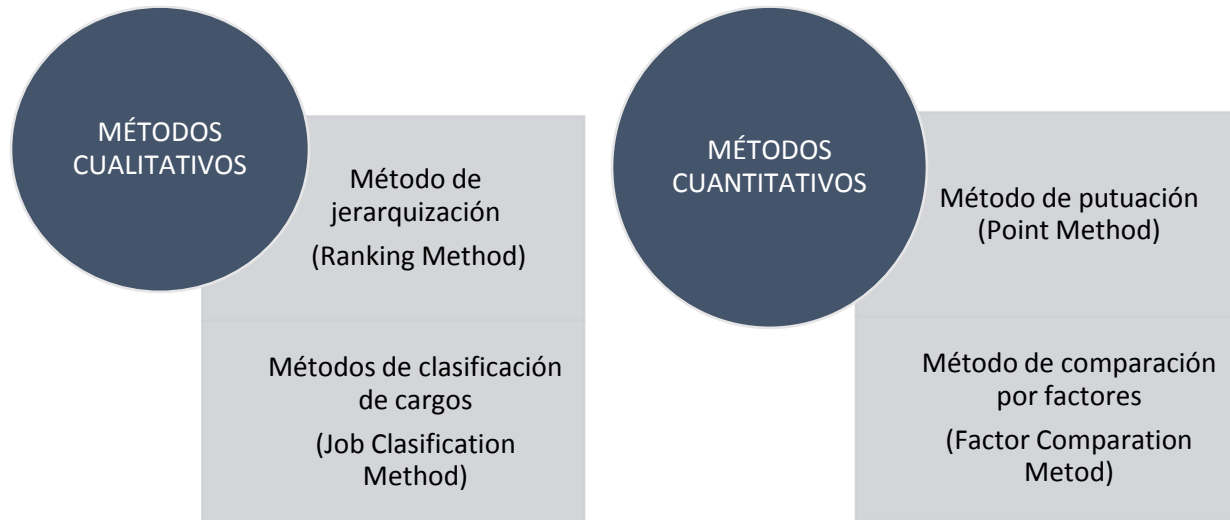


Figura 3. Métodos de evaluación de cargos

Fuente: Autora del proyecto

a) Métodos Cualitativos. Dan lugar a una ordenación o clasificación de puestos, se denominan así, dado que para su valoración no descomponen el puesto en factores compensables, sino que, lo toman como un todo; las ventajas de utilizar este método es que son sencillos, ya que, no requieren de aplicar procedimientos estadísticos o matemáticos, son fáciles y económicos en términos de dinero y tiempo; por otro lado, tienen desventajas como: son métodos más difíciles de justificar por parte de los empleados, ya que son apreciaciones; no señala una escala de complejidad clara; y tampoco considera detalladamente los diferentes factores que componen el puesto. Existen dos tipos de métodos cualitativos:

1. Método de jerarquización: También denominado método ranking, es el más sencillo y se aplica para evaluar y clasificar los cargos en pequeñas empresas o en áreas de las mismas cuando los puestos que se deben valorar no son más de ocho o diez cargos, en este método los cargos se ordenan por su importancia con el fin de determinar su valor económico.

Se basa en descripciones actualizadas y se compara cada cargo con los demás para establecer su importancia relativa, para ello el evaluador tiene en cuenta factores como el grado de dificultad o la responsabilidad implícita del mismo, otorgando un orden que va desde el que tiene mayor importancia hasta el de menor valor. Este método contempla la utilización de las siguientes técnicas: [5]

- Empleo de la descripción de los cargos. Con esta técnica se utilizan unas tarjetas con el nombre de cada trabajo y un breve descripción de los mismos, cada calificador recibe un juego de tarjetas el cual debe calificar, posteriormente las descripciones se estudian y analizan para determinar las diferencias entre ellos; el calificador establece cual trabajo de la serie presenta los requisitos mínimos en cada uno de los criterio empleados para la comparación, colocando este trabajo en el lugar más bajo de la calificación, y se hace lo mismo con los demás; y finalmente se promedian las calificaciones de todos los evaluadores.
- División en grupos. Es similar al anterior, se dispone un juego de tarjetas para cada calificador, escribiendo en cada una de ellas el nombre del trabajo y su descripción. La técnica consiste en hacer dos grupos con los juegos de tarjetas, uno de ellos denominado “Mejores” y el otro “peores”, y finalmente se procede a hacer la ordenación de los trabajadores dentro de cada grupo.
- Técnica de comparación por pares. Con el propósito de facilitar la comparación y establecer la importancia, se construye un cuadro de doble entrada, diligenciada por los evaluadores. En el caso dado de utilizar esta técnica se deberá calcular el número de comparaciones de acuerdo con el número de cargos, con el fin de obtener un ordenamiento cronológico de las comparaciones.

Para determinar el número de comparaciones que se deben realizar se debe aplicar la siguiente fórmula:

Ecuación 1: número de comparaciones

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

Donde n es el número de trabajos a comparar.

- Técnica de comparación por puntos. Se compara cada trabajo sistemáticamente con todos los demás, asignando puntos de deferencia entre cada uno de los trabajos, de acuerdo con el buen juicio del evaluador, es una comparación menos global que la técnica anterior. [13]
2. Método de clasificación de cargos: También conocido como el método de graduación; este parte de la suposición de existe que un número de cargos pueden clasificarse en un predeterminado número de clases, grados o grupos, sobre la base de algunos denominadores comunes, presentes en todos ellos, entre ellos están: los niveles de educación, responsabilidades, habilidades, conocimientos y deberes. Las clases o grados de los cargos se clasifican en orden de importancia de acuerdo con los denominadores mencionados, para poder establecer el valor relativo de cada cargo en relación con los demás. También se puede considerar como un método de jerarquización mejorado y generalmente se implementa en dos fases:
- Elaboración del manual o escala de clasificación, determinación de categorías y descripción de las categorías
 - Aplicación del manual de clasificación.
3. Métodos Cuantitativos o Analíticos: Se denomina así por cuanto dan una valoración de los puestos con base en puntos, partiendo de la descomposición de sus factores o elementos y determinando el grado de intensidad de cada uno de ellos. Podrían considerarse ventajas de este método: ofrecen puntuaciones para cada puesto, fáciles de justificar al personal y es aplicable

para cualquier tamaño de empresa; dentro de las desventajas se encuentra que puede resultar costoso y requiere de la descripción del puesto, por lo tanto es más complejo; dentro de los métodos cuantitativos están:

4. Método de evaluación de puntos: Este método implica las siguientes etapas:

A. Análisis ocupacional. Procedimiento para determinar las actividades y tareas que el cargo implica, así como los requerimientos para que el trabajador opere de manera eficiente; esta información tiene los propósitos mencionados en la siguiente figura. [14]

Descripción de cargos	• Incluye la descripción detallada de las funciones del cargo, aptitudes o requisitos para desarrollarlas.
Reclutamiento y selección	• Es herramienta fundamental para el proceso de reclutamiento y selección de los recursos humanos adecuados que integran la organización.
Capacitación y desarrollo	• Permite diseñar los programas de capacitación y entrenamiento que requiera el capital humano, permitiendo a las personas desarrollarse y crecer en la empresa de forma eficiente y coherente con la naturaleza del cargo.
Evaluación de desempeño	• Es una de las principales razones del análisis ocupacional, desarrollar programas de evaluación de cargos, afin de comparar las funciones y objetivos del cargo con el desempeño de los trabajadores de cada uno; esta calificación* será la base para la construcción de méritos, promociones e incrementos salariales.
Valoración de cargos	• Permite establecer la importancia relativa de cada cargo y su posición en la estructura organizacional; además suministra las bases para determinar el valor monetario del cargo según sus ocupaciones y especificaciones.
Diseño del puesto y organización de la empresa	• El análisis permite diseñar con mayor facilidad la infraestructura de los puestos de trabajo, con miras a establecer objetivos y niveles de autoridad conforme a jerarquías organizacionales funcionales.

Figura 4. Propósitos del Análisis Organizacional

Fuente: Autora del proyecto.

Generalmente la evaluación de desempeño se mide mediante un indicador de eficiencia, el cual es calculado con la siguiente ecuación:

*Ecuación 2: Eficiencia (%)

$$Eficiencia \% = \frac{Desempeño\ real}{Desempeño\ esperado}$$

Una vez tomada la decisión de utilizar este método, es necesario determinar quiénes serán los encargados de conducir el análisis, dentro de las opciones están: los empleados de la organización, quienes al ser los directamente responsables del cargo conocen con detalle toda la información de las labores realizadas, facilitando el proceso de recolección y haciéndolo de manera rápida y a menor costo; una firma consultora, quienes al ser ajenos a la empresa, realizan el análisis con mayor objetividad e imparcialidad, sin embargo el desconocimiento de ciertas políticas y procedimientos organizacionales, así como la incomunicación con el personal, podrá incurrir en carencias de información relativa a los cargos, y por su puesto representa un costo mayor para la empresa; y un especialista en recursos humanos, el ocupante y su supervisor, la unión de un especialista o consultor externo junto con la persona que desarrolla las funciones del cargo con su respectivo supervisor, se convierte en la mejor alternativa para conducir a un análisis compuesto de toda la información de la organización aportada por director de recurso humano, analizada objetivamente y sin distorsiones por el especialista externo. [15]

Para reunir la información requerida se puede utilizar las siguientes técnicas:

5. Técnica de observación directa. Se recomienda observar el cargo al iniciar y terminar las labores diarias, así como las labores en horario intermedio. Durante el comienzo y fin de cada semana, quincena o mes, a fin de registrar todo aquello que, aunque parezca secundario, es clave en el ejercicio de sus funciones, como la frecuencia e intermitencia de ejecución y los tipos de esfuerzos que su labor implica.
6. Técnica de cuestionario/entrevista. Consiste en el diseño de un cuestionario para que lo diligencie el analista, el trabajador y el supervisor, con esta técnica es posible tener toda la

información válida para una correcta descripción de los cargos. El cuestionario está conformado por una serie de preguntas relacionadas con todos los aspectos pertinentes al cargo analizado, es una técnica más objetiva que la observación, ya que intervienen tres actores diferentes: analista, trabajador y supervisor. El cuestionario debe tener los siguientes componentes: Identificación del cargo; resumen general del cargo o naturaleza del cargo; funciones o labores principales y su frecuencia; funciones o labores secundarias y su frecuencia; funciones o labores ocasionales; especificaciones, factores o requerimientos del cargo

7. Técnica mixta. Para eliminar o minimizar las subjetividades y desventajas de las técnicas anteriores es conveniente que, aunque sea más dispendiosa y costosa, se utilice la técnica mixta de cuestionario para que el trabajador sea entrevistado una vez que el analista haya tenido la oportunidad de observar el cargo. [16]

B. Selección y clasificación de los cargos objeto de análisis. Para esta elección se hace necesario que tanto los funcionarios de la empresa como los analistas se pongan de acuerdo en cómo clasificar los cargos por áreas funcionales. La razón para una correcta selección y clasificación de cargos estriba en que, para diferentes áreas, los requisitos o factores presentes en un área pueden ser los mismos que los de otra área, pero su peso porcentual puede ser distinto.

Como norma general se deberá tener en cuenta que cuando los factores predominantes en determinado sector o área funcional son comunes para los diferentes cargos, se recomienda la elaboración de un solo manual, pero si los factores predominantes son diferentes para los cargos, se aconseja la elaboración de más de un manual de valoración.

La descripción de cargos se puede definir como el resumen ordenado de toda la información registrada y contenida en el análisis de cargos (análisis ocupacional). Es la combinación de frases

cortas que indican qué se hace, cómo se hace y para qué se hace un cargo, al igual que los requisitos (perfil) para su adecuada ejecución.

En la medida en que cada miembro de la organización tiene derecho a saber cuál es el contenido del cargo que desempeña, se hace necesario asegurar que cada uno de ellos conozca en forma clara las labores propias de su cargo, así como los resultados esperados de su desempeño, tomando en cuenta los niveles de responsabilidad y autoridad que cada una de las personas debe tener en la ejecución de sus funciones.

En forma general, se puede decir que el hecho de disponer de una completa descripción de cada uno de los cargos servirá a la administración como una ayuda en las siguientes áreas:

- Definición de funciones. La naturaleza y el fin primordial de la descripción de cargos son definir en forma precisa y objetiva en qué consiste y qué es lo que se hace en cada uno de las ocupaciones, así como el procedimiento más adecuado para hacerlo.
- Determinación del perfil. Previo al proceso de contratación de personal, se deben conocer los requerimientos necesarios para el adecuado desarrollo de las funciones. Es lo que también se conoce con el nombre de perfil del cargo. Requisitos como el grado de educación y conocimientos, o la experiencia previa al ejercicio del cargo, o la responsabilidad requerida y las condiciones ambientales y de riesgos en que se desarrolla un cargo, deberán formar parte o ser uno de los componentes de la descripción de cargos.
- Evaluación de desempeño. Con el fin de determinar el nivel de desempeño de los individuos en la organización, es necesario que la empresa analice periódicamente en qué medida la persona está desempeñando cada una de las funciones contenidas en la descripción de cargos para poder establecer su nivel de eficiencia, comparando los resultados o logros obtenidos con los resultados o logros esperados.

- Selección, entrenamiento y capacitación. La información acerca del contenido de los cargos, así como los requisitos (perfil) que una persona debe reunir para ejecutar sus labores eficientemente, se convierten en la mejor herramienta para afrontar los procesos de selección e integración de recursos humanos a la organización, así como el posterior entrenamiento y capacitación de dichos recursos.
- Compensación salarial. Una descripción de cargos completa y actualizada proporciona a la organización los criterios necesarios no sólo para determinar la importancia relativa de cada uno de los cargos en relación con los demás, sino que permitirá asignar una retribución justa y equitativa, acorde con las funciones, desempeño y logros de cada una de las personas que forman parte de la estructura de la organización.

Para que una descripción de cargos sea completa, deberá contener como mínimo la siguiente información:

Identificación del cargo. Para evitar confusiones y probables ambigüedades en las funciones, cada uno de los cargos deberá identificarse en su totalidad con la siguiente información:

- Nombre de la empresa.
- Título o nombre del cargo.
- Localización: departamento, sección o división.
- Código.
- Número de puntos.
- Nombre del cargo de quien depende.
- Fecha de la descripción.
- Nombre de la persona que elaboró la descripción.
- Nombre de la persona que aprobó la descripción.

- Salario Actual.

Y cualquier otra información que sea necesario incluir para una mayor claridad y una mejor identificación de cada cargo.

Resumen del cargo. Consiste en una breve descripción del contenido del cargo visto en forma integral y que, ante todo, responda a las preguntas qué se hace, cómo se hace y para qué se hace.

Funciones del cargo. Consta de una lista de todas las funciones y responsabilidades del cargo. La definición de cada una de estas funciones se deberá hacer con un verbo en infinitivo y se utilizaran frases que describan en forma cronológica el orden en que se ejecutan las actividades del cargo. También el listado puede ordenarse de acuerdo con la importancia de cada función, sin olvidar que hay que destacar la frecuencia con que se realizan (diaria, semanal, quincenal, mensual). Las funciones pueden variar según la naturaleza del cargo, pero generalmente fluctúan, salvo algunas excepciones, entre cuatro y máximo diez principales, y algunas tres o cuatro secundarias u ocasionales.

Especificaciones del cargo. Se encuentran de modo detallado en la información contenida en el análisis ocupacional. Estos requisitos mínimos constituyen el perfil del cargo que deberá reunir una persona para desempeñarlo eficientemente en términos de educación, experiencia, responsabilidad, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo, o de cualquier otro u otros factores que hagan presencia en el área de la empresa donde se han analizado los cargos. El comité de analistas será el que decida como clasificar por áreas los diferentes cargos, así como la clasificación de los factores mayores y los factores menores o subfactores en que se pueda dividir cada factor.

Algunas normas generales para la descripción de cargos se dan a continuación:

- Claridad y simplicidad en la redacción son prerequisite tanto para la descripción del cargo como para la descripción de las especificaciones o factores. El lenguaje deberá ser claro, en términos sencillos y precisos para que lo pueda comprender quien ejecute las funciones y, ante todo, se deberán evitar ambigüedades que lleven a varias interpretaciones.
- La descripción de cada función deberá comenzar con un verbo en infinitivo que indique acción, como analizar, asistir, aplicar, controlar, coordinar, decidir, formular, inspeccionar, mantener, operar, organizar y colocar.
- La terminología utilizada para identificar el cargo y describir el trabajo ejecutado, el equipo usado y las condiciones de trabajo deberá en lo posible ser estándar, ya que las descripciones se emplean para múltiples usos.

C. SELECCIÓN DEFINICIÓN Y PONDERACIÓN DE FACTORES. Las especificaciones del cargo constituyen los factores o requerimientos indispensables para el desarrollo adecuado de las funciones del mismo, de acuerdo con su naturaleza.

- Selección de factores. Dependen básicamente del tipo de cargos escogidos para el análisis y del área o nivel jerárquico que hay que analizar. Aunque los factores pueden ser los mismos en diferentes áreas, la presencia o peso porcentual de cada uno de ellos llega muchas veces a ser diferente. Por esta razón, los analistas deberán preparar una lista de factores para incluirlos en el formulario del análisis ocupacional para que, una vez diligenciado en su totalidad, ellos puedan determinar cuáles factores se encontraron presentes y seleccionar aquellos que tengan un peso que amerite ponderar posteriormente.

La selección de los factores, así como su descomposición en subfactores de acuerdo con el orden de importancia, es la parte fundamental del método de asignación de puntos, por lo que los analistas deberán tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Los factores seleccionados deberán ser comunes a todos los cargos que hay que evaluar.
- Los miembros del comité de analistas deben aceptar cada factor como importante y que pueda ser medible por todos.

Un factor importante es aquel que contribuye al éxito y logros de un cargo y por el cual la administración se muestra deseosa de remunerar equitativamente. Además, el factor se debe poder medir y cuantificar para determinar en qué medida contribuye al éxito del cargo.

- Definición de factores. Una vez seleccionados los factores que se van a usar es necesario que el comité de analistas llegue a un acuerdo en el diseño de una definición común para cada factor con el fin de que el criterio sea uniforme, coherente y lógico, para efectos de la posterior ponderación. Resulta apenas lógico que si cada uno de los analistas pretende ponderar un factor, para llegar a promediar los diferentes pesos, el criterio de cada uno deberá basarse en la misma definición o ponderación que se tenga del factor.

Los factores se deben definir y describir en lenguaje sencillo, evitando ambigüedad, de tal manera que todos los interesados los puedan entender fácilmente. Si la definición es clara, en lenguaje sencillo y sin ambigüedades, la posterior división de los factores en grados será mucho más fácil de lograr.

- Ponderación de factores. Es la determinación del peso que dentro de un ciento por ciento tiene cada uno de los factores. El grupo de analistas, individualmente, establece en orden de importancia (jerarquización) una lista de los factores seleccionados para luego, de común acuerdo, hacer una lista definitiva. Establecida la jerarquización anterior, cada analista por separado procede a asignar un porcentaje a cada uno de los factores antes ordenados para luego, en conjunto y de común acuerdo, se determine un porcentaje único, resultante de las sumatorias de los porcentajes individuales, no sin antes analizar que haya cierta lógica en lo expresado por

cada analista. Si en cualquier factor se presentan diferencias mayores, el grupo deberá llegar a un acuerdo para que las discrepancias desaparezcan y alcanzar un promedio aritmético lógico, coherente y único.

D. DETERMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS. Debido a que cada uno de los cargos objeto de valoración y análisis difiere de los demás en cuanto al grado de educación, experiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo, es decir, que cada factor y subfactor se hace presente en diferente grado de intensidad, es necesario dividir cada factor en grados para que, una vez definido cada grado, se pueda ubicar cada cargo, dentro de cada grado. En cuanto al número de grados en cada factor, no hay una formula exacta. Se considera que un mínimo de tres grados y un máximo de siete es el adecuado para que todos los cargos se ubiquen dentro de algunos de los grados.

E. PONDERACIÓN DE GRADOS. Una vez definidos los diferentes grados para cada factor, se procede a determinar el valor en puntos que le corresponde a cada grado. Para esta ponderación existen diferentes técnicas, que se muestran a continuación:

- Aritmética I. Hacer coincidir en puntos el porcentaje del factor para el primer grado y seguir progresando aritméticamente para cada uno de los siguientes grados.
- Aritmética II. Se obtiene un factor de progresión (r) que se calcula de

Ecuación 3: Factor de progresión aritmética r.

$$r = \frac{P_{\text{máx}} - P_{\text{mín}}}{N - 1}$$

Dónde: r = factor de progresión

P_{máx.} = puntuación del grado máximo del factor

P_{mín.} = puntuación del grado mínimo del factor

N = número de grados del factor

- Método del cociente. Se escoge un número de puntos arbitrario para el plan (PP), el que multiplicado por el peso del factor (%f) y dividido por el número de grados (N) del mismo determinara una constante de adición (c).

Ecuación 4: Constante de adición

$$c = \frac{PP * \%f}{N}$$

- Progresión geométrica. Se calcula una razón de progresión (r) mediante la siguiente fórmula:

Ecuación 5: Razón de progresión geométrica.

$$r = \sqrt[N-1]{\frac{P_{\text{máx}}}{P_{\text{mín}}}} = \left(\frac{P_{\text{máx}}}{P_{\text{mín}}}\right)^{\frac{1}{N-1}}$$

F. HOJA MAESTRA DE VALORACIÓN. Después de tomar como herramientas las especificaciones de cada uno de los cargos contenidos en las descripciones respectivas, así como la descripción de cada uno de los grados para cada factor, se procede a la elaboración de la hoja maestra mediante la cual se asignan para cada cargo el grado y el puntaje de acuerdo con los factores, con miras a encontrar entonces el puntaje total que le corresponde a cada cargo. De la siguiente manera:

- Para cada cargo se debe leer la especificación de cada factor.
- Se observa luego el factor en el manual de valoración y se analiza cuál descripción corresponde a la especificación antes descrita para determinar a qué cargo y cuántos puntos le corresponden por dicho factor.
- Se procede de la misma manera con cada uno de los cargos para completar la hoja maestra con el puntaje y el salario nominal mensual que, al momento de realizar el análisis, se encuentra asignado a cada uno de los cargos.

G. ENCUESTA SALARIAL. En la estructuración de un programa de administración de sueldos y salarios, resulta aconsejable realizar una encuesta salarial que tiene las siguientes finalidades:

- Conocer para el sector geográfico donde se encuentra ubicada la empresa motivo del análisis, los salarios y el nivel de los mismos, con el fin de establecer una comparación con el nivel de salarios de la empresa y poder llegar a una mejor estructura.
- Conocer para el sector económico al que pertenece la empresa, el nivel de dicho sector en cuanto a salarios se refiere, con el propósito de determinar el nivel de salarios se encuentra la empresa que se está analizando.
- Servir de herramienta para la solución de conflictos laborales y salariales, así como para negociar pliegos de peticiones presentados por los sindicatos.

H. DIAGRAMA DE DISPERSIÓN. La construcción del diagrama de dispersión tiene como objetivo relacionar, en el plano cartesiano, el puntaje de cada uno de los cargos analizados, con su respectivo salario. En el eje de la variable independiente (x) se ubican los salarios de los cargos, para observar objetivamente qué tan disperso se encuentra el salario del cargo en relación con el puntaje que le corresponde y si por lo menos existe la tendencia de que a mayor puntaje, mayor salario.

I. DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA SALARIAL. Es necesario mostrar gráficamente todos los elementos que debe llevar dicha estructura o escala salarial. Por medio de esta estructura la empresa podrá ver en forma objetiva cuál es la situación actual de los salarios para cada uno y para el conjunto de los cargos analizados y así podrá tomar mejores decisiones que la lleven a contar con una escala de salarios justa y equitativa, de acuerdo con el valor e importancia de los cargos y de sus propias posibilidades económicas. [17]

2.2 Marco conceptual

En este apartado se incluyen los conceptos que se tendrán en cuenta durante el desarrollo del proyecto, que son elementales, fundamentales y por ende son clave para diseñar de la estructura salarial de la Clínica María Auxiliadora S.A.S, a continuación se encuentran los términos, ordenados alfabéticamente, con su respectiva definición.

Ajuste Salarial: En el lenguaje salarial, acomodar y concordar unos salarios con otros para evitar "discrepancias". Esta acepción no implica un incremento generalizado, sino que más bien afecta sólo a las personas / puestos imprescindibles cuyos retoques son suficientes para "ajustar" la escala salarial establecida. Por extensión, puede también abarcar toda la escala de salarios: "ajustar las retribuciones al IPC, ajustar las dietas, el kilometraje, etc".

Amortización de puestos de trabajo: causa que permite el despido por causas objetivas cuando se trata de una necesidad objetivamente acreditada como consecuencia de la concurrencia de causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, y que afecta a un número de trabajadores inferior al previsto en los supuestos de despido colectivo (Art. 51.1 LET); es decir, la concurrencia de aquellas causas justificará el despido objetivo:

1. Si en un periodo de 90 días los despidos afectan a menos de diez trabajadores (en empresas que ocupen menos de cien) o a menos del 10 por 100 (en aquellas que ocupen entre cien y trescientos trabajadores) o a menos de treinta (en las que ocupen trescientos o más trabajadores);
2. Si los despidos afectan a la totalidad de la plantilla de la empresa y se producen como consecuencia de la cesación total de la actividad empresarial, pero su número no es superior a cinco trabajadores. Los representantes de los trabajadores tienen prioridad de permanencia en la empresa ante esta eventualidad (Art. 52. c).

Análisis (Trabajo): Distinción y separación de las partes de un todo para conocer sus principios o elementos. Examen de los componentes o partes de algo concreto o abstracto.

Análisis de la dirección: Estudio, diagnóstico y comparación de los procesos real y deseado en la política de dirección y desarrollo de personas y de la organización, con el fin de favorecer la eficacia y el entusiasmo hacia el logro de fines y objetivos comúnmente compartidos.

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

Análisis de tareas, atributos y rendimiento: Es una técnica de análisis de puestos que tiene entre sus objetivos facilitar el ajuste o la adaptación entre los requisitos que impone un puesto de trabajo y los recursos o capacidades de que dispone el trabajador que lo desempeña.

El TAP fue desarrollado para satisfacer la necesidad tantas veces mencionada de crear una taxonomía conductual que relacione el mundo del trabajo con el mundo de los atributos humanos. Esta conexión se puede establecer mediante sistemas de clasificación de conductas y de rendimientos y para ello acude a cuatro bases o criterios clasificatorios.

1. Descripción de conductas que se llevan a cabo en la ejecución de las tareas.
2. Requerimientos conductuales, esto es, qué conductas se deben realizar para alcanzar un determinado nivel de rendimiento.
3. Habilidades requeridas o atributos humanos necesarios para realizar la(s) tarea(s)
4. Características de las tareas o conjunto de condiciones que facilitan el rendimiento.

A partir de estas cuatro clasificaciones el TAP trata de desarrollar las tres taxonomías siguientes:

1. Taxonomía de tareas (incluye características de las tareas y descripciones del tiempo utilizado, la importancia y la dificultad)
2. Taxonomía de rendimiento (incluye conductas requeridas para lograr un bajo o alto rendimiento)

3. Taxonomía de atributos del trabajador (incluye capacidades, habilidades, educación, experiencia y conocimientos requeridos)

Análisis funcional de puestos: Es una tecnología que permite entender y comprender un puesto de trabajo teniendo en cuenta todo lo que se hace en él y la persona que lo hace, tratando de formalizar al máximo el vocabulario, el procedimiento y la codificación de los resultados.

La unidad básica de análisis debe ser la tarea pues "mientras que los puestos de trabajo están constantemente cambiando en su identidad y en su composición, la tarea permanece, aparece y reaparece con otras tareas en una variedad de puestos".

El objetivo del analista, en consecuencia, será generar proposiciones descriptoras de tareas que contengan los siguientes elementos con la siguiente ordenación proposicional:

1. La acción o conducta a realizar
2. El objeto de la acción o conducta
3. La fuente de información
4. La naturaleza de la información
5. La utilización de instrumentos, máquinas, equipos, etc.
6. El objetivo o resultado a conseguir

Asalariado: Que percibe un sueldo por su trabajo. Asalariado designa la principal característica económica del trabajador por cuenta ajena: derecho a la percepción de un salario por el trabajo realizado. El concepto de asalariado se contrapone al de trabajador autónomo, al menos en sus usos más frecuentes. Mientras el primero trabaja por cuenta ajena y percibe por ello un salario, el trabajador autónomo trabaja por cuenta propia percibiendo los beneficios generados por su negocio.

Aumento Salarial: Adelanto o mejora en conveniencias, empleos o riquezas. La expresión "aumento salarial" se refiere al incremento o elevación -en términos absolutos o porcentuales- de las cantidades salariales anteriormente consolidadas. Por extensión, puede también referirse al incremento de pluses o complementos no consolidados (plus de puesto, mejora absorbible, incentivo variable, etc.). Sin pretender una clasificación definitiva, se pueden distinguir varios tipos de aumentos:

1. Según las causas que lo originan: Aumentos por razones personales (antigüedad, asistencia y puntualidad, competencias), por asunción de mayores responsabilidades (promoción, polivalencias), por productividad o resultados (cantidad y calidad, rendimientos) o por aplicación de una norma de carácter general (convenio colectivo)
2. Según el procedimiento de distribución: Aumento salarial proporcional: Aplicación de un mismo porcentaje de aumento a todos los niveles de clasificación. En este caso, el abanico salarial permanece igual.

Aumento salarial lineal: Aumento de una misma cantidad a todos los niveles de clasificación. En este caso, el abanico salarial se estrecha.

Aumento salarial mixto: Puede revestir muchas modalidades según combine incrementos porcentuales y cantidades absolutas, iguales o distintas, según los diferentes niveles salariales existentes, etc.

3. Según los efectos en el tiempo: Aumentos de carácter indefinido (consolidables), limitado o retroactivo. [18]

Capital Humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas con que cuenta una organización para desarrollar el proyecto de empresa y alcanzar las metas y objetivos

propuestos. El conjunto de los recursos humanos reales y potenciales de que dispone una organización en un tiempo dado constituye su capital humano.

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

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

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

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

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

Escalas de funciones del trabajador: todo lo que hace un trabajador puede ser referido a las escalas de jerarquías funcionales que constituyen probablemente el aspecto más característico del AFP (análisis funcional de puestos).

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

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

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

Estructura salarial: Permite hacer el análisis para cada cargo, de acuerdo con su ubicación en cada una de las clases salariales, y poder determinar entonces cuáles son o han de ser los salarios de los niveles menores, intermedios y superiores, así como los valores mínimo y máximo de los salarios en cada clase [20]

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

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

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

Salario: Paga o remuneración. En especial, cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores manuales.

Salario básico de convenio: Es el salario mínimo que percibe un trabajador sin antigüedad que cumple una jornada normal de trabajo, según lo establece el convenio colectivo de trabajo, durante el mes considerado, sin contemplar los adicionales, para la categoría seleccionada.

Salario conformado promedio de convenio: Está compuesto por los salarios básicos, los adicionales estipulados y los aumentos por Decreto del Poder Ejecutivo, en caso de que no estuvieran incorporados a los salarios de convenio o ya hubieran sido absorbidos por aumento.

Salario mínimo vital y móvil: De acuerdo a Ley de Contrato de Trabajo, el Salario Mínimo Vital y Móvil se define como "la menor remuneración que debe percibir en efectivo el trabajador sin cargas de familia, en su jornada legal de trabajo, de modo que le asegure alimentación adecuada, vivienda digna, educación, vestuario, asistencia sanitaria, transporte y esparcimiento, vacaciones y previsión". El valor del SMVM se determina en forma tripartita en el marco del Consejo del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo Vital y Móvil.

Salario por ocupado: El salario de la Encuesta corresponde a obreros del proceso productivo con categoría no superior a supervisor e incluye dos tipos de pagos: en tiempo trabajado y en tiempo no trabajado (feriados, vacaciones, licencias por diversas causales, suspensiones y similares). Al estar ya incluidos, no se efectúan ajustes por estos últimos pagos. Se computa el salario bruto, sin deducir el aporte legal del trabajador.

Sistema de incentivos: Un sistema de incentivos pretende motivar a los miembros de la fuerza de ventas de una empresa, mayoristas y minoristas relacionados con ella y al personal interno mediante la proporción de una recompensa razonable y atractiva en función del cumplimiento de determinados objetivos. [21]

Toma de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, éstas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), etc.; es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de éstas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

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

2.3 Marco legal y normativo

El salario. La palabra salario proviene del latín *salarium*, que quiere decir "relativo a la sal". Hace referencia a la forma de pago en especie con sal, que era la manera en que se retribuía antiguamente a los servidores domésticos.

El salario es la retribución que recibe el empleado por prestar sus servicios. Está constituido por todos aquellos valores que recibe tanto en dinero como en especie como contraprestación directa al servicio. En este sentido lo son: sueldo, sobresueldos, bonificaciones, descansos obligatorios, porcentajes en ventas, comisiones, viáticos, subsidio de transporte y subsidio de alimentación, entre otros.

El salario, al igual que la prestación personal del servicio y la subordinación, es un elemento esencial del contrato de trabajo, pues en éste siempre debe haber un ánimo de lucro por parte del trabajador, que se convierte en la principal obligación del empleador. Para saber si un pago que

haga el empleador al trabajador se considera salario, éste debe reunir un grupo de requisitos, a saber: crecimiento personal, contraprestación directa por el servicio prestado y que el pago se haga en forma habitual.

El salario que recibe el trabajador le debe permitir no sólo su desarrollo y crecimiento personal, sino cubrir sus necesidades y además disponer del mismo como a bien tenga. Por ejemplo, si al trabajador se le suple una necesidad básica dándole el almuerzo, él puede disponer del monto respectivo para suplir alguna otra necesidad o invertir en alguna otra cosa como más le convenga. La contraprestación directa del servicio que permite el desarrollo del trabajador mide el carácter retributivo del pago, pues se trata de compensar al trabajador en cuanto a la actividad, tiempo y cantidad de trabajo realizados.

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

El Código Sustantivo del Trabajo (CST) no trae una definición del salario como tal sino de qué constituye (artículo 127 del CST) y qué no constituye salario (artículo 128 del CST). Para el caso, no constituyen salario: los medios de trabajo y todo aquello que se recibe para prestar mejor el servicio, lo que se recibe por mera liberalidad u ocasionalmente, las prestaciones sociales, las indemnizaciones.

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

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

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

Ley 1496 de 2012, la cual tiene por objeto tiene como objeto garantizar la igualdad salarial y de cualquier forma de retribución laboral entre mujeres y hombres, fijar los mecanismos que permitan que dicha igualdad sea real y efectiva tanto en el sector público como en el privado y establecer los lineamientos generales que permitan erradicar cualquier forma discriminatoria en materia de retribución laboral.

2.4 Marco histórico

CEMA es una Institución Prestadora de Salud, constituida legalmente desde agosto de 1993, en el municipio de Aguachica, con el fin de responder a la necesidad identificada en la región del Sur del Cesar y sus municipios circundantes, con respecto a recibir servicios médicos asistenciales básicos y especializados de mejor calidad y más eficientes; de la misma forma fundamenta su existencia al avalar lo estipulado en la ley 100 de 1993, la cual contempla la necesidad de instituir

el trabajo organizado de profesionales de la salud como empresa prestadora de servicios de carácter privado; que persiga la excelencia, sin obviar los principios de solidaridad.

De esta manera, se conforma la primera institución de carácter privado en el municipio de Aguachica, que ofrece servicios multidisciplinarios de salud, con el aporte igualitario de los socios: médicos generales, médicos especialistas, enfermeras jefe, bacterióloga y fisioterapeuta, quienes establecieron que su meta principal consistía en lograr que la institución fuera una alternativa de alta confiabilidad y seguridad para los pacientes de la comunidad, contribuyendo como empresa, a ser fuente de empleo directo e indirecto a profesionales y no profesionales; y del mismo modo sea reconocida como un elemento que represente crecimiento y desarrollo científico para la región.

Actualmente, la clínica ha reflejado un crecimiento significativo, tanto así que ha doblado su capacidad instalada con la construcción de un nuevo edificio construido con las especificaciones técnicas y adecuadas como lo exige la ley, dotado con todos los elementos necesarios para brindar un servicio cómodo, seguro, confiable y de calidad a los usuarios.

El equipo médico y paramédico está constituido por profesionales reconocidos por su trayectoria y experiencia en cada área de especialización, así como altamente capacitados en su campo; con educación continua y liderazgo científico. Cada área es apoyada por un grupo interdisciplinario que integra el área del servicio especializado con el área administrativa y de servicios generales, todos ejecutando sus funciones en torno al cumplimiento de un mismo objetivo: encontrar en cada usuario la oportunidad de obtener excelencia personal, profesional y empresarial.

La Clínica de Especialistas María Auxiliadora S.A.S, ha sido una institución de salud con gran compromiso con la comunidad y se ha preocupado por brindar a los usuarios el servicio que necesitan en el momento oportuno, es por esta razón, que su crecimiento y fortalecimiento ha sido

continuo, lo que se evidencia en la apertura de portafolio de servicios especializados hacia nuevos campos, incluyendo servicios complementarios. Lo anterior sustenta la importancia de establecer una escala salarial ajustable a los diferentes cargos, de manera que permita asignar la remuneración justa al personal existente y al entrante, procurando la equidad y evitando pérdidas de tiempo, dinero y esfuerzo.

2.5 Estado del arte

En esta sección, se plasma la revisión bibliográfica elaborada a partir del análisis de algunos trabajos de grado y otros estudios realizados, con el objetivo de proponer una estructura salarial que se adapte favorablemente a las características, las condiciones, las personas y los sistemas establecidos en diferentes IPS y otras entidades del país, a fin de establecer paralelamente comparaciones de fundamento, que permitan emitir juicios e hipótesis, tomar elementos, reconocer herramientas, establecer metodologías aplicables y extraer conclusiones válidas que contribuyan con alternativas de soluciones óptimas sobre el problema de investigación.

En el año 2012 en la ciudad de Santiago de Cali, se realizó una tesis denominada “Diseño de un plan de compensación fija en cargos directivos de una compañía del sector salud, a partir de la elaboración de la descripción y análisis de los cargos” por parte del estudiante Héctor Fabio Juspian Chicangana de la Universidad Autónoma de Occidente, para optar al título de Ingeniero Industrial; la tesis tiene como objetivo general diseñar el plan de compensación fijo para catorce cargos directivos de una compañía del sector salud, a partir de la elaboración de la descripción análisis de cargos, para lo cual, posterior a la investigación, con base en fundamentos teóricos y conceptuales, parte de la actualización de los perfiles de cargos, siguiendo los lineamientos documentales exigidos por el área de la gestión de calidad, continuadamente reestructura lo ya

existente mediante la creación de 14 cargos nuevos en el área directiva, que efectivamente son valorados mediante el método de evaluación por puntos por cargo, modelados en la hoja maestra de valoración, para finalmente proponer un diseño de la curva salarial y política correspondientes para los cargos definidos, utilizando el método de asignación de puntos por factor y definiendo las franjas salariales que contribuyan a tener una linealidad objetiva de la tendencia salarial ajustada.

El proceso de investigación para el plan de compensación se comprendió de cuatro etapas, en la primera de ellas se realizó la actualización del manual de cargos y funciones existente, con base en la información documentada por la empresa, en esta fase se logró identificar varios faltantes de información relevante que debía incluirse en el formato; la segunda etapa fue dedicada a la creación de los catorce (14) perfiles de cargo directivos, deducida a partir de la descripción y el análisis de cargos, para este proceso se aplicó el método mixto de cuestionario-entrevista a fin de recolectar la información pertinente sobre los nuevos cargos; en la tercera etapa se prosiguió con la valoración de los cargos mediante la evaluación por puntos, justificando la elección del método como el método más efectivo para elaborar la estructura salarial; finalmente la última y cuarta etapa consistió en el diseño de la estructura salarial, en la se elaboró la curva salarial lineal y polinómica, con las que se observó la línea de tendencia existente, por medio de la determinación de la ecuación cuadrática en la que se utilizó el método de mínimos cuadrados se determina los salarios ajustados a una nueva línea de tendencia, estableciendo un rango de variabilidad de $\pm 15\%$.

Finalmente, se definió la política salarial, en la cual se estipula que el salario para cada cargo se asigna teniendo el análisis de sus funciones estableciendo un margen de tolerancia de $\pm 15\%$ para cada uno de los salarios ajustados, teniendo en cuenta a su vez el análisis de equidad interna, sugiriendo un ‘reajuste salarial’ en busca de retribuir equitativamente a los directivos un salario

dentro de los límites de las bandas salariales determinadas, eliminado los salarios sobrepagados y subpagados. La propuesta de ajuste salarial sugiere dividir el salario en 75% salario y 25% bonos, de esta manera se busca la cancelación de los bonos como forma de compensación salarial que impacte con menos intensidad la estructura salarial que manejaba la entidad, y con el fin de evitar generar un impacto negativo sobre el talento humano, de manera que pueda conservarse, y que por el contrario, sea un método efectivo y atractivo para cualquier empleado.

Para el año 2011, en la ciudad de Bucaramanga, el estudiante Carlos Andrés Cabarcas Guzmán, de la Universidad Pontificia Bolivariana, a fin de optar para el título de Ingeniero Industrial, desarrolla el proyecto denominado “Procesos para el diseño de cargos en la caja de compensación familiar de Barrancabermeja IPS y EPS” con el objetivo de diseñar el manual de funciones y análisis salarial para los cargos de la caja de compensación familiar de Barrancabermeja, IPS y EPS, en las ciudades de Barrancabermeja, Santander y Barranquilla, Atlántico.

Para su desarrollo, inicia con la identificación de los puestos de trabajo y cargos existentes, para construir el organigrama que permita identificar fácilmente los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, de esta manera elaborar el manual de funciones que genere mayor estabilidad organizacional; con base en el manual se realiza la valoración de cada uno de los cargos, que conlleva a la modificación más favorable sobre la estructura salarial utilizada por la caja de compensación; con esta información y nuevos cambios se propone una política de ajuste salarial que tenga en cuenta los requerimientos actuales de la empresa y por último se diseña un propuesta de ahorro del 10% de la planta de personal que permita mejorar los costos de operación por manejo de personal directo e indirecto de la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja, IPS y EPS.

El proyecto se llevó a cabo mediante el desarrollo de una serie de actividades realizadas en pro de alcanzar el objetivo general, en primera instancia, se analiza la información general de la empresa y el organigrama que permita actualizar y/o modificar el manual de funciones, y fue esta la base para realizar el análisis salarial, el cual se rige bajo el principio de remuneración justa; dentro del proceso de análisis salarial se realiza la valoración de cargos utilizando el método de asignación de puntos por factor, eligiendo a (42) cuarenta y dos de los cargos de la empresa, dicho método permite trazar la línea de tendencia ajusta que delimita la escala salarial más adecuada para el caso.

Como resultado se obtiene que es necesario nivelar el monto asignado para el salario de acuerdo al puntaje de cada cargo, se sugiere como política de ajuste que el proceso de nivelación se lleve a cabo de manera paulatina en un tiempo aproximado de cinco años en el que se ‘congele’ el salario de quienes se deba, por lo que anualmente solo debe aplicar el incremento anual y a quienes corresponda se les debe conceder un incremento porcentual sobre el salario, de manera que su retribución sea más justa.

Finalmente el autor del proyecto realiza una propuesta de ahorro, en el que se busca optimizar el 10% de los recursos invertidos en el talento humano, fundamenta su propuesta de reducción de personal, objetando con el argumento que en el momento se cuenta con personal con pocas funciones, con duplicidad de tareas que son innecesarias, sin embargo, cabe aclarar que el recorte de personal es una de las alternativas de ahorro de costos que se deben evaluar como última opción, ya que a su vez, esta decisión tomada deliberada y arbitrariamente podría representar un acto de inconciencia e irresponsabilidad social por parte de la empresa.

En el año 2013, la estudiante Ana Milena García Campuzano, realizó el proyecto denominado “Diseño de la estructura salarial para el área administrativa para la empresa ASEOCOLBA S.A

UEN Bogotá” como trabajo de grado para optar por el título de Ingeniera Industrial, egresada de la Universidad de la Costa de Barranquilla; en el cual, planteó como objetivo general diseñar la estructura salarial para el área administrativa de la empresa AseoColba S.A UEN Bogotá, mediante la aplicación del método de valoración de cargos puntos por factor, dispersión de datos y cálculo de la línea de tendencia ajustada, buscando conformidad entre los empleados, mayor competitividad al respecto en comparación con el mercado laboral y en congruencia con los perfiles de cargos y salarios que se utilizaban.

La autora del proyecto parte de la descripción y análisis de cargos de la empresa, mediante un formato establecido a fin identificar las variables que estructuren la información de manera organizada, con base en la información consignada en el formato, se actualizó el manual de funciones para realizar la respectiva valoración de los puestos de trabajo, que permitieron trazar la curva salarial utilizando el método de asignación de puntos por factor, posteriormente se realizó un comparativo de la estructura salarial de la empresa frente al mercado laboral actual y finalmente se propuso un diseño de una nueva estructura salarial que permita alcanzar un equilibrio entre el principio de equidad y competitividad.

El proyecto se llevó a cabo mediante la ejecución de cinco fases que se desarrollaron consecutivamente de la siguiente manera: posterior a la recolección de la información primaria y secundaria, se realiza la fase uno que consiste en el análisis organizacional, en el que se identifican trece cargos que son actualizados con la información que fue recolectada de la observación directa y con la consignada en el cuestionario previamente elaborado y aplicado, una vez realizado el análisis de la información se siguió segunda fase o fase de actualización de los perfiles de cargo y acto seguido se desarrolló la tercera fase, la cual consistió en la valoración de cargos, de acuerdo a los lineamientos estipulados por el método de asignación de puntos por factor, dando lugar a

valorar los factores determinantes para la asignación salarial; dada esta valoración se ejecutó la cuarta fase o fase de la encuesta salarial, en la cual consistió en una valoración comparativa desde el punto de vista externo, es decir, en la que se determinó si la estructura salarial utilizada, en la empresa de servicios integrales de aseo, cafetería y mantenimiento de instalaciones, es competitiva en el mercado con respecto a la asignación salarial justa y equitativa, de la cual se dedujo que efectivamente es necesario realizar ciertos ajustes a la estructura salarial de la empresa, concepto que apoya la necesidad de ejecutar la fase cinco, en consecuencia fluidamente se realiza la última fase en la que se plantea una propuesta de nivelación salarial, correspondiente al resultado de una nueva estructura salarial y al análisis de la línea de tendencia ajustada, que establece el rango en el que puede oscilar el monto asignado para cada cargo teniendo en cuenta las condiciones circunstanciales de la empresa.

Se determinó que en comparación con el mercado la empresa debe modificar sus salarios en un rango porcentual del 30% y a nivel de las categorías salariales existentes en la empresa un rango porcentual del 20%; sin embargo para el desarrollo se dio prioridad al rango determinado por la comparación salarial en el mercado, por lo que en la propuesta de nivelación se sugiere revisar la capacidad financiera de la empresa para realizar el ajuste gradual a quienes corresponda aplicar un aumento y a quienes corresponda una reducción realizar un congelamiento salarial por el periodo de tiempo que financieramente la empresa considere pertinente.

Los tres ejemplos mencionados anteriormente, los cuales consistieron en proyectos de investigación para el diseño de estructuras salariales para IPS y otras empresas, fueron relevantes que aportaron información y herramientas útiles para el proyecto, puesto que, como se pudo observar en los tres casos fue pertinente llevar a cabo un proceso por etapas iniciado por el análisis y actualización de perfiles de cargos, manual de funciones y responsabilidades, siguiendo con la

aplicación del método de asignación de puntos por factor, se traza la línea de tendencia que determina el rango porcentual del salario ajustado, que a su vez debe ser adaptado a la nueva escala salarial, para finalmente con la recolección de toda la información diseñar una propuesta que se acople a las características y requerimientos circunstanciales de la empresa, teniendo en cuenta lo estipulado por la ley con respecto a la asignación salarial justa, las condiciones que se brindan a cada trabajador, el patrón de comportamiento laboral del mercado, los principios de equidad y bienestar tanto para el talento humano como para la salud financiera de la empresa.

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de estudio

La investigación que se llevará a cabo será descriptiva – inductiva, ya que, se partirá de información de la empresa que será utilizada realizar la descripción y el análisis respectivo al manejo actual sobre los salarios de los trabajadores, a fin de diseñar propuestas de nivelación y mejoramiento.

3.2 Fases de la investigación

A continuación se presentan las fases que se llevaran a cabo a lo largo del proyecto, con la descripción de las principales actividades que se planearon para cumplir con los objetivos propuestos.

Fase 1. Análisis Organizacional

En esta primera fase, se realizará una revisión de la información sobre la estructura organizacional, y la descripción de cargos, analizando factores, tales como; la complejidad de las

tareas, tipo, cantidad y requerimientos de las tareas ejecutadas en cada puesto de trabajo, en esta fase, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

1. Determinación de cargos que se analizarán
2. Selección del método de análisis de cargos
3. Selección de factores de evaluación para analizar los cargos
4. Disposición de materiales e instrumentos de análisis
5. Aplicación del método de análisis
6. Consolidación de datos recolectados en la aplicación del método
7. Identificación de problemas y carencias hallados en el análisis de cargos

El resultado de la fase permitirá identificar problemas en la asignación de salarios a los trabajadores por falencias presentadas debido a información incompleta o equivocada en la descripción de perfiles de cargos y en la redacción de los manuales de funciones y responsabilidades.

Fase 2. Actualización de los Perfiles de Cargos

Esta fase tiene como objetivo modificar los perfiles de cargo de manera que se estipulen con mayor claridad los requisitos que deben cumplir los trabajadores para ejercer sus funciones, incluyendo las responsabilidades y los compromisos que adquiere, teniendo en cuenta las condiciones y el ambiente laboral al que se exponen. Esta fase incluye las siguientes actividades:

1. Organización de la información recolectada
2. Realizar ajustes a los manuales de cargo
3. Documentación y actualización de los manuales de cargo
4. Revisión de los manuales de cargo
5. Diseño de organigrama organizacional

Como resultado se espera obtener los manuales de cargo actualizados, organigrama y matriz de competencias de los cargos.

Fase 3. Valoración de Cargos

Utilizando el método de valoración de cargos por asignación de puntos por factor, se realizarán las siguientes actividades:

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

El resultado esperado de la fase es la herramienta que permitirá evaluar los cargos, es decir la hoja maestra de valoración de cargos con la respectiva tabla de valoración.

Fase 4. Diseño de Estructura Salarial

En esta fase se establecerá la estructura salarial utilizando la información reunida en la valoración de puestos de trabajo, y para ello se realizarán las siguientes actividades:

1. Elaboración del diagrama de dispersión
2. Cálculo del coeficiente de correlación
3. Estimación de la línea de tendencia
4. Verificación de la línea de tendencia salarial
5. Determinación de confiabilidad de la línea de tendencia
6. Establecer el tipo de escala

El resultado de esta fase permitirá obtener la nueva estructura salarial.

Fase 5. Propuesta de Nivelación Salarial

Esta fase tiene como objetivo establecer con mayor claridad y detalle, la estructura salarial que debe acoger la empresa para asignar los salarios de forma más equitativa y justa; para llevar a cabo se planean las siguientes actividades:

1. Realizar encuesta de asignación laboral en el mercado laboral actual (seleccionar tamaño de la muestra y preparar formato de recolección de datos)
2. Analizar los resultados de la encuesta
3. Establecer comparativo entre los resultados de la encuesta con los salarios actuales de la empresa
4. Elaborar documento de la nueva estructura salarial, asignando los valores de acuerdo con la investigación realizada, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta sobre la asignación salarial en el mercado laboral actual.

Como resultado de la fase se obtendrá el documento de la estructura salarial para la IPS, el cual será puesto en consideración para la alta gerencia, con el fin de determinar la viabilidad de los ajustes salariales a los trabajadores antiguos y entrantes.

4. Resultados Obtenidos

4.1 Análisis Organizacional

En esta primera fase, se obtuvo como resultado principal la recopilación de la información requerida para la elaboración del organigrama o diagrama de la estructura organizacional, por medio de la identificación de cada uno de los cargos activos en la clínica, indagando detalladamente las tareas y funciones que deben desempeñar, lo que a su vez permite reconocer el

orden jerárquico establecido por las responsabilidades asignadas, las labores desempeñadas de forma individual y colectiva, los objetivos que debe alcanzar, los instrumentos y herramientas que requiere para la ejecución de sus labores y a quien debe rendir cuentas y entregar informes de los resultados obtenidos en la ejecución de las mismas.

Así mismo, esta recopilación permitió completar la información faltante o carente dentro de la documentación existente en relación a la descripción de cargos y manual de funciones, el cual contiene la explicación del funcionamiento interno de la clínica y determina en gran medida el éxito operacional.

Se parte con la selección de los elementos requeridos para el diseño de la estructura salarial, se determina que el método convenido para el caso corresponde al método de evaluación de cargos mediante la asignación de puntos por factor; el objeto de análisis comprende un grupo de trabajadores conformado por un representante de cada cargo, es decir, el grupo veintisiete (27) empleados a quienes se les interroga y observa durante un periodo de un mes, en el que se logró reunir información teniendo en cuenta factores evaluables sobre la forma, capacidad, conocimiento, cantidad y efectividad del trabajo, de tal manera que permitiera aportar a la investigación.

Los métodos de recolección de datos e información utilizados de entrevista y observación posibilitaron registrar el formato de análisis (*Ver Apéndice A*), previamente diseñado con el fin de dar un orden y sentido a la descripción de los perfiles y funciones, para así continuar con la actualización del manual de funciones y responsabilidades.

En la siguiente tabla se puede observar los cargos actuales con los respectivos salarios, los cuales son el objeto de estudio para el proyecto.

Tabla 1. *Cargos funcionales activos y salarios en CEMA año 2017*

Cargos Administrativos	Salario Actual	Cargos Científicos	Salario Actual
Director	\$6.000.000	Jefe de enfermería	\$1.942.000
Subdirector	\$3.200.000	Médico general	\$2.718.500
Secretaria de dirección	\$1.500.000	Jefe de glosas	\$1.300.000
Contador	\$2.675.000	Auxiliar de enfermería	\$737.717
Jefe de recurso humano	\$1.775.000	Instrumentador quirúrgico	\$1.192.000
Jefe de farmacia	\$2.316.800	Admisiones	\$1.700.000
Jefe de facturación	\$2.675.000	Conductor de ambulancia	\$1.089.700
Jefe de cartera	\$1.942.00	Técnico de rayos x	\$953.600
Jefe de servicios generales	\$980.000	Regente de farmacia	\$1.004.000
Auxiliar administrativo de facturación	\$895.400	Auxiliar de glosas	\$689.455
Jefe de sistemas	\$1.900.000		
Jefe de radicación de cuentas	\$895.400		
Auxiliar contable	\$895.400		
Jefe de calidad	\$1.300.000		
Aseador	\$689.455		
Auxiliar de archivo	\$737.717		

Fuente: Autora del proyecto

4.2 Actualización de los perfiles de cargo

Con base en el análisis organizacional de la fase anterior se procede con la respectiva organización y disposición de datos e información consignada en el formato de análisis para dar inicio a la configuración y actualización del documento correspondiente al manual de funciones y responsabilidades.

En esta fase se halló que la el contenido documental sobre el manual de funciones, recaudaba con parcialidad la cantidad de actividades asignadas para cada cargo, inclusive carecía de la descripción de cargos relativamente nuevos, por lo que se vio la necesidad de reconstruir el documento casi en su totalidad, con el fin de concluir con este requisito organizacional de tipo normativo y operativo, de tal manera que también permitiera continuar con el diseño de la estructura salarial. El documento corresponde al *Apéndice B.* para el presente proyecto, y será

presentado a la junta directiva junto con todo el proyecto para su respectiva revisión, evaluación, aprobación y acogida por parte de la empresa.

A este punto de investigación se identificó, que la clínica carecía de un organigrama que representara de manera clara, verídica y contundente el orden jerárquico establecido en la clínica para su justo funcionamiento, es por ello que con la información reunida se logró plasmar gráficamente dicho orden, instaurado como se puede examinar mayor detalle en el *Apéndice C*.

4.3 Valoración de Cargos

Selección de cargos

Se dividen los 27 cargos en dos grupos, salarios que oscilen de 700.000 a 1'400.000 en un grupo y en otro grupo los cargos que tengan salarios superiores a 1'401.000 los cuales se toman en cuenta los salarios de nómina del mes de Diciembre como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 2. *Clasificación de los cargos de la empresa*

GRUPO 1. ($700.000 \leq X \leq 1'400.000$)		GRUPO 2. ($X > 1'401.000$)	
1	DIRECTOR	2	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACIÓN
2	SUBDIRECTOR	2	REGENTE DE FARMACIA
3	SECRETARIA DE DIRECCION	3	AUXILIAR DE GLOSAS
4	CONTADOR	4	AUXILIAR DE ENFERMERIA
5	JEFE DE FARMACIA	5	INSTRUMENTADOR QUIRURGICO
6	JEFE DE FACTURACION	6	TECNICO DE RAYOS X
7	JEFE DE ENFERMERIA	7	JEFE DE RADICACION DE CUENTAS
8	JEFE DE GLOSAS	8	CONDUCTOR DE AMBULANCIA
9	MEDICO GENERAL	9	JEFE DE SERVICIOS GENERALES
10	JEFE DE CARTERA	10	ASEADOR
11	ADMISIONES	11	AUXILIAR CONTABLE
12	JEFE DE SISTEMAS	12	JEFE DE CALIDAD
13	JEFE DE TALENTO HUMANO	13	AUXILIAR DE ARCHIVO
		14	PORTERO

Fuente: Autora

Continuadamente se procede a elaborar la tabla de selección de factores y definición de grados, tomando como referencia los 4 factores del manual de funciones (Formación, Habilidad y Competencia, Experiencia, Responsabilidad por herramientas y equipos) como se observa en la Tabla 2. Para su elaboración se realiza una breve descripción de cada uno de los factores y se definen los tres grados (1, 2, 3) evaluando los factores de formación, habilidad y competencia; en los que el grado 1 representa el de menor complejidad, el grado 2 una dificultad media y finalmente el grado 3 representa los requerimientos de la mayor complejidad. Cabe aclarar que la descripción para cada cargo es fijada de acuerdo a las necesidades de la IPS.

Descripción de factores y grados

Tabla 3. *Factor Formación*

FORMACION: Hace referencia al nivel de estudios que se requieren para desempeñar el cargo	
GRADO	DESCRIPCION
1	Requiere como mínimo un nivel de formación de bachiller
2	Requiere estudios de pregrado
3	Requiere formación de posgrado

Tabla 4. *Factor Habilidad y Competencia*

HABILIDAD Y COMPETENCIA: Hace referencia a las capacidades, destrezas que se tienen en el momento de realizar las actividades de trabajo.	
GRADO	DESCRIPCION
1	Requiere baja habilidad para el desarrollo de sus tareas
2	Requiere media habilidad para el desarrollo de sus tareas
3	Requiere alta habilidad para el desarrollo de sus tareas

Tabla 5. *Factor Experiencia*

EXPERIENCIA: Tiempo de trabajo en que el cargo se ha desempeñado en actividades similares	
GRADO	DESCRIPCION
1	Requiere 6 meses de experiencia
2	Requiere 1 año de experiencia
3	Requiere más de un año de experiencia

Tabla 6. *Factor Responsabilidad por herramientas y Equipos*

RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS: Valor en Pesos sobre los cual es responsable el cargo por equipos que utiliza y manipula durante la ejecución de sus tareas	
GRADO	DESCRIPCION
1	Responde de 1 a 2 SMMLV
2	Responde de 2 a 3 SMMLV
3	Responder por más de 3 SMMLV

Asignación de grados por cargo

Tabla 7. *Asignación de grados por cargo de salarios superiores a 1'401.000*

Cargos con salarios superiores a 1'401.000	Formacion	Experiencia	Habilidad y competencia	Responsabilidad por herramientas y equipos
DIRECTOR	3	3	3	1
SUBDIRECTOR	3	3	3	1
SECRETARIA DE DIRECCION	2	2	2	1
CONTADOR	2	2	3	1
JEFE DE RECURSO HUMANO	2	2	3	1
JEFE DE FARMACIA	2	2	2	1
JEFE DE FACTURACION	2	3	2	1
JEFE DE ENFERMERIA	2	2	2	1
JEFE DE GLOSAS	2	2	2	1
MEDICO GENERAL	2	3	3	3
JEFE DE CARTERA	2	2	2	1
ADMISIONES	2	2	3	1
JEFE DE SISTEMAS	2	2	3	3

Tabla 8. *Asignación de grados por cargo de salarios entre 700.000- 1'400.000*

Cargos con salarios entre 700.000 - 1'400.000	Formacion	Experiencia	Habilidad y competencia	Responsabilidad por equipos
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACION	2	2	2	1
REGENTE DE FARMACIA	2	2	3	3
AUXILIAR DE GLOSAS	2	2	2	1
AUXILIAR DE ENFERMERIA	2	2	2	3
INSTRUMENTADOR QUIRURGICO	2	3	3	3
TECNICO DE RAYOS X	2	2	3	3
JEFE DE RADICACION DE CUENTAS	2	2	3	2

Tabla 8. (Continuación)

CONDUCTOR DE AMBULANCIA	1	2	2	3
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	1	2	2	3
PORTERO	1	1	2	1
ASEADOR	1	1	1	1
AUXILIAR CONTABLE	2	2	2	1
JEFE DE CALIDAD	3	2	3	1
AUXILIAR DE ARCHIVO	2	1	2	2

Análisis estadístico

Se realiza el análisis estadístico teniendo en cuenta las tablas anteriores.

Tabla 9. Comparación entre factores de salarios superiores a 1'401.000

CARGOS CON SALARIOS SUPERIORES A 1'401.000				
	Formacion	Experiencia	Habilidad y competencia	Responsabilidad por equipos
FORMACION		0,639609256	0,460543158	0,181934054
EXPERIENCIA	0,639609256		0,38574603	0,418330013
HABILIDAD Y COMPETENCIA	0,460543158	0,38574603		0,394715087
RESPONSABILIDAD POR HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	0,181934054	0,418330013	0,394715087	

Número de comparaciones: $n(n-1) / 2$

n = número de factores 4

Número de comparaciones 6

Tabla 10. Comparación entre factores de salarios entre 700.000- 1'401.000

CARGOS CON SALARIOS ENTRE 700.000 - 1'400.000				
	FORMACION	EXPERIENCIA	HABILIDAD Y COMPETENCIA	RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS
FORMACION		0,3906405	0,621047502	0,13820275
EXPERIENCIA	0,3906405		0,605392435	0,449332839
HABILIDAD Y COMPETENCIA	0,621047502	0,605392435		0,392937654
RESPONSABILIDAD POR HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	0,13820275	0,449332839	0,392937654	

Número de comparaciones: $n(n-1) / 2$

n = número de factores 4

Número de comparaciones 6

Seguidamente se realiza una comparación entre factores

Tabla 11. Comparación de factor Formación- Experiencia de salarios superiores a 1'401.000

Cargo	Formacion	Experiencia
DIRECTOR	3	3
SUBDIRECTOR	3	3
SECRETARIA DE DIRECCION	2	2
CONTADOR	2	2
JEFE DE RECURSO HUMANO	2	2
JEFE DE FARMACIA	2	2
JEFE DE FACTURACION	2	3
JEFE DE ENFERMERIA	2	2
JEFE DE GLOSAS	2	2
MEDICO GENERAL	2	3
JEFE DE CARTERA	2	2
ADMISIONES	2	2
JEFE DE SISTEMAS	2	2

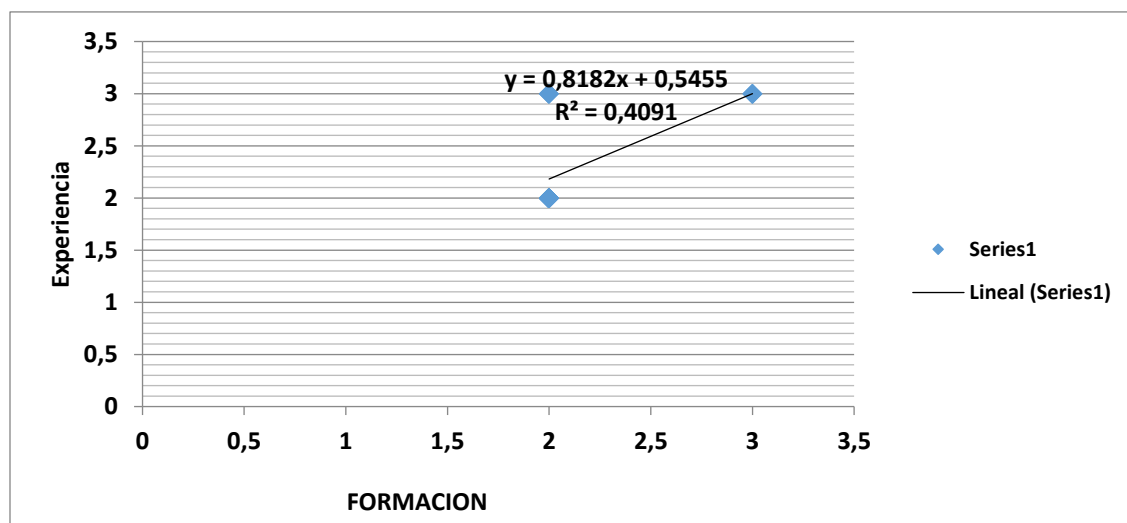


Figura 5. Comparación factor Experiencia- Formación de salarios superiores a 1'401.000

Tabla 12. Comparación de factor Formación- Experiencia de salarios entre 700.000-1'401.000

CARGO	FORMACION	EXPERIENCIA
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACION	2	2
REGENTE DE FARMACIA	2	2
AUXILIAR DE GLOSAS	2	2
AUXILIAR DE ENFERMERIA	2	2
INSTRUMENTADOR QUIRURGICO	2	3
TECNICO DE RAYOS X	2	2
JEFE DE RADICACION DE CUENTAS	2	2
CONDUCTOR DE AMBULANCIA	1	2
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	1	2
PORTERO	1	1
ASEADOR	1	1
AUXILIAR CONTABLE	2	2
JEFE DE CALIDAD	3	2
AUXILIAR DE ARCHIVO	2	1

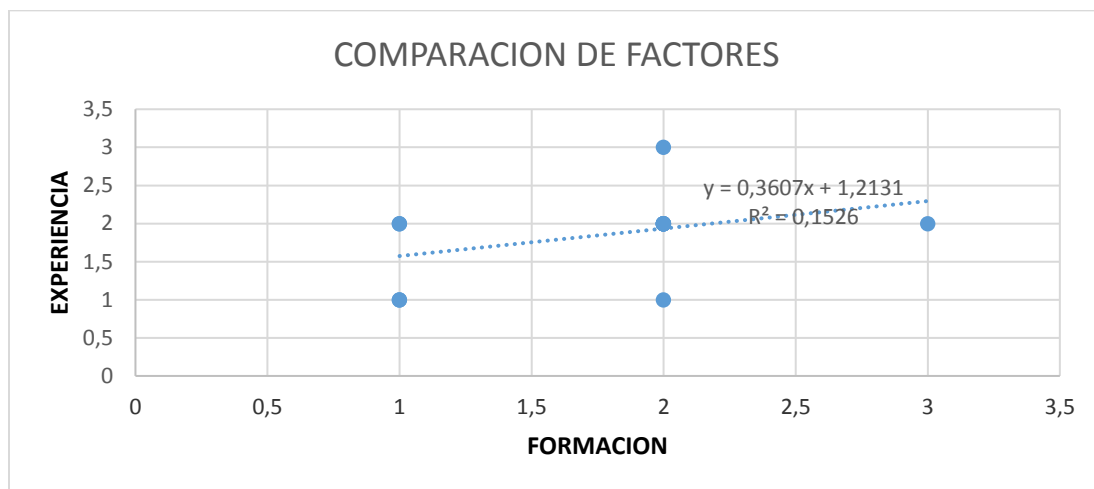


Figura 6. Comparación factor Experiencia- Formación de salarios 700.000 - 1'400.000

Tabla 13. Comparación Factor Formación- Habilidad y competencia de salarios superiores a 1'401.000

CARGO	FORMACION	HABILIDAD Y COMPETENCIA
DIRECTOR	3	3
SUBDIRECTOR	3	3
SECRETARIA DE DIRECCION	2	2
CONTADOR	2	3
JEFE DE RECURSO HUMANO	2	3
JEFE DE FARMACIA	2	2
JEFE DE FACTURACION	2	2
JEFE DE ENFERMERIA	2	2

Tabla 13. (Continuación)

JEFE DE GLOSAS	2	2
MEDICO GENERAL	2	3
JEFE DE CARTERA	2	2
ADMISIONES	2	3
JEFE DE SISTEMAS	2	3

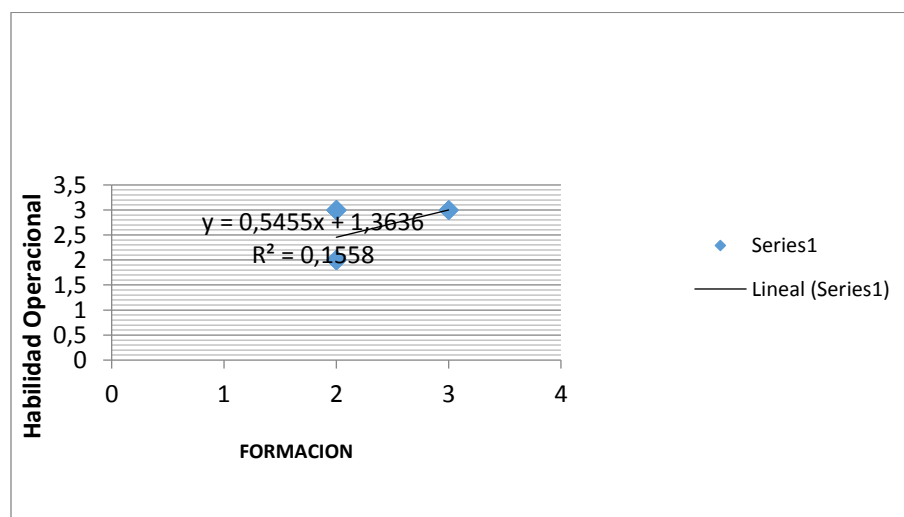


Figura 7. Comparación factor Habilidad operacional- Formación de salarios superiores a 1'401.000

Tabla 14. Comparación Factor Formación- Habilidad y competencia de salarios entre 700.000- 1'401.000

CARGO	FORMACION	HABILIDAD Y COMPETENCIA
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACION	2	2
REGENTE DE FARMACIA	2	3
AUXILIAR DE GLOSAS	2	2
AUXILIAR DE ENFERMERIA	2	2
INSTRUMENTADOR QUIRURGICO	2	3
TECNICO DE RAYOS X	2	3
JEFE DE RADICACION DE CUENTAS	2	3
CONDUCTOR DE AMBULANCIA	1	2
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	1	2
PORTERO	1	2
ASEADOR	1	1
AUXILIAR CONTABLE	2	2
JEFE DE CALIDAD	3	3
AUXILIAR DE ARCHIVO	2	2

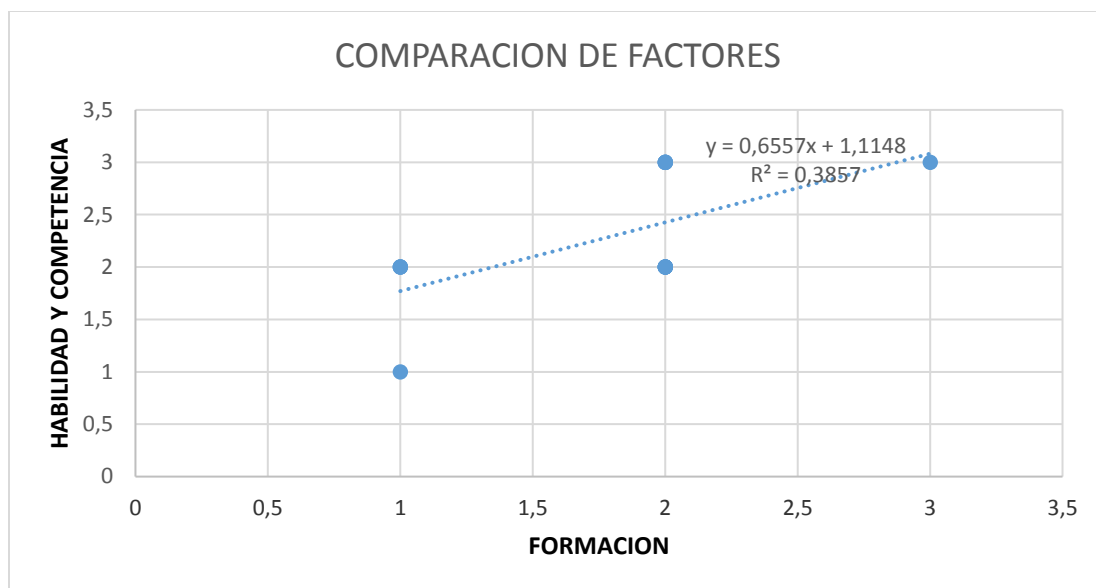


Figura 8. Comparación de factor Habilidad y competencia de salarios 700.000 - 1'400.000

Tabla 15. Comparación entre factor Formación- Responsabilidad por herramientas y equipos

CARGO	FORMACION	RESPON POR EQUIPOS
DIRECTOR	3	1
SUBDIRECTOR	3	1
SECRETARIA DE DIRECCION	2	1
CONTADOR	2	1
JEFE DE RECURSO HUMANO	2	1
JEFE DE FARMACIA	2	1
JEFE DE FACTURACION	2	1
JEFE DE ENFERMERIA	2	1
JEFE DE GLOSAS	2	1
MEDICO GENERAL	2	3
JEFE DE CARTERA	2	1
ADMISIONES	2	1
JEFE DE SISTEMAS	2	3

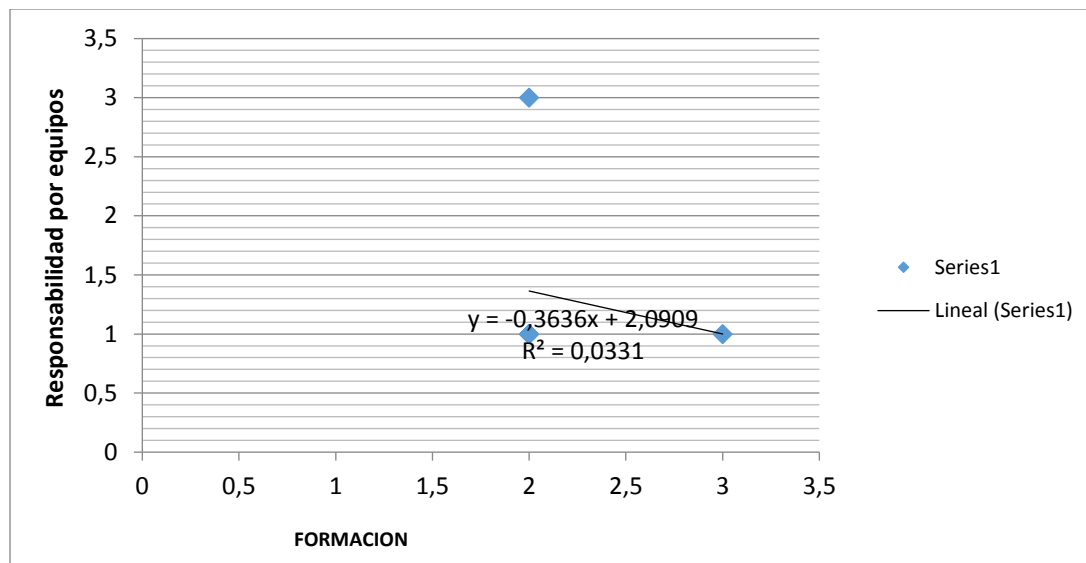


Figura 9. Comparación factor Responsabilidad por herramientas y equipos- Formación de salarios superiores a 1'401.000

Tabla 16. Comparación entre factor Formación- Responsabilidad por herramientas y equipos de salarios entre 700.000- 1'401.000

CARGO	FORMACION	RESPON POR EQUIPOS
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACION	2	1
REGENTE DE FARMACIA	2	3
AUXILIAR DE GLOSAS	2	1
AUXILIAR DE ENFERMERIA	2	3
INSTRUMENTADOR QUIRURGICO	2	3
TECNICO DE RAYOS X	2	3
JEFE DE RADICACION DE CUENTAS	2	2
CONDUCTOR DE AMBULANCIA	1	3
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	1	3
PORTERO	1	1
ASEADOR	1	1
AUXILIAR CONTABLE	2	1
JEFE DE CALIDAD	3	1
AUXILIAR DE ARCHIVO	2	2

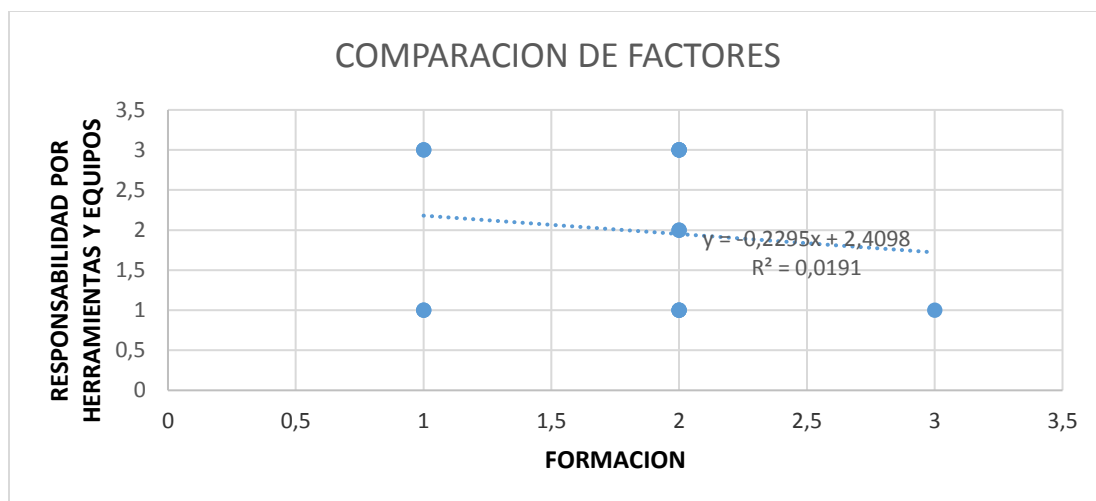


Figura 10. Comparación de factor Responsabilidad por herramientas y equipos- formación de salarios 700.000 - 1'400.000

Tabla 17. Comparación entre factor Experiencia- Habilidad operacional de salarios superiores a 1'401.000

CARGO	EXPERIENCIA	HABILIDAD OPERACIONAL
DIRECTOR	3	3
SUBDIRECTOR	3	3
SECRETARIA DE DIRECCION	2	2
CONTADOR	2	3
JEFE DE RECURSO HUMANO	2	3
JEFE DE FARMACIA	2	2
JEFE DE FACTURACION	3	2
JEFE DE ENFERMERIA	2	2
JEFE DE GLOSAS	2	2
MEDICO GENERAL	3	3
JEFE DE CARTERA	2	2
ADMISIONES	2	3
JEFE DE SISTEMAS	2	3

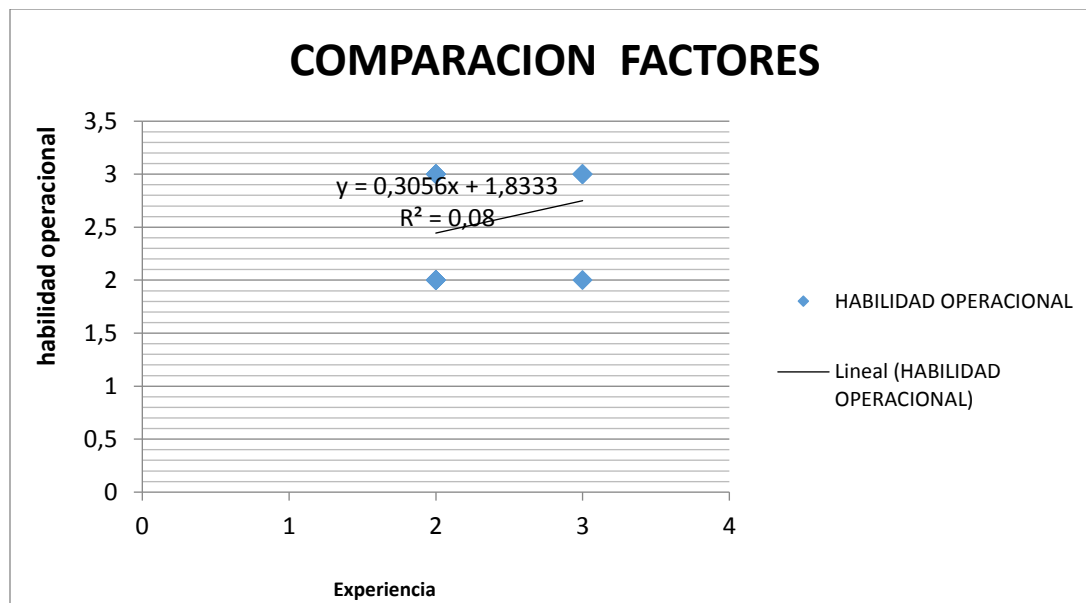


Figura 11. Comparación factor Habilidad operacional- Experiencia de salarios superiores a 1'401.000

Tabla 18. Comparación factor Habilidad operacional- Experiencia de salarios entre 700.000- 1'401.0000

CARGO	EXPERIENCIA A	HABILIDAD OPERACIONAL L
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACION	2	2
REGENTE DE FARMACIA	2	3
AUXILIAR DE GLOSAS	2	2
AUXILIAR DE ENFERMERIA	2	2
INSTRUMENTADOR QUIRURGICO	3	3
TECNICO DE RAYOS X	2	3
JEFE DE RADICACION DE CUENTAS	2	3
CONDUCTOR DE AMBULANCIA	2	2
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	2	2
PORTERO	1	2
ASEADOR	1	1
AUXILIAR CONTABLE	2	2
JEFE DE CALIDAD	2	3
AUXILIAR DE ARCHIVO	1	2

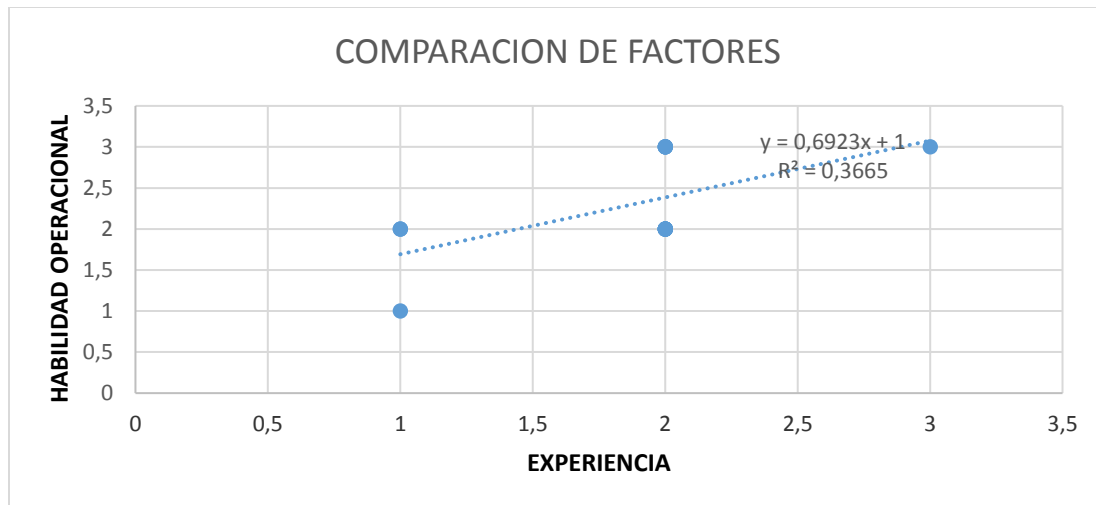


Figura 12. Comparación de factor Habilidad operacional- Experiencia de salarios 700.000 - 1'400.000

Tabla 19. Comparación entre factor Experiencia- Responsabilidad por Equipos de salarios superiores a 1'401.000

CARGO	EXPERIENCIA	RESPON POR EQUIPOS
DIRECTOR	3	1
SUBDIRECTOR	3	1
SECRETARIA DE DIRECCION	2	1
CONTADOR	2	1
JEFE DE RECURSO HUMANO	2	1
JEFE DE FARMACIA	2	1
JEFE DE FACTURACION	3	1
JEFE DE ENFERMERIA	2	1
JEFE DE GLOSAS	2	1
MEDICO GENERAL	3	3
JEFE DE CARTERA	2	1
ADMISIONES	2	1
JEFE DE SISTEMAS	2	3

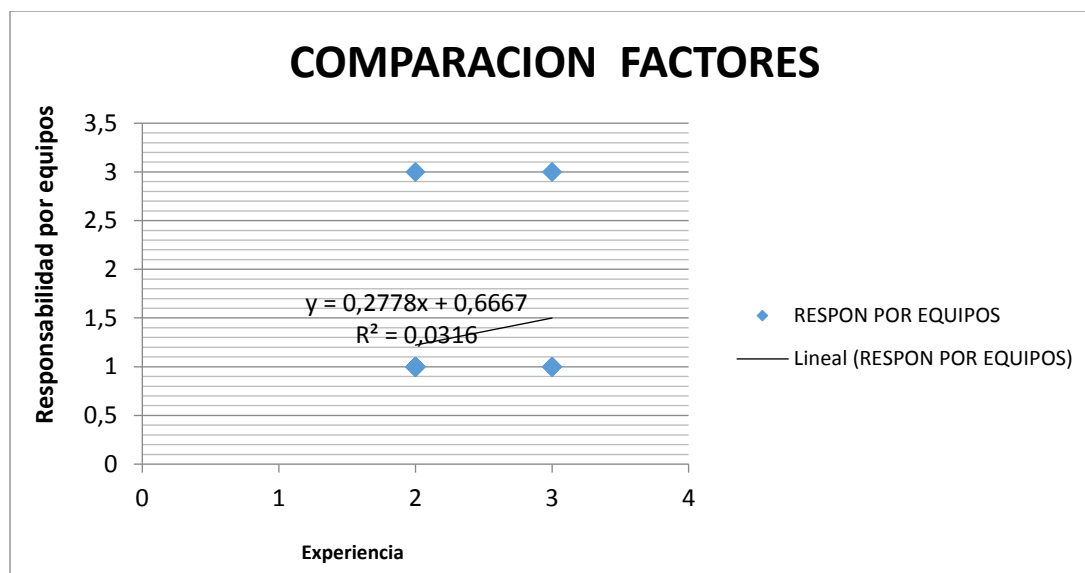


Figura 13. Comparación factor Responsabilidad por herramientas y equipos- Experiencia de salarios superiores a 1'401.000

Tabla 20. Comparación entre factor Experiencia- Responsabilidad por Equipos entre 700.000- 1'401.000

CARGO	EXPERIENCIA	RESPON POR EQUIPOS
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACION	2	1
REGENTE DE FARMACIA	2	3
AUXILIAR DE GLOSAS	2	1
AUXILIAR DE ENFERMERIA	2	3
INSTRUMENTADOR QUIRURGICO	3	3
TECNICO DE RAYOS X	2	3
JEFE DE RADICACION DE CUENTAS	2	2
CONDUCTOR DE AMBULANCIA	2	3
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	2	3
PORTERO	1	1
ASEADOR	1	1
AUXILIAR CONTABLE	2	1
JEFE DE CALIDAD	2	1
AUXILIAR DE ARCHIVO	1	2

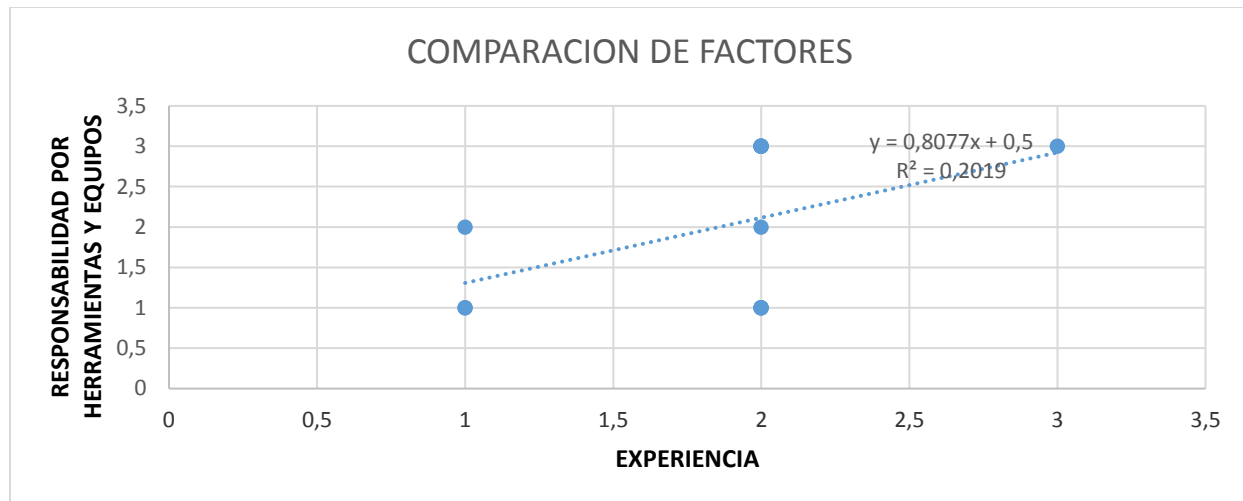


Figura 14. Comparación de factor Responsabilidad por herramientas y equipos- Experiencia de salarios 700.000 - 1'400.000

Tabla 21. Comparación entre factor Habilidad Operacional- Responsabilidad por Equipos superiores a 1'401.000

CARGO	HABILIDAD OPERACIONAL	RESPON POR EQUIPOS
DIRECTOR	3	1
SUBDIRECTOR	3	1
SECRETARIA DE DIRECCION	2	1
CONTADOR	3	1
JEFE DE RECURSO HUMANO	3	1
JEFE DE FARMACIA	2	1
JEFE DE FACTURACION	2	1
JEFE DE ENFERMERIA	2	1
JEFE DE GLOSAS	2	1
MEDICO GENERAL	3	3
JEFE DE CARTERA	2	1
ADMISIONES	3	1
JEFE DE SISTEMAS	3	3

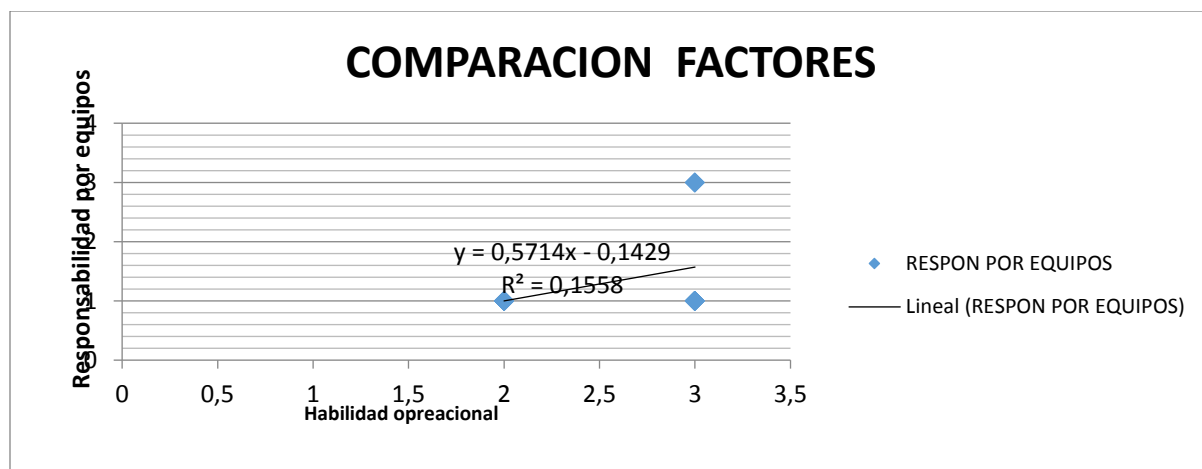


Figura 15. Comparación factor Responsabilidad por herramientas y equipos- Habilidad Operacional de salarios superiores a 1'401.000

Tabla 22. Comparación entre factor Habilidad Operacional- Responsabilidad por Equipos de salarios entre 700.000- 1'400.000

CARGO	HABILIDAD OPERACIONAL	RESPON POR EQUIPOS
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACION	2	1
REGENTE DE FARMACIA	3	3
AUXILIAR DE GLOSAS	2	1
AUXILIAR DE ENFERMERIA	2	3
INSTRUMENTADOR QUIRURGICO	3	3
TECNICO DE RAYOS X	3	3
JEFE DE RADICACION DE CUENTAS	3	2
CONDUCTOR DE AMBULANCIA	2	3
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	2	3
PORTERO	2	1
ASEADOR	1	1
AUXILIAR CONTABLE	2	1
JEFE DE CALIDAD	3	1
AUXILIAR DE ARCHIVO	2	2

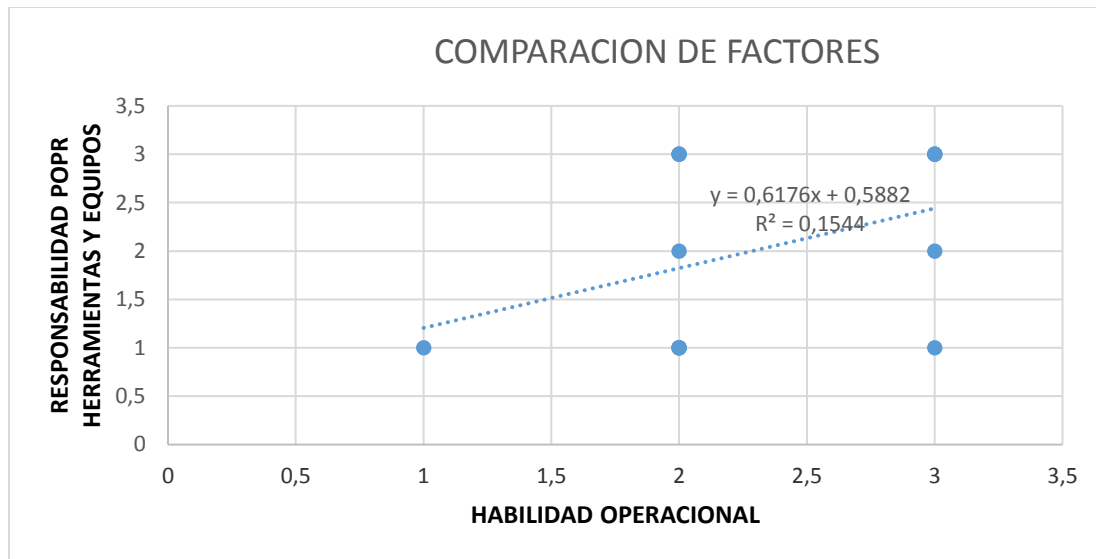


Figura 16. Comparación de factor Responsabilidad por herramientas y equipos- Habilidad Operacional de salarios 700.000 - 1'400.000

4.4 Diseño de la Estructura Salarial

Ponderación

Ponderación libre criterio del comité de valoración: Base puntual para ponderación estimada:

1000 PUNTOS

Tabla 23. Ponderación y puntos por factor

FACTOR	PONDERACION	PUNTOS
FORMACION	20%	200
EXPERIENCIA	40%	400
HABILIDAD Y COMPETENCIA	30%	300
RESPONSABILIDAD EQUIPOS	10%	100

Asignación de puntos por factor

1. Progresión Aritmética

$$\text{RAZON} = (\text{PUNTAJE MAXIMO} - \text{PUNTAJE MINIMO}) / n - 1$$

$$\text{PUNTAJE MAXIMO} = \text{peso factor} \times \text{base puntual}$$

$$\text{PUNTAJE MINIMO} = \text{porcentaje asignado del porcentaje mayor}$$

Tabla 24. *Progresión aritmética factor Formación*

FORMACION	
Peso factor	20%
Porcentaje factor	20%
Base puntual	1000
Puntaje máximo	200
Puntaje mínimo	40
grados del factor	3
Razón	80

Tabla 25. *Asignación de puntos de factor Formación*

GRADOS	PUNTOS
1	40
2	120
3	200

Tabla 26. *Progresión aritmética factor Habilidad y Competencia*

HABILIDAD Y COMPETENCIA	
Peso factor	30%
Porcentaje factor	30%
Base puntual	1000
Puntaje máximo	300
Puntaje mínimo	90
grados del factor	3
Razón	105

Tabla 27. *Asignación de puntos factor Habilidad y Competencia*

GRADOS	PUNTOS
1	90
2	195
3	300

2. Progresión Geométrica

$$R = \sqrt[n-1]{\frac{P_{Maximo}}{P_{Minimo}}}$$

PUNTAJE MAXIMO= peso factor x base puntual

PUNTAJE MINIMO= porcentaje asignado del porcentaje mayor

$$\text{PUNTAJE INTERMEDIO} = R * \text{PUNTAJE ANTERIOR}$$

n = número de grados

Tabla 28. *Progresión Geométrica factor Experiencia*

EXPERIENCIA	
Peso factor	40%
Porcentaje factor	40%
Base puntual	1000
Puntaje máximo	400
Puntaje mínimo	160
grados del factor	3
Razón	1,58113883

Tabla 29. *Asignación de puntos factor Experiencia*

GRADOS	PUNTOS
1	160
2	253
3	400

Tabla 30. *Progresión Geométrica factor Responsabilidad por herramientas y equipos*

RESPONSABILIDAD POR HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	
Peso factor	10%
Porcentaje factor	10%
Base puntual	1000
Puntaje máximo	100
Puntaje mínimo	10
grados del factor	3
Razón	3,16227766

Tabla 31. *Asignación de puntos factor Responsabilidad por herramientas y equipos*

GRADOS	PUNTOS
1	10
2	32
3	100

Tabla 32. *Resumen ponderaciones*

FACTOR	PONDERACION GRADOS		
	1	2	3
FORMACION	40	120	200
EXPERIENCIA	160	253	400
HABILIDAD OPERACIONAL	90	195	300
RESPONSABILIDAD EQUIPOS	10	32	100

Asignación de puntos a cada cargo

Tabla 33. *Puntos de factor Formación – Experiencia con salarios superiores a l'401.000*

CARGO	FORMACION		EXPERIENCIA	
	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS
DIRECTOR	3	200	3	400
SUBDIRECTOR	3	200	3	400
SECRETARIA DE DIRECCION	2	120	2	253
CONTADOR	2	120	2	253
JEFE DE FARMACIA	2	120	2	253
JEFE DE FACTURACION	2	120	3	400
JEFE DE ENFERMERIA	2	120	2	253
JEFE DE GLOSAS	2	120	2	253
MEDICO GENERAL	2	120	3	400
JEFE DE CARTERA	2	120	2	253
ADMISIONES	2	120	2	253
JEFE DE SISTEMAS	2	120	2	253
JEFE DE TELENTO HUMANO	2	120	2	253

Tabla 34. *Puntos de factor Habilidad y Competencia – Responsabilidad por herramientas y equipos con salarios superiores a l'401.000*

CARGO	HABILIDAD Y COMPETENCIA		RESPONSABILIDAD POR HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	
	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS
DIRECTOR	3	300	1	10
SUBDIRECTOR	3	300	1	10
SECRETARIA DE DIRECCION	2	195	1	10
CONTADOR	3	300	1	10
JEFE DE FARMACIA	2	195	1	10
JEFE DE FACTURACION	2	195	1	10
JEFE DE ENFERMERIA	2	195	1	10
JEFE DE GLOSAS	2	195	1	10
MEDICO GENERAL	3	300	3	100
JEFE DE CARTERA	2	195	1	10
ADMISIONES	3	300	1	10
JEFE DE SISTEMAS	3	300	3	100
JEFE DE TELENTO HUMANO	3	300	1	10

Tabla 35. *Total de puntos por cargos con salarios superiores a 1'401.000*

CARGO	TOTAL
MEDICO GENERAL	920
DIRECTOR	910
SUBDIRECTOR	910
JEFE DE SISTEMAS	773
JEFE DE FACTURACION	725
CONTADOR	683
ADMISIONES	683
JEFE TALENTO HUMANO	683
JEFE DE FARMACIA	578
JEFE DE GLOSAS	578
JEFE DE CARTERA	578
SECRETARIA DE DIRECCION	578
JEFE DE ENFERMERIA	578

Tabla 36. *Puntos de factor Formación – Experiencia con salarios entre 700.000- 1'400.000*

CARGO	FORMACION		EXPERIENCIA	
	GRAD	PUNTO	GRAD	PUNTO
	O	S	O	S
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACION	2	120	2	253
REGENTE DE FARMACIA	2	120	2	253
AUXILIAR DE GLOSAS	2	120	2	253
AUXILIAR DE ENFERMERIA	2	120	2	253
INSTRUMENTADOR QUIRURGICO	2	120	3	400
TECNICO DE RAYOS X	2	120	2	253
JEFE DE RADICACION DE CUENTAS	2	120	2	253
CONDUCTOR DE AMBULANCIA	1	40	2	253
PORTERO	1	40	1	160
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	1	40	2	253
ASEADOR	1	40	1	160
AUXILIAR CONTABLE	2	120	2	253
JEFE DE CALIDAD	3	200	2	253
AUXILIAR DE ARCHIVO	2	120	1	160

Tabla 37. *Puntos de factor Habilidad – Responsabilidad por herramientas y equipos con salarios entre 700.000- 1'400.000*

CARGO	HABILIDAD Y COMPETENCIA		RESPONSABILIDAD POR HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	
	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACION	2	195	1	10
REGENTE DE FARMACIA	3	300	3	100
AUXILIAR DE GLOSAS	2	195	1	10
AUXILIAR DE ENFERMERIA	2	195	3	100
INSTRUMENTADOR QUIRURGICO	3	300	3	100
TECNICO DE RAYOS X	3	300	3	100
JEFE DE RADICACION DE CUENTAS	3	300	2	32
CONDUCTOR DE AMBULANCIA	2	195	3	100
PORTERO	2	195	1	10
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	2	195	3	100
ASEADOR	1	90	1	10
AUXILIAR CONTABLE	2	195	1	10
JEFE DE CALIDAD	3	300	1	10
AUXILIAR DE ARCHIVO	2	195	2	32

Tabla 38. *Total de puntos por cargos con salarios entre 700.000- 1'400.000*

CARGO	TOTAL
INSTRUMENTADOR QUIRURGICO	920
REGENTE DE FARMACIA	773
TECNICO DE RAYOS X	773
JEFE DE CALIDAD	763
JEFE DE RADICACION DE CUENTAS	705
AUXILIAR DE ENFERMERIA	668
CONDUCTOR DE AMBULANCIA	588
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	588
AUXILIAR DE GLOSAS	578
AUXILIAR CONTABLE	578
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACION	578
AUXILIAR DE ARCHIVO	507
PORTERO	405
ASEADOR	300

Diseño de estructura salarial: Estructura Continua

Tabla 39. *División en clases*

FACTOR	PONDERACION GRADOS		
	1	2	3
FORMACION	40	120	200
EXPERIENCIA	160	253	400
HABILIDAD Y COMPETENCIA	90	195	300
RESPONSABILIDAD EQUIPOS	10	32	100

- Establecimiento de categorías

Tabla 40. *Categorías*

PUNTAJE MAXIMO	1000
PUNTAJE MINIMO	300
N	2
INTERVALO	350

Tabla 41. *Puntajes según la categoría*

CATEGORIA	PUNTAJE MINIMO	INTERVALO	PUNTAJE MAXIMO
CATEGORIA	PUNTAJE MINIMO	INTERVALO	PUNTAJE MAXIMO
1	300	350	650
2	651	350	1001

Tabla 42. *Salarios de cargos con sueldos superiores a l'401.000*

CARGO	TOTAL	SALARIO
JEFE DE FACTURACION	725	\$2.675.000
CONTADOR	683	\$2.675.000
ADMISIONES	683	\$1.700.000
JEFE TALENTO HUMANO	683	\$1.775.000
JEFE DE FARMACIA	578	\$2.316.800
JEFE DE GLOSAS	578	\$1.300.000
JEFE DE CARTERA	578	\$1.942.000
SECRETARIA DE DIRECCION	578	\$ 1.500.000
JEFE DE ENFERMERIA	578	\$ 1.942.000

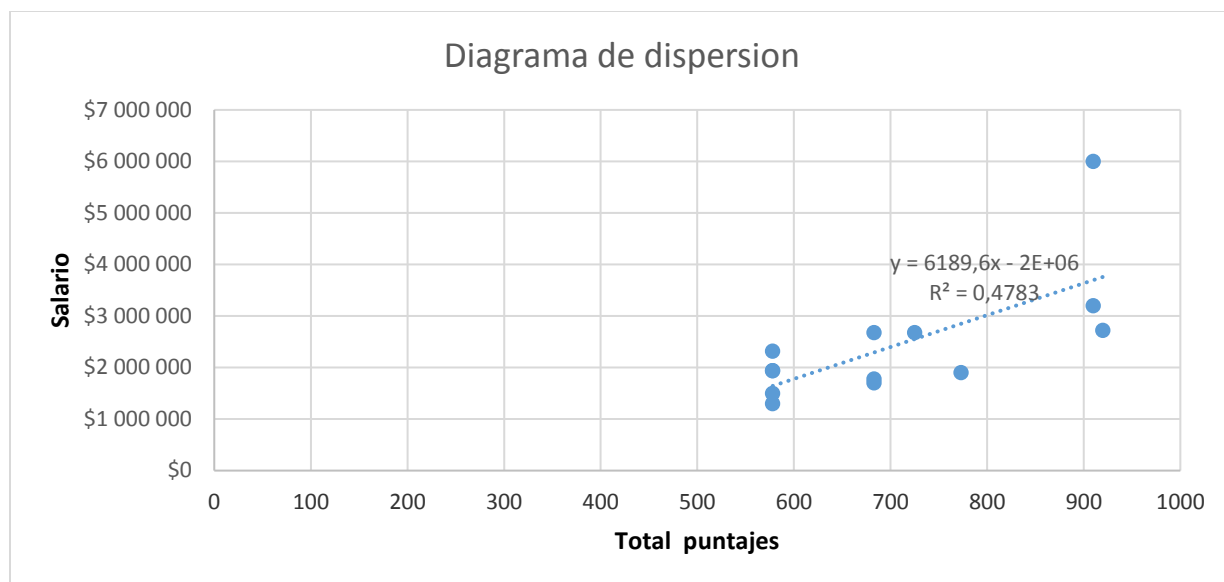


Figura 17. Diagrama de dispersión de cargos con sueldos superiores a 1'401.000

Tabla 43. Salarios de cargos con sueldos entre 700.000- 1'400.000

CARGO	TOTAL	SALARIO
TECNICO DE RAYOS X	773	\$953.600
JEFE DE CALIDAD	763	\$1.300.000
JEFE DE RADICACION DE CUENTAS	705	\$895.400
AUXILIAR DE ENFERMERIA	668	\$737.717
CONDUCTOR DE AMBULANCIA	588	\$1.089.700
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	588	\$980.000
AUXILIAR DE GLOSAS	578	\$689.455
AUXILIAR CONTABLE	578	\$895.400
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACION	578	\$895.400
AUXILIAR DE ARCHIVO	507	\$737.717
ASEADOR	300	\$689.455

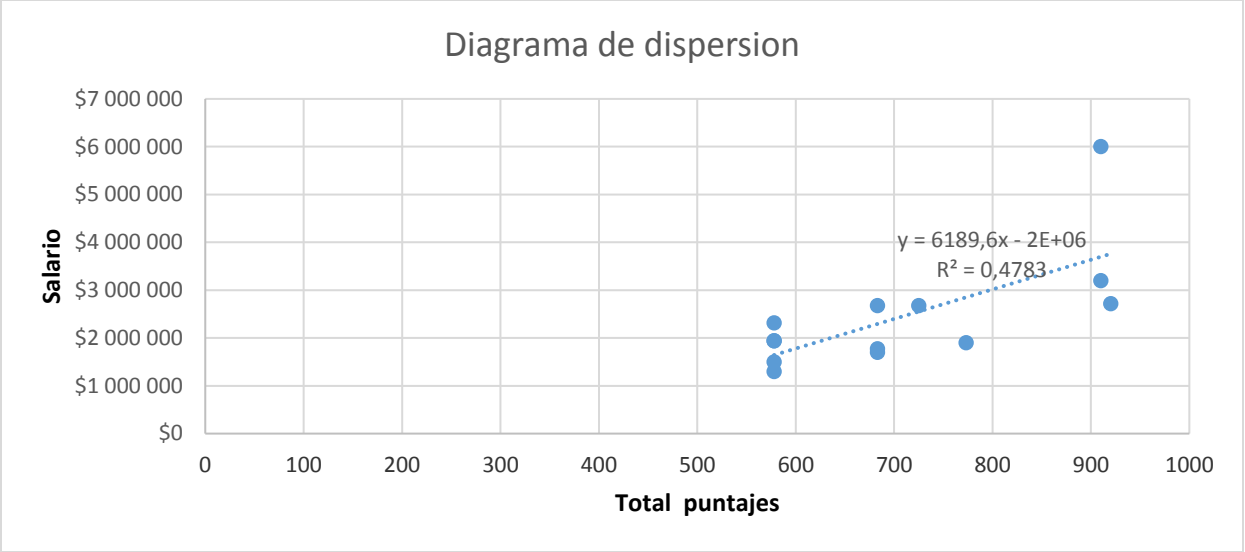


Figura 18. Diagrama de dispersión de cargos con sueldos entre 700.000- 1’400

CÁLCULO DE LÍNEA DE TENDENCIA

$y = a + b x$

$b = -117,65$

$a = \$ 644.379$

Tabla 44. Línea de tendencia para cargos con salarios superiores a 1’401.000

CARGO	x	a	b	y = a + b x salario estimado
MEDICO GENERAL	920	\$ (2.000.000)	6190,00	\$ 3.694.800
DIRECTOR	910	\$ (2.000.000)	6190,00	\$ 3.632.900
SUBDIRECTOR	910	\$ (2.000.000)	6190,00	\$ 3.632.900
JEFE DE SISTEMAS	773	\$ (2.000.000)	6190,00	\$ 2.784.870
JEFE DE FACTURACION	725	\$ (2.000.000)	6190,00	\$ 2.487.750
CONTADOR	683	\$ (2.000.000)	6190,00	\$ 2.227.770
ADMISIONES	683	\$ (2.000.000)	6190,00	\$ 2.227.770
JEFE TALENTO HUMANO	683	\$ (2.000.000)	6190,00	\$ 2.227.770
JEFE DE FARMACIA	578	\$ (2.000.000)	6190,00	\$ 1.577.820
JEFE DE GLOSAS	578	\$ (2.000.000)	6190,00	\$ 1.577.820
JEFE DE CARTERA	578	\$ (2.000.000)	6190,00	\$ 1.577.820
SECRETARIA DE DIRECCION	578	\$ (2.000.000)	6190,00	\$ 1.577.710
JEFE DE ENFERMERIA	578	\$ (2.000.000)	6190,00	\$ 1.577.710

Tabla 45. *Propuesta para cargos con salarios superiores a 1'401.000*

CARGO	SALARIO actual	NUEVO SALARIO
MEDICO GENERAL	\$2.718.500	<u>\$ 3.694.800</u>
DIRECTOR	\$6.000.000	\$ 6.000.000
SUBDIRECTOR	\$3.200.000	<u>\$ 3.632.900</u>
JEFE DE SISTEMAS	\$1.900.000	<u>\$ 2.784.870</u>
JEFE DE FACTURACION	\$2.675.000	\$ 2.675.000
CONTADOR	\$2.675.000	\$ 2.675.000
ADMISIONES	\$1.700.000	<u>\$ 2.227.770</u>
JEFE TALENTO HUMANO	\$1.775.000	<u>\$ 2.227.770</u>
JEFE DE FARMACIA	\$2.316.800	\$ 2.316.800
JEFE DE GLOSAS	\$1.300.000	<u>\$ 1.577.820</u>
JEFE DE CARTERA	\$1.942.000	\$ 1.942.000
SECRETARIA DE DIRECCION	\$ 1.500.000	<u>\$ 1.577.710</u>
JEFE DE ENFERMERIA	\$ 1.942.000	\$ 1.942.000

Tabla 46. *Línea de tendencia para cargos con salarios superiores a 1'401.000*

CARGO	x	a	b	$y = a + b \times \text{salario estimado}$
INSTRUMENTADOR QUIRURGICO	920	\$ 387.459	844,20	\$ 1.164.123
REGENTE DE FARMACIA	773	\$ 387.459	844,20	\$ 1.040.026
TECNICO DE RAYOS X	773	\$ 387.459	844,20	\$ 1.040.026
JEFE DE CALIDAD	763	\$ 387.459	844,20	\$ 1.031.584
JEFE DE RADICACION DE CUENTAS	705	\$ 387.459	844,20	\$ 982.620
AUXILIAR DE ENFERMERIA	668	\$ 387.459	844,20	\$ 951.385
CONDUCTOR DE AMBULANCIA	588	\$ 387.459	844,20	\$ 883.849
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	588	\$ 387.459	844,20	\$ 883.849
AUXILIAR DE GLOSAS	578	\$ 387.459	844,20	\$ 875.407
AUXILIAR CONTABLE	578	\$ 387.459	844,20	\$ 875.407
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACION	578	\$ 387.459	844,20	\$ 875.407
AUXILIAR DE ARCHIVO	507	\$ 387.459	844,20	\$ 815.468
ASEADOR	300	\$ 387.459	844,20	\$ 785.000

Tabla 47. *Propuesta para cargos con salarios entre 700.000- 1'400.000*

CARGO	SALARIO actual	NUEVO SALARIO
INSTRUMENTADOR QUIRURGICO	\$1.192.000	\$1.192.000
REGENTE DE FARMACIA	\$1.004.000	<u>\$1.040.026</u>
TECNICO DE RAYOS X	\$953.600	<u>\$1.040.026</u>
JEFE DE CALIDAD	\$1.300.000	\$1.300.000
JEFE DE RADICACION DE CUENTAS	\$895.400	<u>\$982.620</u>
AUXILIAR DE ENFERMERIA	\$737.717	<u>\$951.385</u>
CONDUCTOR DE AMBULANCIA	\$1.089.700	\$1.089.700
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	\$980.000	\$980.000
AUXILIAR DE GLOSAS	\$689.455	<u>\$875.407</u>
AUXILIAR CONTABLE	\$895.400	\$895.400
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACION	\$895.400	\$895.400
AUXILIAR DE ARCHIVO	\$737.717	<u>\$815.468</u>
ASEADOR	\$689.455	\$785.000

Diseño de la estructura por intervalos

Tabla 48. *Puntajes según la categoría*

CATEGORIA	PUNTAJE MINIMO	INTERVALO	PUNTAJE MAXIMO	PUNTOS INTERMEDIOS
1	300	350	650	475
2	651	350	1001	826

Tabla 49. *Salario estimado por categoría*

CATEGORIA	a	b	$y = a + b \times x$	Salario estimado por categoría
1	\$ (2.000.000)	6190,00	\$	940.250
2	\$ (2.000.000)	6190,00	\$	3.112.940

El análisis de resultados obtenidos para el diseño de la estructura salarial continua, permite asignar y estandarizar los salarios precisos para la clínica; se aplicó la ecuación salarial a fin de trazar la línea de tendencia que permite identificar los salarios sobrevalorados y los que deberían recibir un aumento. Por otra parte, el diseño de la estructura salarial por intervalos no es exacta y poco útil para la IPS, ya que solo refleja los salarios según el intervalo pero no estima la complejidad del cargo.

Cargos que se encontraban en el grupo de salarios superiores a 1'401.000 como lo son médico general, subdirector, jefe de sistemas, admisiones, jefe de talento humano, jefe de glosas y secretaria de dirección deberían manejar un salario más alto en comparación al actual.

Comparación de salarios actuales Vs. Estructura propuesta

Tabla 50. *Tabla resumen de comparación de salarios para cargos con salarios superiores a \$1'401.000*

Categoría	Intervalo en puntos	Cargos	Puntos cargo	Salario estimado	Salario actual	Comparacion
1	300 - 650	JEFE DE FARMACIA	578	\$ 940.250	\$2.316.800	\$ 2.316.800
		JEFE DE GLOSAS	578	\$ 940.250	\$1.300.000	\$ 1.300.000
		JEFE DE CARTERA	578	\$ 940.250	\$1.942.000	\$ 1.942.000
		SECRETARIA DE DIRECCION	578	\$ 940.250	\$1.500.000	\$ 1.500.000
		JEFE DE ENFERMERIA	578	\$ 940.250	\$1.942.000	\$ 1.942.000
2	651 - 1000	MEDICO GENERAL	920	\$ 3.112.940	\$2.718.500	\$ 3.112.940
		DIRECTOR	910	\$ 3.112.940	\$6.000.000	\$ 6.000.000
		SUBDIRECTOR	910	\$ 3.112.940	\$3.200.000	\$ 3.200.000
		JEFE DE SISTEMAS	773	\$ 3.112.940	\$1.900.000	\$ 3.112.940
		JEFE DE FACTURACION	725	\$ 3.112.940	\$2.675.000	\$ 3.112.940
		CONTADOR	683	\$ 3.112.940	\$2.675.000	\$ 3.112.940
		ADMISIONES	683	\$ 3.112.940	\$1.700.000	\$ 3.112.940
		JEFE TALENTO HUMANO	683	\$ 3.112.940	\$1.775.000	\$ 3.112.940

Tabla 51. *Tabla resumen de comparación de salarios para cargos con salarios entre \$700.000-\$1'400.000*

Categoría	Intervalo en puntos	Cargos	Puntos cargo	Salario estimado	Salario actual	Comparacion
1	300 - 650	CONDUCTOR DE AMBULANCIA	588	\$ 788.454	\$2.316.800	\$ 2.316.800
		JEFE DE SERVICIOS GENERALES	588	\$ 788.454	\$1.300.000	\$ 1.300.000
		AUXILIAR DE GLOSAS	578	\$ 788.454	\$1.942.000	\$ 1.942.000
		AUXILIAR CONTABLE	578	\$ 788.454	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
		AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACION	578	\$ 788.454	\$ 1.942.000	\$ 1.942.000
		AUXILIAR DE ARCHIVO	507	\$ 788.454	\$2.718.500	\$ 788.454
		ASEADOR	300	\$ 788.454	\$6.000.000	\$ 6.000.000
2	651-1000	INSTRUMENTADOR QUIRURGICO	920	\$ 1.084.768	\$3.200.000	\$ 3.200.000
		REGENTE DE FARMACIA	773	\$ 1.084.768	\$1.900.000	\$ 1.084.768
		TECNICO DE RAYOS X	773	\$ 1.084.768	\$2.675.000	\$ 1.084.768
		JEFE DE CALIDAD	763	\$ 1.084.768	\$2.675.000	\$ 1.084.768
		JEFE DE RADICACION DE CUENTAS	705	\$ 1.084.768	\$1.700.000	\$ 1.084.768
		AUXILIAR DE ENFERMERIA	668	\$ 1.084.768	\$1.775.000	\$ 1.084.768

4.5 Propuesta de Nivelación Salarial

4.5.1 Encuesta salarial

En esta última fase, se aplicó la encuesta salarial comparativa al personal activo de la empresa, seleccionando a un trabajador representante por cada cargo, a fin de diligenciar con su información personal el cuestionario diseñado por la herramienta estadística utilizada, la cual fue el comparador web salarycheck.wageindicator.org. La encuesta fue aplicada con los siguientes propósitos:

- Conocer el nivel salarial devengado en el mercado laboral actual, partiendo del conocimiento del sector económico al que pertenece la empresa, así como de su ubicación geográfica, a fin de utilizarlo como un referente de valoración.
- Establecer una comparación entre el nivel de salarios devengados en la empresa con los devengados en el mercado laboral análogo, de manera que permita diseñar una mejor estructura.
- Construir una herramienta evidenciada, que posibilite el reconocimiento de argumentos válidos para diseñar una estructura salarial más justa y apta a los requerimientos de la empresa, por medio de una propuesta de nivelación salarial justificada y basada en información real y actual.

A partir de los resultados obtenidos de la encuesta realizada online y compuesta por tres partes principales: datos personales, datos de la empresa y datos sobre el último salario devengado. [22], se elaboró la respectiva evidencia documental en el *apéndice D*, adjunto al proyecto y del cual se proporcionó la información necesaria para la construcción de la siguiente tabla:

Tabla 52. *Comparación de salarios actuales Vs. Encuesta salarial*

Nº	Nombre del cargo	Nombre del cargo equivalente en el mercado	*Salario empresa CEMA	*Salario promedio en el mercado
1	Director	Director de servicios de salud	\$6.000.000	\$3.004.410
2	Subdirector	Gerente de servicios administrativos	\$3.200.000	\$2.379.954
3	Secretaria de dirección	Secretario ejecutivo	\$1.500.000	\$725.482
4	Contador	Contador	\$2.675.000	\$1.944.648
5	Jefe de recurso humano	Gerente de recursos humanos	\$1.775.000	\$2.056.019
6	Jefe de farmacia	Farmacéutico en hospital o empresa	\$2.316.800	\$1.958.309
7	Jefe de facturación	Administrativo de facturación	\$2.675.000	\$1.391.081
8	Jefe de cartera	Administrativo de contabilidad	\$1.942.00	\$1.328.540
9	Jefe de servicios generales	Supervisor de primera línea de limpiadores	\$980.000	\$936.206
10	Auxiliar administrativo de facturación	Empleado de cuentas	\$895.400	\$708.277
11	Jefe de sistemas	Ingeniero de telecomunicaciones	\$1.900.000	\$2.519.552
12	Jefe de radicación de cuentas	Administrativo de cuentas	\$895.400	\$1.400.853
13	Auxiliar contable	Adjunto de contabilidad	\$896.400	\$682.550
14	Jefe de calidad	Ingeniero industrial	\$1.300.000	\$2.457.344
15	Aseador	Limpiador de oficinas, escuelas u otros establecimientos	\$689.455	\$749.822
16	Auxiliar de archivo	Archivista	\$737.717	\$750.922
17	Jefe de enfermería	Enfermero jefe	\$1.942.000	\$2.656.690
18	Médico general	Médicos de empresa	\$2.718.500	\$6.160.028
19	Jefe de glosas	Jefe de otro departamento	\$1.300.000	\$809.839
20	Auxiliar de enfermería	Auxiliar de enfermería	\$737.717	\$1.025.398
21	Instrumentador quirúrgico	Enfermera de quirófano	\$1.192.000	\$2.219.054
22	Admisiones	Representante de atención al cliente	\$1.700.000	\$1.101.950
23	Conductor de ambulancia	Conductor de ambulancia	\$1.089.700	\$1.068.174
24	Técnico de rayos x	Auxiliar de rayos x	\$953.600	\$1.816.808
25	Regente de farmacia	Auxiliar de farmacia	\$1.004.000	\$1.180.668
26	Auxiliar de glosas	Empleado de ventanilla	\$689.455	\$752.827

*Los valores de los salarios son dados en pesos colombianos actuales.

Fuente: Autora del proyecto

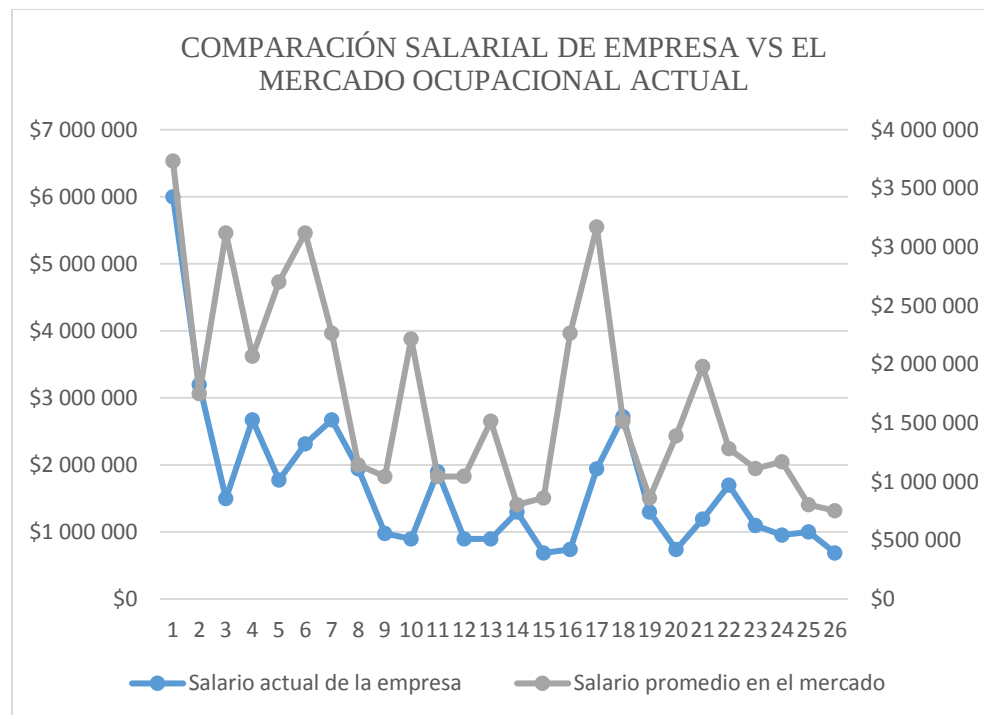


Figura 19. Gráfico de dispersión salarial comparativo

De acuerdo al gráfico de dispersión anterior, se observa que los salarios pagados en la Clínica de especialistas María Auxiliadora (CEMA), más de la mitad de los cargos activos actualmente se encuentran por debajo del promedio con respecto a valor devengado en el mercado laboral actual, así como también se puede detallar que once (11) de los cargos valorados devengan un salario mensual mayor en comparación con el promedio devengado por los trabajadores con la misma ocupación dentro del territorio nacional. Esto refleja un desequilibrio relevante en la valoración actual de los cargos y por ende asignación de salarios.

4.5.2 Propuesta de Nivelación con respecto al mercado

Para realizar un ajuste de salarios teniendo en cuenta los salarios devengados en el mercado laboral actual se debe aplicar la formula general de la ecuación salarial $y = ax^2 + bx + c$, desarrollando la siguiente tabla:

Tabla 53. *Tabla de sumatorias para la solución de la ecuación salarial*

Nº	CARGO	x	(y)SALARIO EN EL MERCADO	xy	x^2	x^2y	x^3	x^4
1	MEDICO GENERAL	920	\$6,160,028	5,667,225,760	846,400	5,213,847,699,200	778,688,000	716,392,960,000
2	DIRECTOR	910	\$3,004,410	2,734,013,100	828,100	2,487,951,921,000	753,571,000	685,749,610,000
3	SUBDIRECTOR	910	\$2,379,954	2,165,758,140	828,100	1,970,839,907,400	753,571,000	685,749,610,000
4	JEFE DE SISTEMAS	773	\$2,519,552	1,947,613,696	597,529	1,505,505,387,008	461,889,917	357,040,905,841
5	JEFE DE FACTURACION	725	\$1,391,081	1,008,533,725	525,625	731,186,950,625	381,078,125	276,281,640,625
6	CONTADOR	683	\$1,944,648	1,328,194,584	466,489	907,156,900,872	318,611,987	217,611,987,121
7	ADMISIONES	683	\$1,101,950	752,631,850	466,489	514,047,553,550	318,611,987	217,611,987,121
8	JEFE TALENTO HUMANO	683	\$2,056,019	1,404,260,977	466,489	959,110,247,291	318,611,987	217,611,987,121
9	JEFE DE FARMACIA	578	\$1,958,309	1,131,902,602	334,084	654,239,703,956	193,100,552	111,612,119,056
10	JEFE DE GLOSAS	578	\$809,839	468,086,942	334,084	270,554,252,476	193,100,552	111,612,119,056
11	JEFE DE CARTERA	578	\$1,328,540	767,896,120	334,084	443,843,957,360	193,100,552	111,612,119,056
12	SECRETARIA DE DIRECCION	578	\$725,482	419,315,692	334,063	242,357,011,366	193,082,725	111,598,380,828
13	JEFE DE ENFERMERIA	578	\$2,656,690	1,535,519,565	334,063	887,502,995,974	193,082,725	111,598,380,828
14	INSTRUMENTADOR QUIRURGICO	920	\$2,219,054	2,041,529,680	846,400	1,878,207,305,600	778,688,000	716,392,960,000
15	REGENTE DE FARMACIA	773	\$1,180,668	912,656,364	597,529	705,483,369,372	461,889,917	357,040,905,841
16	TECNICO DE RAYOS X	773	\$1,816,808	1,404,392,584	597,529	1,085,595,467,432	461,889,917	357,040,905,841
17	JEFE DE CALIDAD	763	\$2,457,344	1,874,953,472	582,169	1,430,589,499,136	444,194,947	338,920,744,561
18	JEFE DE RADICACION DE CUENTAS	705	\$1,400,853	987,601,365	497,025	696,258,962,325	350,402,625	247,033,850,625
19	AUXILIAR DE ENFERMERIA	668	\$1,025,398	684,965,864	446,224	457,557,197,152	298,077,632	199,115,858,176
20	CONDUCTOR DE AMBULANCIA	588	\$1,068,174	628,086,312	345,744	369,314,751,456	203,297,472	119,538,913,536
21	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	588	\$936,206	550,489,128	345,744	323,687,607,264	203,297,472	119,538,913,536
22	AUXILIAR DE GLOSAS	578	\$752,827	435,134,006	334,084	251,507,455,468	193,100,552	111,612,119,056
23	AUXILIAR CONTABLE	578	\$682,550	394,513,900	334,084	228,029,034,200	193,100,552	111,612,119,056
24	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACION	578	\$708,277	409,384,106	334,084	236,624,013,268	193,100,552	111,612,119,056
25	AUXILIAR DE ARCHIVO	507	\$750,922	380,717,454	257,049	193,023,749,178	130,323,843	66,074,188,401
26	ASEADOR	300	\$749,822	224,946,600	90,000	67,483,980,000	27,000,000	8,100,000,000
	SUMATORIA	17,496	\$43,785,405	32,260,323,588	12,303,265	24,711,506,879,928	8,988,464,591	6,795,717,404,338

Para hallar los valores de las incógnitas a, b y c se utilizó el método de determinantes propuesto por el autor Miguel Amaya Galeano, tal y como se muestra a continuación.

Se resuelve por regla de Sarrus así:

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

Debajo de la última fila horizontal, se repiten las dos primeras:

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

Se resuelve, hallando el producto de los números de sus diagonales con sus propios signos de izquierda a derecha y los productos que aparecen en las diagonales de derecha a izquierda con el signo opuesto:

$$\begin{aligned} \bullet \text{De izquierda a derecha:} & \begin{aligned} & (a * e * i) \\ & (d * h * c) \\ & (g * b * f) \end{aligned} \\ \bullet \text{De derecha a izquierda:} & \begin{aligned} & -(c * e * g) \\ & -(f * h * a) \\ & -(i * b * d) \end{aligned} \end{aligned}$$

La expresión total del determinante es:

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

Siguiendo el ejemplo anterior, se reemplazan los valores por los datos de la tabla, así:

Coeficiente a:

$$a = \frac{\begin{matrix} \sum y & \sum x & n \\ \sum xy & \sum x^2 & \sum x \\ \sum x^2 y & \sum x^3 & \sum x^2 \end{matrix}}{\begin{matrix} \sum x^2 & \sum x & n \\ \sum x^3 & \sum x^2 & \sum x \\ \sum x^4 & \sum x^3 & \sum x^2 \end{matrix}}$$

$$= \frac{\sum y * (\sum x^2)^2 + n * \sum xy * \sum x^3 + \sum x^2 y * (\sum x)^2 - n * (\sum x^2) * \sum x^2 y - \sum y * \sum x^3 * \sum x - \sum x^2 * \sum x * \sum xy}{(\sum x^2)^3 + n * (\sum x^3)^2 + \sum x^4 * (\sum x)^2 - n \sum x^2 * \sum x^4 - 2 * \sum x * \sum x^2 * \sum x^3}$$

Coefficiente b:

$$b = \frac{\frac{\sum x^2}{\sum x^3} \frac{\sum y}{\sum xy} \frac{n}{\sum x}}{\frac{\sum x^4}{\sum x^2} \frac{\sum x^3 y}{\sum x} \frac{\sum x^2}{n}}$$

$$= \frac{\sum xy * (\sum x^2)^2 + n * \sum x^2 y * \sum x^3 + \sum y * \sum x^4 * \sum x - n * \sum xy * \sum x^4 - \sum x^2 y * \sum x^2 * \sum x - \sum x^2 * \sum x^3 * \sum y}{(\sum x^2)^3 + n * (\sum x^3)^2 + \sum x^4 * (\sum x)^2 - n \sum x^2 * \sum x^4 - 2 * \sum x * \sum x^2 * \sum x^3}$$

Coefficiente c:

$$c = \frac{\frac{\sum x^2}{\sum x^3} \frac{\sum x}{\sum x^2} \frac{y}{\sum xy}}{\frac{\sum x^4}{\sum x^2} \frac{\sum x^3}{\sum x} \frac{\sum x^2 y}{n}}$$

$$= \frac{\sum x^2 y * (\sum x^2)^2 + (\sum x^3)^2 * \sum y + \sum x^4 * \sum xy * \sum x - \sum y * (\sum x^2) * \sum x^4 - \sum xy * \sum x^3 * \sum x^2 - \sum x^2 y * \sum x^3 * \sum x}{(\sum x^2)^3 + n * (\sum x^3)^2 + \sum x^4 * (\sum x)^2 - n \sum x^2 * \sum x^4 - 2 * \sum x * \sum x^2 * \sum x^3}$$

Se obtuvo:

a	-3.427.532.293.505.290.000	10
	-333.033.969.088.987.000	

b	2.831.048.010.423.880.000.000	-8.501
	-333.033.969.088.987.000	

c	-844.004.031.256.192.000.000.000	2.534.288
	-333.033.969.088.987.000	

$$a = 10$$

$$b = -8.501$$

$$c = 2.534.288$$

Entonces, la ecuación salarial con respecto al mercado es:

$$y = 10x^2 - 8.501x + 2.534.288$$

Con esta ecuación salarial de segundo orden se desarrolla la tabla de ajuste salarial en el mercado, planteada a continuación:

Tabla 54. Tabla de datos para realizar ajuste salarial al mercado laboral actual

.	CARGO	x	(y)SALARIO EN EL MERCADO	x ²	a	b	c	Salario Ajustado y=ax ² +bx+c MERCADO	Salario Ajustado y=ax ² +bx+c EMPRESA
1	MEDICO GENERAL	920	\$6.160.028	846.400	10	-8.501	2.534.288	\$3.177.368	\$3.694.800
2	DIRECTOR	910	\$3.004.410	828.100	10	-8.501	2.534.288	\$3.079.378	\$6.000.000
3	SUBDIRECTOR	910	\$2.379.954	828.100	10	-8.501	2.534.288	\$3.079.378	\$3.632.900
4	JEFE DE SISTEMAS	773	\$2.519.552	597.529	10	-8.501	2.534.288	\$1.938.305	\$2.784.870
5	JEFE DE FACTURACION	725	\$1.391.081	525.625	10	-8.501	2.534.288	\$1.627.313	\$2.675.000
6	CONTADOR	683	\$1.944.648	466.489	10	-8.501	2.534.288	\$1.392.995	\$2.675.000
7	ADMISIONES	683	\$1.101.950	466.489	10	-8.501	2.534.288	\$1.392.995	\$2.227.770
8	JEFE TALENTO HUMANO	683	\$2.056.019	466.489	10	-8.501	2.534.288	\$1.392.995	\$2.227.770
9	JEFE DE FARMACIA	578	\$1.958.309	334.084	10	-8.501	2.534.288	\$961.550	\$2.316.800
10	JEFE DE GLOSAS	578	\$809.839	334.084	10	-8.501	2.534.288	\$961.550	\$1.577.820
11	JEFE DE CARTERA	578	\$1.328.540	334.084	10	-8.501	2.534.288	\$961.550	\$1.942.000
12	SECRETARIA DE DIRECCION	578	\$725.482	334.063	10	-8.501	2.534.288	\$961.496	\$1.577.710
13	JEFE DE ENFERMERIA	578	\$2.656.690	334.063	10	-8.501	2.534.288	\$961.496	\$1.942.000
14	INSTRUMENTADOR QUIRURGICO	920	\$2.219.054	846.400	10	-8.501	2.534.288	\$3.177.368	\$1.192.000
15	REGENTE DE FARMACIA	773	\$1.180.668	597.529	10	-8.501	2.534.288	\$1.938.305	\$1.040.026
16	TECNICO DE RAYOS X	773	\$1.816.808	597.529	10	-8.501	2.534.288	\$1.938.305	\$1.040.026
17	JEFE DE CALIDAD	763	\$2.457.344	582.169	10	-8.501	2.534.288	\$1.869.715	\$1.300.000
18	JEFE DE RADICACION DE CUENTAS	705	\$1.400.853	497.025	10	-8.501	2.534.288	\$1.511.333	\$982.620
19	AUXILIAR DE ENFERMERIA	668	\$1.025.398	446.224	10	-8.501	2.534.288	\$1.317.860	\$951.385
20	CONDUCTOR DE AMBULANCIA	588	\$1.068.174	345.744	10	-8.501	2.534.288	\$993.140	\$1.089.700
21	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	588	\$936.206	345.744	10	-8.501	2.534.288	\$993.140	\$980.000
22	AUXILIAR DE GLOSAS	578	\$752.827	334.084	10	-8.501	2.534.288	\$961.550	\$875.407
23	AUXILIAR CONTABLE	578	\$682.550	334.084	10	-8.501	2.534.288	\$961.550	\$895.400
24	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE FACTURACION	578	\$708.277	334.084	10	-8.501	2.534.288	\$961.550	\$895.400
25	AUXILIAR DE ARCHIVO	507	\$750.922	257.049	10	-8.501	2.534.288	\$794.771	\$815.468
26	ASEADOR	300	\$749.822	90.000	10	-8.501	2.534.288	\$883.988	\$785.000

Se realizó la respectiva comparación de los salarios ajustados a la empresa con respecto al mercado tal y como se muestra en el siguiente gráfico de tendencia ajustado.

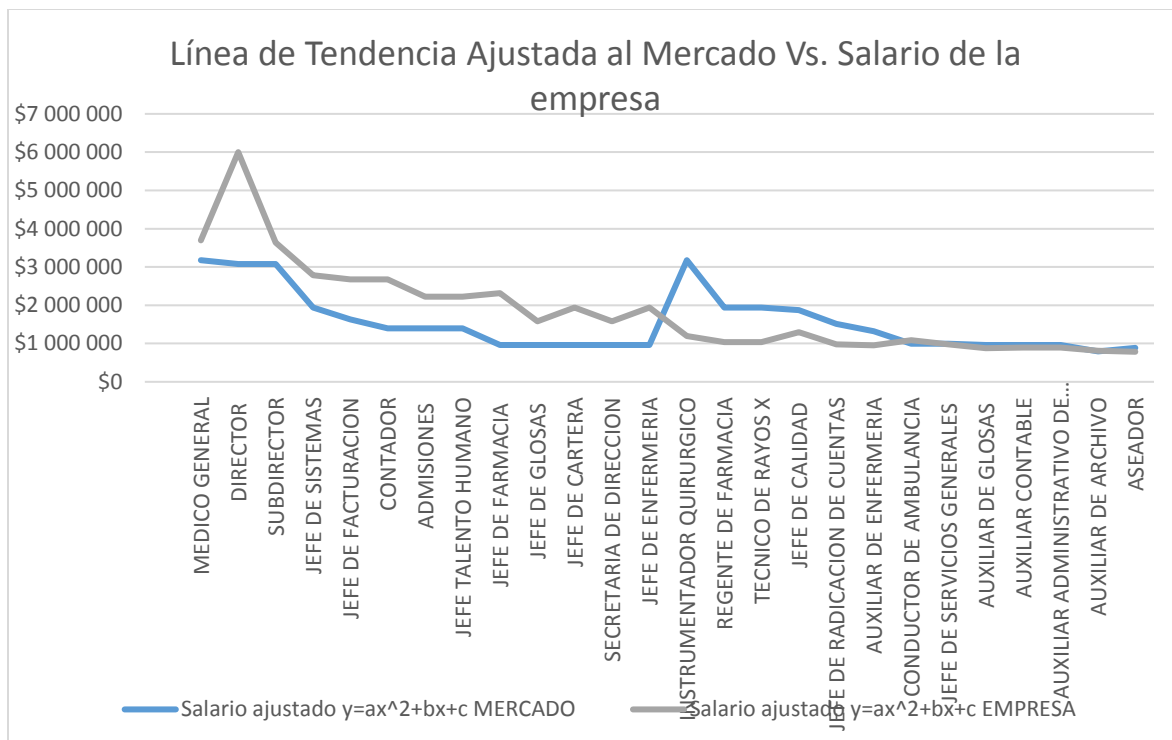


Figura 20. Comparación líneas de tendencia ajustadas ecuación salarial de la empresa con respecto al mercado laboral actual

Interpretación del gráfico

Del gráfico anterior se puede observar que el primer grupo de cargos, conformado por quienes mensualmente devengan salarios superiores a \$1'401.0000, sostienen un marcado desfase por encima a los valores que de acuerdo a los resultados de la encuesta, con respecto a los salarios devengados en cargos del mismo sector económico y geográfico.

Por otro lado, en el segundo grupo conformado por cargos cuyo ingreso mensual oscila entre \$700.000 y \$1'400.0000, se observa que el 40% de los cargos reciben un salario con un desfase significativamente inferior en comparación con lo devengado por los cargos análogos en el mercado, mientras que el 60% restante mantienen una relación de valores salariales cercanos entre sí.

Propuesta de nivelación tomando como referente al mercado salarial actual en el sector

De acuerdo al análisis de resultados, se sugiere a la empresa que realice el proceso nivelación salarial, efectuando algunos ajustes oportunos, el más apremiante corresponde al que se debe aplicar sobre los seis cargos representados por el 40% de los cargos que devengan un salario oscilante entre un rango de \$700.000 a \$1'400.000, los cuales actualmente tienen una asignación salarial significativamente menor en comparación con el mercado laboral.

Para este ajuste se propone a la empresa destinar un monto financiero proporcional al desnivel existente, para capacitar y mejorar las competencias del personal actual, dicho monto debe ser previamente presupuestado, valorado y aprobado por la alta dirección a fin de tener en cuenta la capacidad financiera de la empresa, evitando así generar un impacto negativo sobre ella y a su vez buscando una forma justa, razonable y efectiva de compensar en cierta medida el desequilibrio salarial identificado, por otro lado a este mismo grupo de cargos también se sugiere que el aumento salarial anual tenga un porcentaje mayor a los demás cargos.

Para los cargos que están por encima de la línea del mercado se recomienda realizar un congelamiento de salarios por un periodo de tiempo prudencial contemplado en años, dicho congelamiento debe ser analizado, explicado y propuesto a los empleados, de modo tal que ellos estén de acuerdo con la medida.

En cuanto a los cargos que coinciden con el referente salarial del mercado actual, se recomienda continuar con el aumento anual estipulado por la ley; e igualmente debe contemplarse estas medidas en los casos de requerir dar apertura a nuevos cargos dentro de la organización.

5. Conclusiones

Se realizó el análisis organizacional del estado actual de la empresa, en el que se identificó déficit de información documentada en cuanto a la descripción de cargos, distribución de funciones y responsabilidades, orden jerárquico, valoración del trabajo y asignación salarial; por lo que se vio la necesidad de realizar una recopilación de la información más exhaustiva mediante métodos de entrevista y observación, de modo tal que permitiera actualizar y/o elaborar la documentación pertinente.

Se reconstruyó el documento correspondiente al manual de funciones de los cargos activos actualmente y el organigrama funcional actual, con base en la información y datos compilados en el formato de análisis diseñado para tal fin en el presente proyecto.

Se utilizó la información actualizada para aplicar el método de asignación de puntos por factor con el fin de establecer la escala salarial más adecuada a los requerimientos identificados.

El método permitió realizar una revaloración del trabajo mediante la descripción completa y actualizada de los cargos, en los que se determinó que la mitad de los cargos actuales requieren una reasignación salarial; en otras palabras, 13 de los cargos desempeñados en la clínica necesitan un ajuste salarial en el que se les debe reconocer un monto mayor al asignado actualmente, y es debido a que dichos cargos requieren de: una formación específica y calificada, determinada cantidad y calidad de experiencia laboral, un conjunto establecido de competencias y habilidades para el desempeño de las funciones y un nivel de responsabilidad acotado para el manejo de herramientas y equipos.

Por otro lado se identificó que la otra mitad de los cargos están sobrevalorados, por lo que tiene una asignación salarial actual en algunos significativamente mayores al que se deben recibir, de

acuerdo a los resultados hallados en la aplicación del método, por ejemplo como es el caso del director de la clínica, cuyo cargo sostiene una asignación salarial elevada y significativamente mayor al resto de los cargos.

Con respecto a la encuesta laboral, se identificó que la Clínica María Auxiliadora actualmente mantiene una asignación salarial en desequilibrio en comparación con los valores asignados en el mercado laboral actual, es decir, 11 de los cargos existentes son retribuidos con un monto salarial superior a lo que en el mercado laboral en promedio asigna actualmente a estos cargos o cargos homólogos; así como también se identificó que los 15 restantes son retribuidos con un salario menor a lo que se asigna en el mercado, teniendo en cuenta que se valoró para el mismo sector económico y geográfico.

Así como lo expresa el Ministerio del Trabajo quien recordó que, de acuerdo con la Sentencia T-407/92 de la Corte Constitucional, es un principio jurídico que está prohibida la desmejora salarial, por lo que el empleador en cual quiera de los casos no posee la facultad absoluta para alterar las condiciones esenciales al trabajador, para este caso requiere del conocimiento expreso del mismo. [23].

6. Recomendaciones

Se propone para los cargos cuyos salarios están por encima del nivel de valoración y comparación con respecto al mercado, realizar una congelación de salario por un tiempo prudencial previamente estipulado y analizado.

Para los cargos cuya asignación salarial están por debajo del nivel valorado y comparado, se sugiere ejecutar dos acciones: la primera, elaborar un plan de capacitación y formación específica

como una manera de mejorar el desempeño, motivar y por su puesto suplir el monto salarial faltante, la segunda, realizar el aumento anual con un porcentaje mayor, estipulado, valorado, asignado y aprobado por la dirección.

Se sugiere estandarizar los procesos, de tal manera que permita realizar la asignación salarial objetiva y justa para nuevos trabajadores o en el caso de la apertura de nuevos cargos.

Se recomienda a la dirección considerar y evaluar la presente propuesta de nivelación con detalle, ya que, el desequilibrio salarial identificado puede afectar notablemente la salud financiera de empresa, afectado su capacidad, así como también puede afectar la productividad y el clima laboral por inconformidad.

Referencias Bibliográficas

- [1] I. E. Pérez, «Las teorías del crecimiento económico: Notas críticas para incursionar en un debate inconcluso.,» *Revista Latinoamericana De Desarrollo Económico*, nº 25, pp. 73-125, 2016.
- [2] M. A. GALEANO, *Administración de Salarios e Incentivos Teoría y Práctica*. Segunda edición, Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería, 2008.
- [3] J. Ramirez, «Definición de salario,» 23 febrero 2011. [En línea]. Available: www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionsalario/. [Último acceso: 4 febrero 2017].
- [4] L. y. M. M. B. H. A. C. d. ITCH., «Administración de Sueldos y Salarios.,» 2002. [En línea]. Available:
<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjwofCcqrSAhXG4yYKHTR5CasQFgg9MAY&url=http%3A%2F%2Frcientificas.uninorte.edu.co%2Findex.php%2Fingenieria%2Farticle%2Fdownload%2F2159%2F1394&usg=AFQjCNGDJ0SHY2H2hFh>. [Último acceso: Febrero 2017].
- [5] M. P. FAURA., «LO ESENCIAL SOBRE ESTRUCTURA SALARIAL,» 2006. [En línea]. Available:
http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjcwNDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUtckhlQaptWmJOcSoALovczTUAAAA=WKE. [Último acceso: Enero 2017].

- [6] F. CORRAL y P. d. R. H. MBA, «Recursos Humanos: Compensación,» 2006. [En línea]. Available: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45119/componente45117.pdf. [Último acceso: enero 2017].
- [7] M. ALLENS, «Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias,» Ediciones Granica S.A, 2006.
- [8] J. A. y. V. H. MORALES ARRIETA, «Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones.,» Bogotá, Mc Graw Hill., 1991.
- [9] O. L. ZAMORA., «PORTAL LIBROS: INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL Administración de personal,» 2012. [En línea]. Available: http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.3.htm.. [Último acceso: Febrero 2017].
- [10] A. M. G. CAMPUZANO, «Diseño de la estructura salarial para el área administrativa de la empresa ASEOCOLBA S.A. en Bogotá,» 2013. [En línea]. Available: <http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/bitstream/handle/11323/116/22646711.pdf?sequence=1>. [Último acceso: Enero 2017].
- [11] H. F. J. CHICANGANA, «“Diseño de un plan de compensación fija en cargos directivos de una compañía del sector salud, a partir de la elaboración de la descripción y análisis de los cargos”,» 2012. [En línea]. Available: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4978/1/TID01359.pdf>. [Último acceso: Abril 2017].
- [12] C. A. C. GUZMÁN., «). “Procesos para el diseño de cargos en la caja de compensación familiar de Barrancabermeja IPS y EPS”,» 2011. [En línea]. Available:

- https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1579/digital_21613.pdf?sequence=1. [Último acceso: Abril 2017].
- [13] A. L. G. A., «Técnicas y metodologías de asignación salarial.,» febrero 1995. [En línea]. Available: <file:///C:/Users/User/Downloads/2159-6792-1-PB.pdf>. [Último acceso: 2017].
- [14] G. SÁNCHEZ MARÍN, «DISPERSIÓN RETRIBUTIVA, ESTRUCTURA SALARIAL Y RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN: UN MODELO DE INVESTIGACIÓN. - Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Universidad de Murcia,» 2008. [En línea]. Available: Sitio web: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-DispersionRetributivaEstructuraSalarialYResultados-2877811.pdf>. [Último acceso: Febrero 2017].
- [15] C. C. ROMAN, «ADMINISTRACION DE SALARIOS Y GESTION DE RECOMPENSAS. 2017, de Universidad de Quito, Ecuador,» 2011. [En línea]. Available: <http://app.ute.edu.ec/content/3288-587-1-1-18-4/TEXT0%20ADM.SALARIOS%203RA.EDICION%20PRIMERA%20PARTE.pdf>. [Último acceso: 2017].
- [16] P. A. S. RUIZ, «Metodología de la Investigación Diseños y Técnicas. Cuarta Reimpresión.,» de *Metodología de la Investigación Diseños y Técnicas. Cuarta Reimpresión.* , Bogotá, Orión Editores Ltda., 2006.
- [17] C. J. S. VARGAS., «Tesis de grado: Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la empresa FINAMERICA S.A.,» 2009. [En línea]. Available: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3257/T11.09%20S57p.pdf?sequence=1>. [Último acceso: febrero 2017].

- [18] P. P. R. S. P. & R. V. M. A. Mateus Tobasura, «Asignación salarial en los profesionales de enfermera y medicina general en Colombia.,» 2016. [En línea]. Available: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1516/Paola%20Mateus%20Tobasura.pdf?sequence=1>. [Último acceso: Marzo 2017].
- [19] I. N. D. ESTADÍSTICA., «Encuesta de Estructura Salarial,» 2014. [En línea]. Available: [www.ine.es Sitio web: http://www.ine.es/prensa/np977.pdf](http://www.ine.es/prensa/np977.pdf). [Último acceso: Febrero 2017].
- [20] L. C. P. & B. MARTINEZ, «Estructura Salarial Para La Compaa Promotora De Carga Y Logstica SA,» 2013.
- [21] J. R. V. Y. S. U. MONTOYA, «Tesis de grado: Sistema de remuneración estratégica para medianas empresas de Medellín.,» 2011. [En línea]. Available: <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1110/1/ADMO0676.pdf>. [Último acceso: Febrero 2017].
- [22] Tusalariorg/colombia, «salarycheck.wageindicator.org,» junio 2017. [En línea]. Available: http://de.salarycheck.wageindicator.org/salarycheck-es_co/.
- [23] Mintrabajo, «Mintrabajo, Concepto 220644,» 18 Noviembre 2015. [En línea]. Available: <https://www.ambitojuridico.com/BancoConocimiento/Laboral-y-Seguridad-Social/desmejora-salarial-requiere-consentimiento-expreso-del-trabajador>.

Apéndices

Apéndice A. Encuesta manual

Ver apéndice en carpeta externa

Apéndice B. Organigrama

Ver apéndice en carpeta externa

Apéndice C. Manual de funciones IPS CEMA

Ver apéndice en carpeta externa

Apéndice D. Encuesta salarial

Ver apéndice en carpeta externa