

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 de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la 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.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL PARA LA
EMPRESA CARLIXPLAST S.A.S. UBICADA EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA COLOMBIA**

**ALIRIO EDUARDO GÓMEZ MEZA
HENRY DAVID NIÑO SOLANO**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2015**

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL PARA LA
EMPRESA CARLIXPLAST S.A.S. UBICADA EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA COLOMBIA**

**ALIRIO EDUARDO GÓMEZ MEZA
HENRY DAVID NIÑO SOLANO**

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

**DIRECTORA
MARIA ALEJANDRA JAIMES QUINTANILLA
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2015

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. IMPLMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL PARA LA EMPRESA CARLIXPLAST S.A.S.	12
1.1 TEMA	12
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	12
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.5 JUSTIFICACIÓN	14
1.6 OBJETIVOS	14
1.6.1 Objetivo general.	14
1.6.2 Objetivos específicos.	15
2. MARCO DE REFERENCIA	16
2.1 ESTADO DEL ARTE	16
2.2 MARCO HISTÒRICO	19
2.2.1 Evolución de la evaluación de cargos	20
2.3 MARCO TEÓRICO	25
2.3.1 Principales actividades de la administración de salarios e incentivos.	25
2.3.2 Tipos de compensación salarial.	26
2.3.3 Elementos que integran la compensación salarial.	27
2.3.4 Objetivos de la evaluación de cargos.	28
2.3.5 Ayudar a la gerencia a valorar, en términos monetarios, cada uno de los cargos.	28
2.3.6 Método de evaluación de cargos (selección forzosa).	29

2.3.7 Manual de descripción y especificación de cargo.	29
2.3.8 Método de evaluación de puntos por factor.	30
2.3.9 Teorías del salario.	34
2.3.10 Teoría sobre la evaluación y valoración de cargos.	38
2.4 MARCO CONCEPTUAL	39
2.4.1 Cargo.	39
2.4.2 Descripción de cargos.	40
2.4.3 Especificación de cargos.	41
2.4.4 Evaluación y clasificación de los cargos.	41
2.4.5 Ajuste salarial.	42
2.4.6 Amortización de puestos de trabajo.	42
2.4.7 Análisis (trabajo).	42
2.4.8 Análisis de la dirección.	42
2.4.9 Análisis de problemas y técnica de decisión.	42
2.4.10 Análisis de tareas, atributos y rendimiento.	42
2.4.11 Análisis funcional de puestos.	43
2.4.12 Escalas de funciones del trabajador.	43
2.4.13 La persona en el trabajo.	43
2.4.14 Asalariado.	43
2.4.15 Aumento salarial.	43
2.4.16 Capital humano.	44
2.4.17 Salario.	44
2.4.18 Sistema de incentivos.	44
2.4.19 Salario básico de convenio.	44

2.4.20 Salario mínimo vital y móvil.	44
2.4.21 Salario por ocupado.	44
2.4.22 Manuales.	45
2.4.23 Compensación salarial.	45
2.5 MARCO LEGAL	45
3. DISEÑO METODOLÓGICO	49
3.1 TIPO DE ESTUDIO	49
3.2 MÉTODO DE VALORACIÓN DE CARGOS	50
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	50
3.3.1 Población.	50
3.3.2 Muestra.	50
3.4 VARIABLES E INDICADORES	50
3.5 METODOLOGÍA	51
3.5.1 Pasos previos a la aplicación de los métodos de evaluación	51
3.5.2 Actividades a desarrollar.	53
4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	56
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93

TABLA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estado del arte	17
Tabla 2. Ponderación de factores.	32
Tabla 3. Progresiones de la escala de puntos	33
Tabla 4. Definición de factores en el manual de evaluación	34
Tabla 5. Variables e indicadores	50
Tabla 6. Matriz DOFA	73
Tabla 7. Matriz de competitividad microempresas y pequeñas empresas.	74
Tabla 8. Matriz de competitividad medianas y grandes empresas	75
Tabla 9. Tabulación de resultados	89

TABLA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Actividades de la administración de salarios e incentivos	25
Figura 2. Compensación salarial	26
Figura 3. Mapa de procesos Carlixplast	57
Figura 4. Ciola, Polipropileno, Master 50	58
Figura 5. Dagmar, 30 para baja densidad	59
Figura 6. Cheer young machinery Works, DP-50 AT	59
Figura 7. Cheer Young machinery Works, 55	60
Figura 8. Cheer Young machinery Works, 55	60
Figura 9. Chyi yang, 65	61
Figura 10. Diing kuen, 45	61
Figura 11. Cheer Young machinery Works, 55	62
Figura 12. Utecco, Coral 675 de 6 tintas	63
Figura 13. Indemo, 80/4 de 4 tintas	63
Figura 14. Hemingstone, hm1206 fpod de 6 tintas	64
Figura 15. Texinter, fsl kt1300	65
Figura 16. General converting machines, Olympia 1200	65
Figura 17. Fastron, FSW 800s	67
Figura 18. Zenner, ZDS 100	67
Figura 19. Maquinplast, ZAS-70	67
Figura 20. Hemingstone, HM1000 SFP-5V	68
Figura 21. Hemingstone, HM1000 ST2	68
Figura 22. Zenner, ZS 140	68
Figura 23. Indemo 850	69
Figura 24. Organigrama Carlixplast	71
Figura 25. Análisis de puestos de trabajo hoja 1	79
Figura 26. Análisis de puestos de trabajo hoja 2	80
Figura 27. Descripción de cargos	83

INTRODUCCIÓN

Una empresa debe establecer una adecuada estructura salarial, teniendo como punto de partida la implementación y definición de cargos que en ella se determinen, permitiendo así establecer una jerarquía de estos dentro de ella. No se debe olvidar que el salario es el principal factor de motivación para un empleado, es indudable, que a cada trabajador le sea garantizado su salario en función de las responsabilidades, esfuerzo y condiciones del trabajo que él realice. Toda empresa posee un sistema de vigilancia y control, que les permite incentivar o sancionar a sus empleados de acuerdo a su desempeño laboral. Como anteriormente se mencionó, el mejor incentivo es el salario, el cual determinará el éxito o fracaso de la administración de la empresa.

Lo que se persigue al establecer una estructura salarial acorde al cargo y desempeño de cada uno de sus empleados a través de la implementación de una política salarial en la que se pueda evaluar y clasificar los cargos, es lograr una adecuada administración salarial dentro de la empresa.

Según Guevara¹, para hacer una evaluación de cargos, se utilizan varios métodos.

Algunos de ellos son:

- Métodos de jerarquización
- Categorías predeterminadas
- Comparación por factores
- Evaluación por puntos

Por consiguiente, la clasificación de estos, se hace utilizando varios métodos de agrupación o reconocimiento, como:

¹ GUEVARA, Diana. Administración de sueldos y salarios. Disponible en internet: <http://aiu.edu/publications/student/spanish/Administracion%20de%20Sueldos%20y%20Salarios.html>. Citado el 29 de mayo del 2014

- Puntos.
- Franjas.
- Grupos ocupacionales.
- Áreas de actividad.
- Categorías.

El presente proyecto de trabajo de grado determina la implementación de una estructura salarial para la empresa CARLIXPLAST S.A.S. Para lo anterior se desarrollará el método de asignación de puntos por factor, el cual se usa para el análisis y descripción de los cargos que se establecen en la empresa.

El resultado del diseño de esta estructura salarial será evaluado por el área de talento humano de la empresa y de ser aprobado se tomará en cuenta para su implementación.

Justifica el desarrollo del trabajo el hecho de que la empresa, aunque posee una organización administrativa sólida y definida, carece de una estructura salarial concreta, diseñada con base en los cargos actuales y los requerimientos de aptitudes de cada uno, de tal manera que la asignación salarial sea justa y equitativa, pues actualmente se presentan discrepancias como por ejemplo que un mismo cargo, con funciones y responsabilidades idénticas, tengan salarios distintos.

La finalidad del proyecto a realizar en CARLIXPLAST S.A.S, es evaluar el estado actual de los sueldos, salarios y remuneraciones de los empleados que allí laboran, para así obtener una mayor eficiencia y producción a la hora de ejercer sus labores por medio de la satisfacción salarial de los trabajadores y mantener en la empresa el máximo de los buenos operarios.

De esta manera, se puede lograr una menor tasa de deserción por parte de los empleados, asegurando así una mayor habilidad y experiencia en el desarrollo de las labores en las distintas máquinas que allí se encuentran.

1. IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL PARA LA EMPRESA CARLIXPLAST S.A.S.

1.1 TEMA

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con la administración de sueldos y salarios en una empresa, se pretende que la remuneración de todos los empleados sea acorde al trabajo desarrollado por cada uno de ellos y a sus responsabilidades.

La administración de salarios deberá tener en cuenta la estructura salarial establecida por la empresa, además del estudio de salarios de empresas similares, para lograr un mejor clima laboral entre aquellos empleados con preparación escolar igual y que desempeñen cargos y responsabilidades similares.

Con la administración de sueldos y salarios, se logra una mejor flexibilidad en cuanto a remuneraciones de los empleados, de igual forma todas las deducciones que un trabajador implica como lo son las prestaciones, vacaciones, seguridad social, incentivos entre otros; lo que hace que las personas que allí laboran se sientan bien pagas y que su salario es acorde a sus capacidades, preparación académica y desempeño, creando un mejor clima laboral.

CARLIXPLAST S.A.S. a pesar que cuenta actualmente con una planta de 120 empleados, no posee una estructura salarial establecida, lo que ocasiona un clima laboral desfavorable, debido a que en la actualidad hay empleados desempeñando cargos similares con iguales responsabilidades y diferente remuneración; además la empresa no cuenta con una política definida que permita explicar el porqué de esas diferencias salariales, trayendo como consecuencia descontento, desmotivación y fuga de trabajadores hacia empresas del sector.

Es importante en todo proceso de manejo del personal, más concretamente en la selección, que la empresa cuente con una estructura salarial, para evitar inconvenientes en la contratación de personal calificado, que impida la vinculación de personal con buenos perfiles, o en el peor de los casos contratar personal con salarios por encima de aquel personal que desempeña labores de mayor o igual responsabilidad.

El Dr. Joaquín Orlando Calixto Oviedo (*) subgerente general de la empresa CARLIXPLAST S.A.S señaló en la entrevista su interés en el diseño de una estructura salarial, en plantear parámetros acordes con su realidad y la realidad del mercado laboral. Sin embargo, no cuenta con información de primera mano, ni con personal interno o externo que se dedique a evaluar, analizar y proponer una estructura de salarios pertinente para la empresa, es por ello que fue acogida la idea del presente trabajo de grado de implementar una estructura de salarial para la empresa.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tomando en cuenta, las carencias que presenta la empresa en estudio, cabe hacerse este interrogante. ¿Cuáles son los elementos de la estructura salarial apropiada para la empresa CARLIXPLAST S.A.S.?

1.5 JUSTIFICACIÓN

La estructura salarial de una empresa es importante para tener control sobre los recursos económicos disponibles para tal fin. De igual manera, los empleados necesitan conocer las bases sobre las cuales se fundamentan sus ingresos. De no tenerse claro este tema, pueden generarse situaciones de inconformidad entre los empleados y se favorecen incongruencias entre los perfiles y los ingresos para el cargo.

La alta gerencia de la empresa CARLIXPLAST S.A.S., dispuesta a continuar prestando sus servicios y continuar activa en el mercado ha decidido establecer políticas administrativas mediante la implementación de una estructura salarial que le permitan a sus empleados desarrollarse dentro de un ambiente laboral favorable, con justicia y equidad, que se verá reflejado en el crecimiento de la empresa obteniéndose mejores dividendos y permanencia y aceptación en el mercado.

La importancia del establecimiento de una estructura salarial, ésta en que permite ayudar a la administración del recurso humano de la empresa, puesto que en ella se establecen las funciones, el perfil de los cargos y el nivel de desempeño de cada uno de los empleado, evitándose la baja motivación y productividad de ellos, así como la poca calidad de los productos, que en últimas es lo que determina los costos de producción y estabilidad del personal en la empresa.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general.

Establecer una estructura salarial para la empresa CARLIXPLAST S.A.S., a través del análisis y descripción de cargos, permitiendo crear estrategias

competitivas en la empresa, que contribuyan al desarrollo integral de sus trabajadores.

1.6.2 Objetivos específicos.

- Efectuar un diagnóstico inicial de la empresa, que permita conocer el direccionamiento estratégico y los factores organizacionales, con el fin de comprender el estado de la empresa.
- Hacer el análisis y descripción de los cargos, a través de la evaluación de los puestos de trabajos.
- Establecer la estructura salarial acorde a los resultados del análisis y evaluación de los cargos objeto de estudio, para la empresa CARLIXPLAST S.A.S., mediante la aplicación del método de puntos por factor.
- Realizar una evaluación de desempeño con el fin de comprobar el cumplimiento de las tareas y actividades asignadas a cada puesto de trabajo.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ESTADO DEL ARTE

El Estado del Arte es una de las primeras actividades que realiza un investigador para acercarse a las producciones intelectuales del tema sobre el cual está investigando, donde podrá aclarar dudas, que le permitirán definir y delimitar la investigación. Además le permitirá conocer lo último que se ha trabajado en el tema de estudio y cuáles son los investigadores que están trabajando en ello.

Teniendo como base los objetivos propuestos en la investigación, se hizo una revisión de los últimos cinco años (2009 al 2014), de las investigaciones realizadas sobre el diseño de una estructura salarial para una empresa, que permitirán conocer el desarrollo de la investigación en cuanto a la metodología usada y los resultados obtenidos, lo que facilitará la ejecución del presente proyecto.

El resultado obtenido de la construcción del estado del arte para la presente investigación se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Estado del arte

FECHA	LUGAR	TITULO	AUTOR	TITULO OBTENIDO	CONCEPTO CLAVE
25-ene-2014	Biblioteca digital Universidad San Buenaventura, Cali	Diseño de un sistema de gestión de talento humano para una empresa de servicios: call center	Libreros Baeza, Katherine. Ramírez Borrero, Natalia	Ingeniero Industrial	Según los estudiantes Katherine Ramírez y Natalia Borrero ² El fin de esta investigación fue diseñar un sistema de gestión de Talento Humano para una empresa de servicios: Call Center, que le permitiera organizar el capital humano de la empresa. Se realizó un análisis de la situación actual de la empresa y los factores que incidían en el desempeño de su gestión. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo; analizándose los factores involucrados en la problemática, permitiendo el diseño de las propuestas de mejora, las cuales fueron avaladas por varias teorías. Los resultados obtenidos, fue la mejora en la organización de gestión del talento humano de la empresa de servicios: Call Center.
4-jun-2013	Universidad de La Sabana, Bogotá	Compensación variable, un paso hacia la competitividad	Alarcón González, Anny Alexandra, Flórez Castiblanco Janeth Pilar, Sierra Sáenz Nicolás, Caro Lasso, José Miguel, Dir.	Administrador de empresas	Según los estudiantes, Alarcón Anny, Flórez Janeth, Sierra Nicolás y Caro Miguel ³ . Dadas las actuales circunstancias de negociación a las que se enfrentan las empresas ocasionadas por la globalización, existen mecanismos como las prácticas de compensación que le permiten a las empresas mejorar en cuanto a producción y eficiencia. En la investigación se presenta el sistema de remuneración variable como una herramienta de mejora del sistema de compensación, para volver a las empresas más competitivas.

Fuente: Autores de la investigación

² RAMIREZ, Katherine y BORRERO, Natalia. Diseño de un sistema de gestión de talento humano para una empresa de servicios: call center. Disponible en la Biblioteca digital Universidad San Buenaventura, Cali. Editado el 25 de enero del 2014.

³ ALARCÓN, Anny y OTROS. Compensación variable, un paso hacia la competitividad. Disponible en biblioteca de Universidad de La Sabana, Bogotá, Editado el 4 de junio de 2013.

Tabla 1. (Continuación)

FECHA	LUGAR	TITULO	AUTOR	TITULO OBTENIDO	CONCEPTO CLAVE
10-may-2013	Universidad de Oriente, Sucre	Diseño de un manual de descripción de cargo para la fundación para el desarrollo de la economía social del estado sucre (fundes) Cumaná, Estado Sucre. año 2012	Vásquez M., Rosimir E.	Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos	En el manual de cargos propuestos por Vásquez y Rosimir ⁴ objetivo fundamental en esta investigación fue el diseño de un Manual de Descripción de Cargo para la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del estado Sucre (FUNDES) Cumaná, estado Sucre. Año 2013. La investigación se desarrolló bajo la modalidad de campo, donde se realizó un estudio crítico de la situación actual, con recolección directa de los datos, utilizándose la totalidad de los empleados de la fundación.
2013	Universidad Tecnológica de Pereira	Propuesta de remuneración variable cuantitativa para una empresa del sector servicios de Pereira	Posada Vega, Oscar Eduardo. González Tamayo, Luis Eduardo	Ingeniero Industrial	Posada Oscar y González Luis Eduardo ⁵ En esta investigación elaboraron de forma teórica y aplicada, una propuesta de remuneración variable con reajuste del método de valoración por puntos, bajo la modalidad cuantitativa para el sector servicios en la ciudad de Pereira; siendo complementa con la identificación y estructura de cargos y salarios, fijándose parámetros como la formulación de hipótesis, estudio y/o análisis situacional de la empresa, diseño de mapa de procesos, organigrama.

Fuente: Autores de la investigación.

⁴ VÁSQUEZ, R y ROSIMIR, E. Diseño de un manual de descripción de cargos para la fundación para el desarrollo de la economía social del estado sucre, (fundes) Cumaná, Estado de Sucre. Disponible en la biblioteca de la Universidad de Oriente, Sucre. Editado el 10 de mayo del 2013.

⁵ POSADA, Oscar y GONZÁLEZ, Luis Eduardo. Propuesta de remuneración variable cuantitativa para una empresa del sector de servicios de Pereira. Disponible en la biblioteca de la Universidad Tecnológica de Pereira. Editado en el 2013.

2.2 MARCO HISTÓRICO

Compensaciones, es todas aquellas formas de pago ya sean en moneda o especie, que recibe un trabajador de parte de un empleador por una labor realizada. Se usan términos como: sueldo, jornal, remuneración, salario, incentivos, entre otros.

Según Tolo M. Rimsky⁶, La remuneración es importante porque se hace necesario repartir los recursos entre el capital humano, teniendo como base la categoría social, es decir el nivel de obligación, exigencia y jerarquía el cual se ejecuta el cargo.

En Europa Occidental, durante la edad Media, la iglesia estableció que los salarios deberían ser justos y equitativos, regulados por el estatus del trabajo.

Tolo M. Rimsky⁷ afirma que en las sociedades antiguas, el trabajo era realizado por los esclavos y los prisioneros de guerra y no recibían ningún pago por ello; aunque se tiene la creencia que si se recibía algo de pago por la elaboración de obras de carácter artístico.

En la antigüedad los sirvientes domésticos recibían como remuneración una pequeña cantidad de sal, es de allí donde viene la palabra salario, la cual se deriva del latín salarium, que significa sal.

Al desarrollarse la industria, el salario toma importancia desde el capitalismo, dado al papel que juega este en el bienestar del individuo y la familia.

⁶ TOLO M. Rimsky. Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago de personal: Publicación México. McGraw Hill Interamericana editores. SA. De CV. 2005 P 538.

⁷ Ibíd., p 538

El sueldo es el mejor aliciente para el trabajador, asegurándole una vida mejor para él y su familia, permitiéndole satisfacer sus necesidades.

En el manual de derecho del trabajo⁸, el salario es considerado como un derecho, se evidencia cuando se dice que este es el “pilar del orden público, de la familia, de las costumbres, de la grandeza de la raza”.

A principios del siglo XIX, en Alemania se da la primera legislación de compensación laboral, como respuesta de solidaridad con los trabajadores al aumento de accidentes laborales originados por la creación de nuevos empleos de alto riesgo laboral (operarios de minas, fábricas entre otros), que se originaron en la revolución industrial.

La ley británica, fue creada en 1897, dando origen a las primeras leyes de compensación de los trabajadores en Estados Unidos, siendo implementadas por el gobierno federal y algunas industrias, pero fue hasta 1920 que fueron establecidas en todos los estados del país.

Fue necesario el establecimiento del sistema de compensación de los trabajadores, para que los empleados tuvieran derecho hacer protegidos de accidentes laborales sufridos y el empleador fuera obligado a responder.

2.2.1 Evolución de la evaluación de cargos⁹. Es claro que los problemas generados por las desigualdades en los salarios se originaron en Estados Unidos antes de la Revolución Industrial.

⁸ Manual de derecho del trabajo. Parte General .Derecho Laboral individual. Derecho Laboral Colectivo

⁹ VASQUEZ, M., et al. Diseño de un manual de descripción de cargo para la fundación para el desarrollo de la economía social del estado sucre (fundes) Cumaná, Estado Sucre. Año 2012. 2013.

En 1838, el gobierno elevó una petición al Congreso en la que llamó la atención sobre los peligros ocasionados por los salarios inequitativos. La petición abogaba por el establecimiento de un salario fijo, de acuerdo con las funciones realizadas en el cargo.

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, con el objetivo de dar respuesta a los inconvenientes con los 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 Patton 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 los últimos años, son muchos los progresos que se han generado el sistema de compensación salarial; teniendo como prioridad la información de las actividades de cada cargo, para ser evaluadas y valoradas por los empleados y sus organizaciones.

A medida que estas realicen esfuerzos para cumplir con estos requisitos, los cargos serán técnicamente válidos y no podrán ser rechazados.

Las empresas que implementen y mantengan su información actualizada bajo la estructuración de programas de valoración de cargos, son las que permanecerán competitivamente en el mercado.

La globalización ha originado una alta competencia entre los países, lo que lleva a generado un gran nivel de competencia internacional, lo que obliga a las empresas a realizar una reestructuración laboral, si desean seguir permaneciendo vigentes en el mercado.

Como resultado de la globalización, Colombia está afrontando cambios importantes en aspectos económicos, políticos, sociales y culturales.

La tecnificación de las empresas ha permitido el crecimiento económico de ellas, pero es el capital humano, el activo más importante de la empresa y la que le permitirá ser exitosa, por ello se hace necesario la continua revaloración de este capital.

Rafael Gustavo Zuluaga¹⁰ “publicó un artículo, titulado: Sistemas de evaluación y remuneración de puestos en las empresas Antioqueñas” , en el cual se plantea que los empleados de una organización deben recibir una compensación a cambio de su labor. El término compensación incluye aspectos adicionales a los comprendidos normalmente como sueldos y salarios, puede incluir incentivos, beneficios y servicios. Para definir el monto adecuado de estos, las empresas han utilizado diversos sistemas y han considerado la equidad tanto interna como externa. Para ser equitativos se han utilizado los denominados sistemas de evaluación de puestos, teniendo en cuenta en que la actualidad se propone otras alternativas para definir el valor de la compensación que debe asignarse a cada empleado.

Lo anterior ha motivado la realización de una investigación para conocer los sistemas y metodologías usadas en las empresas antioqueñas e indagar acerca de los programas de recursos humanos que se pretende establecer.

En el 2011 en la Revista Científica Ingeniería y Desarrollo, se publicó el artículo: Técnicas y metodologías de asignación salarial por Ángel León González¹¹, se plantea que para la organización sea competitiva en estos tiempos de internacionalización, generalmente es necesario plantearse políticas orientadas en diferentes dimensiones para lograr que sus productos y servicios resulten atractivos y necesarios para los clientes.

¹⁰ZULUAGA, Rafael Gustavo. Sistemas de evaluación y remuneración de puestos en las empresas Antioqueñas. Revista Universidad EAFIT, 2012, vol. 37, no 121, p. 31-50.

¹¹GONZÁLEZ, Ángel León. Técnicas y metodologías de asignación salarial. Revista Científica Ingeniería y Desarrollo, 2011, no 1.

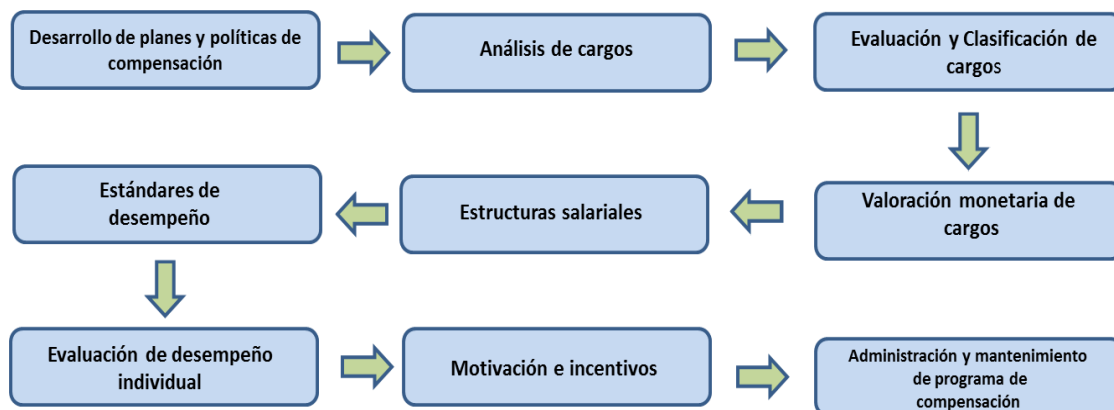
En el 2009 en la Universidad de La Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa de Administración de Empresas, realizan un trabajo de grado titulado: Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la empresa Finamerica S.A., realizada por Sandoval Vargas, Claudia J¹²., determina el diseño de una estructura de sueldos y salarios para la empresa Finamerica S.A. Para lo anterior se desarrolló el método de asignación de puntos, el cual se utiliza para analizar, evaluar y valorar 21 cargos desempeñados en la empresa.

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 Principales actividades de la administración de salarios e incentivos.¹³

En este aparte del proyecto se hará un recuento de las principales actividades llevadas a cabo la remuneración de salarios, puesto que es uno de los objetivos primordiales de la investigación a realizar.

Figura 1. Actividades de la administración de salarios e incentivos



Fuente: AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de Salarios e incentivos. Teoría y práctica. Bogotá: Escuela Colombiana de ingeniería, 2006.p.15.

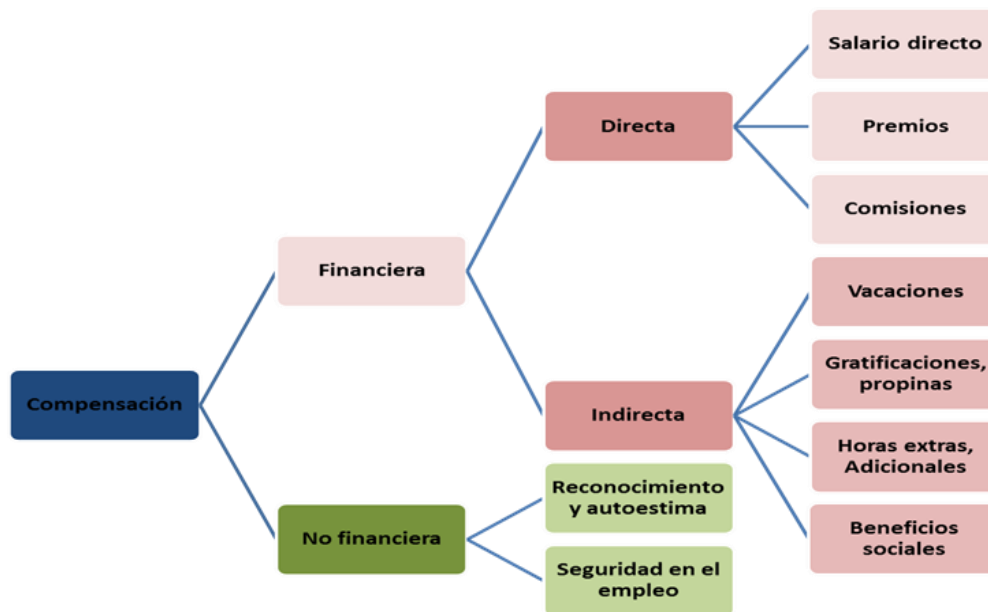
¹²SANDOVAL VARGAS, Claudia J. Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la empresa Finamerica SA. 2011.

¹³AMAYA GALEANO, op.cit.2006.p.15.

2.3.2 Tipos de compensación salarial. Según Rinsky 14, menciona que: existen dos tipos de remuneración, la extrínseca que es aquella que recibe el empleado por parte del empleador como beneficio del desempeño de su labor, y la remuneración intrínseca que es aquella que el mismo trabajador se proporciona para su bienestar como es la de satisfacer sus necesidades.

Dentro de la remuneración financiera se encuentran: la remuneración directa, que es la que obtiene el trabajador de su empleador como son los sueldos, primas entre otros; y la remuneración indirecta, que es aquella que obtiene el trabajador del empleador en forma de especie o que es depositada a un tercero pero que beneficia directamente al empleado, como son los servicios de asistencia médica, alimentos, descuentos, privilegios entre otros.

Figura 2. Compensación salarial



Fuente: TOLO M. Rinsky. Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago de personal: Publicación México. McGraw Hill Interamericana editores. SA. De CV. 2005 p.538.

¹⁴ Ibid., p.423

2.3.3 Elementos que integran la compensación salarial. Según Rinsky¹⁵, las exigencias, se podría decir que las compensaciones se dividen entre aquellas legales y aquellas que la empresa libremente decide entregar ya sea en forma monetaria y no monetaria a:

2.3.3.1 Legales.

Gratificación
Colación y Movilización
Vacaciones Pagadas
Seguro de Accidentes del Trabajo
Asignación Familiar
Horas Extras
Horas Extras Trabajo Nocturno
Sala Cuna
Seguridad e Higiene Industrial

2.3.3.2 Aquellos monetarios que la empresa puede otorgar libremente.

Comisiones
Bonos de Productividad
Participación en utilidades
Bonos
Incentivos variables
Incentivos de largo plazo
Planes de pensión
Asignaciones Expatriadas
Complementos/Licencia Médica

¹⁵Ibíd., p.538.

2.3.3.3 Aquellos no monetarios que la empresa puede otorgar libremente.

Restaurante o cafeterías
Seguros de vida
Seguros de salud
Lugares para vacacionar
Actividades de recreación
Celebraciones
Atención social y consejería
Asignación de auto
Membresías a club
Suscripciones
Teléfono móvil
Planes de jubilación.

2.3.4 Objetivos de la evaluación de cargos. Según Amaya Galeano¹⁶, la empresa tiene la obligación de establecer un sistema de evaluación y valoración de cada uno de los cargos, cumpliendo con los siguientes objetivos:

2.3.5 Ayudar a la gerencia a valorar, en términos monetarios, cada uno de los cargos. Comparar los salarios de la empresa con los de otras empresas similares en su área de influencia. Esto significa que a trabajo igual, salario igual, en términos de una igualdad en el desempeño individual.

2.3.5.1 Descubrir y eliminar inequidades en los salarios. Valorar y asignar el salario justo al cargo, de acuerdo con factores tales como nivel de educación necesario, habilidades, responsabilidades y condiciones en que se desarrolla el cargo.

¹⁶ AMAYA GALEANO, op. cit. p-23-35

2.3.5.2 Evaluar y valorar nuevos cargos. Evaluación de nuevos cargos o cambiar aquellos que se deban modificar debido a la implementación de tecnologías.

2.3.5.3 Servir de base para la evaluación del desempeño. Determinar el rendimiento de cada una de las personas en la empresa, estableciendo incentivos individuales.

2.3.5.4 Apoyar otras áreas de la empresa en las funciones de personal. Conocer los perfiles de los empleados, para permitir las transferencias en una o todas las áreas productivas de la empresa.

2.3.6 Método de evaluación de cargos (selección forzosa). Según Amaya Galeano¹⁷, Por medio de frases descriptivas de alternativas de desempeño, se evalúa el cumplimiento de las actividades propuestas dentro de cada puesto de trabajo. El método es aplicado a través de diferentes tipos de frases, donde el evaluador toma una o dos, y objetivamente describe el desempeño laboral de cada trabajador, luego se realiza una valoración para definir la puntuación final de desempeño.

2.3.7 Manual de descripción y especificación de cargo. En este manual se encuentra toda la información de la implementación de cargos, como son: la estructura funcional de la empresa, las responsabilidades, competencias, perfiles de cargos, nivel educativo, ambiente laboral entre otros.

Fernández¹⁸, la define como: “La herramienta que recoge los resultados del análisis de cargos y comunica de forma escrita las responsabilidad, perfiles para optar o permanecer en el cargo, medio ambiente laboral, correlación con otros

¹⁷ Ibid. P 38

¹⁸ FERNÁNDEZ, P. (2008). Parámetros para estimar la Escala salarial en las organizaciones. Madrid: McGraw Hill. 2008. p-80

puestos de trabajo y autoridad, cuyo esquema tentativo contempla lo siguiente: denominación del cargo, propósito, roles, tareas principales, autoridad, supervisión, competencia, requisitos exigidos, condiciones del área laboral.”

Este manual permite llevar a cabo el manejo adecuado de cada uno de los cargos que posee la empresa por parte de la oficina de recursos humanos, y así tomar las medidas necesarias para la selección del personal que requiere la empresa.

2.3.8 Método de evaluación de puntos por factor. Este método ha sido utilizado por empresarios y trabajadores, debido a la facilidad de aplicación, permitiendo analizar cada uno de los cargos que posee la empresa. Es un método analítico, objetivo y preciso; pues permite valorar el cargo de acuerdo a su importancia.

En esta investigación se utilizara este método, ya que es el más idóneo para la empresa a trabajar.

2.3.8. 1 Procedimientos para aplicar el método de evaluación de puntos por factor. Según Chiavenato ¹⁹, el método de evaluación por puntos consiste en el análisis de cargos de una empresa, en él se dan los siguientes pasos:

- **Selección de los factores a evaluar.**

Acá están involucrados los mismos factores de evaluación del análisis de cargo, teniéndose en cuenta las características de los cargos a evaluarse; Las cuales deben ser semejantes y que representen los cargos que van a evaluar. Existen cuatro factores a saber:

¹⁹ CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos (5ª ed.).Brasil: McGraw HILL INTERAMERICANA. 2001.p-331

- a) Requisitos intelectuales.** Tienen que ver con el grado de escolaridad de los aspirantes, estos factores son: conocimiento básico, haber desempeñado el cargo anteriormente, que sea proactivo e ingenioso.
- b) Requisitos físicos.** Son las exigencias físicas, así como la cantidad de esfuerzo necesario y la continuidad para realizar actividades de un cargo; entre estos factores se encuentra: esfuerzo físico, concentración mental y/o visual.
- c) Responsabilidades implícitas.** Describe las responsabilidades que exige el cargo, en cuanto a equipos, materiales, recursos económicos y personal, entre otros, este factor se subdivide en: supervisión de personal, material o equipo, método o procesos, e información confidencial.
- d) Condiciones de trabajo.** Son aquellas condiciones físicas que se requieren para desempeñar; estos factores son: lugar de trabajo y los posibles riesgos.
- **Ponderación de los factores de evaluación.**

Según Chiavenato²⁰ De acuerdo a la importancia que tenga el factor se le asignara una ponderación para la evaluación, la cual se hará dependiendo del grado de contribución al desempeño de los cargos; colocándose en una tabla de evaluación de factores, donde se expresa con claridad la importancia de cada factor. Tal como se presenta de manera de ejemplo en la tabla No 2.

²⁰ Ibíd., p.338

Tabla 2. Ponderación de factores.

FACTORES	PONDERACIÓN (%)
Requisitos Intelectuales:	
1.- Instrucción Básica	15%
2.- Experiencia Previa	20%
3.- Iniciativa e Ingenio	15%
Requisitos físicos:	
4.- Esfuerzo Físico	06%
5.- Concentración Visual y/o Mental	06%
Responsabilidad por:	
6.- Supervisión de Personal	10%
7.- Material o Equipo	04%
8.- Método o Procesos	04%
9.- Información Confidencial 04%	04%
Condición de Trabajo:	
10.- Ambiente de Trabajo	06%
11.-Riesgos	10%

Fuente: CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos (5ª ed.).Brasil: McGraw HILL INTERAMERICANA. 2001

- **Montaje de la escala de puntos.**

Una vez elaborada la ponderación de factores, se les asigna un valor a cada uno de los grados de cada factor de evaluación; con el fin de medir el grado de intensidad de cada factor en los cargos.

Por lo general, se le coloca el (grado A) a cada factor que tenga el puntaje más bajo, con esto de base se procede a asignarle valor numérico (puntaje) a los otros cargos que vendrían siendo los grados A, B, C y D, mediante la progresión aritmética o geométrica, dependiendo de los criterios de evaluación. Los cuales están establecidos en el ejemplo contenido en la tabla no 3.

Tabla 3. Progresiones de la escala de puntos

Progresión	Grados				
	A	B	C	D	E
Progresión Aritmética	05	10	15	20	25
Progresión Geométrica	05	10	20	40	80

Fuente: CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos (5ª ed.).Brasil: McGraw HILL INTERAMERICANA. 2001

El valor del grado, en la progresión aritmética, va incrementándose mediante una constante; es decir, se va sumando la misma cantidad del grado anterior, lo que permite que se produzca una recta salarial en el tabulador salarial. Mientras que en la progresión geométrica, el valor del grado se incrementa en el 100% respecto al grado anterior, es decir, que cada grado va aumentar el doble del anterior, este tipo de progresión por lo general es aplicada a los cargos de gerencia y de supervisión debido a que las exigencias de los mismos aumentan considerablemente.

- **Montaje del manual de evaluación de cargo.**

Ya hecho el montaje de la escala de puntos, lo siguiente es definir los factores de evaluación; esta definición se deben redactar según las características de la organización; este permite comparar los grados de los factores y sus valores en puntos. Tal como se presenta de manera de ejemplo en la tabla no 4.

Tabla 4. Definición de factores en el manual de evaluación

Instrucción Básica		
Este factor considera el grado de instrucción general o entrenamiento específico preliminar, exigidos para el adecuado desempeño del cargo. Debe considerar solo aquella instrucción aplicable al cargo, y no la educación de la persona que actualmente lo ocupa.		
Grados	Descripción	Puntos
A	El ocupante debe saber leer y escribir, o tener el curso de alfabetización	15
B	El cargo exige el nivel de instrucción, correspondiente a la primaria o equivalente.	30
C	El cargo exige el nivel de instrucción, correspondiente a la secundaria o equivalente.	45
D	El cargo exige el nivel de instrucción, correspondiente a la secundaria o equivalente.	60
E	El cargo exige el nivel de instrucción, correspondiente al curso superior completo.	75

Fuente: CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos (5ª ed.).Brasil: McGraw HILL INTERAMERICANA. 2001

- **Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación.**

Una vez terminado el manual de evaluación de los cargos, se procede a evaluar los mismos tomando un factor de referencia, que posteriormente van a hacer comparados todos los cargos con él. Este paso consiste en ir anotando en una hoja de evaluación el grado y el número de puntos de cada cargo en ese factor tomado en un principio; después de asignarle los puntos a los factores de evaluación, se deben totalizar con el fin de conocer el valor total del cargo.

2.3.9 Teorías del salario. Este apartado está dedicado a revisar las principales teorías sobre las compensaciones. Se toma como referente para esta revisión las teorías del salario desarrolladas en el texto “Administración de salarios e incentivos” de Miguel Amaya Galeano.²¹

Una de las primeras teorías formuladas es la del salario justo del filósofo Santo Tomás de Aquino, quien consideraba que el salario tenía un carácter moral y era

²¹ AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de salarios e incentivos. Teoría y práctica. Bogotá: Escuela Colombina de Ingeniería. 2003. p-65

influenciado por las costumbres de la sociedad. Para Santo Tomás, el salario justo es aquel que le permite al que lo devenga llevar una vida digna acorde a su estatus social. Esta teoría refleja una visión normativa acerca del salario; marcando en nivel salarial de los cargos.

Desde la mirada de la economía, la oferta y la demanda son los instrumentos fundamentales para determinar los precios de los productos, llámense bienes o servicios. En teoría, cuando la oferta de productos es mayor que la demanda, los precios se deben bajar para estimular la venta de los mismos. Cuando la demanda de productos es superior a la oferta, los clientes son los que determinan el precio de los productos o servicios. Si se considera al empleado como el que presta o vende un servicio a la empresa que lo emplea, el precio de dichos servicios guarda una relación tal que permite afirmar que a medida que la oferta de mano de obra se incrementa, los precios de los salarios pagados por la labor tenderán a ser más bajos, y cuando la oferta de puestos de trabajo es mayor que la demanda, los salarios tenderán a ser mayores. Es a lo que se conoce como la **teoría salarial de la oferta y la demanda**.

El economista David Ricardo (1772 - 1823)²² en su obra titulada *Principios de Economía Política y Impuestos* (Principios de economía política e impuestos), publicada en 1817, creó varias teorías sustentadas en los estudios de la distribución de la riqueza a largo plazo, sustentando su teoría de los salarios en la de la oferta y demanda de Malthus; el cual sustenta que mientras los recursos económicos de los países crece a un ritmo lento, la población crece a ritmo acelerado, lo que dio origen a la teoría de la **subsistencia o teoría del salario natural o "ley de bronce"**.

²² RICARDO, David. *Principios of Political Economy and Taxation*. 1817.

Según la teoría de Ricardo²³ sobre el valor del trabajo, las remuneraciones están afectadas por el costo de los productos alimenticios y estos a su vez por los costos de producción, los cuales van a estar determinados por la mano de obra requerida para ello.

Según la teoría de la subsistencia, el empleado solo podrá devengar un salario que le permita cubrir sus gastos de subsistencia, ya que al ganar menos padecería de necesidades básicas y si gana más habría un crecimiento del núcleo familiar y la población trabajadora, dando como resultado un aumento de la mano de obra y por ende una disminución del valor de los salarios.

En esta revisión teórica sobre los salarios, es importante mencionar al filósofo Karl Marx, citado por Furió Blasco, Elies (2006)²⁴ en su artículo " Los lenguajes de la Economía. Paradigmas y lenguajes en la Economía"; quien desarrolló una teoría según la cual "la clase trabajadora es explotada por la clase capitalista al apropiarse ésta del 'valor' excedente (plusvalía) producido por aquélla". Marx afirma que el empleador no le paga a su empleado por su trabajo, sino por el potencial que tenga para trabajar; esto significa que cuando el patrono sale al mercado laboral a comprar mano de obra lo que encuentra es al trabajador que vende sus capacidades, su experiencia y su educación para poder subsistir. Es entonces cuando dichas capacidades le dejan de pertenecer al trabajador y pasan a ser propiedad del dueño del capital, que fue el que pagó, y entonces las utilizará para la producción de bienes que se venderán luego en el mercado a unos precios que generan utilidades (plusvalía) aprovechadas por el capitalista y con las cuales acumula e incrementa su capital. La plusvalía la constituye entonces la diferencia entre el salario que un trabajador recibe por su trabajo y el valor del artículo por él producido. Para Marx, el salario justo que el patrono le debería pagar directamente al trabajador es aquel que le sirva para procurar su subsistencia; además, el

²³ Ibid., p.69.

²⁴ Furió Blasco, Elies, Los lenguajes de la Economía. Paradigmas y lenguajes en la Economía. Université Jean Moulin - Lyon 3. 2006

Estado le debería dar una especie de salario social, proveniente y financiado por el Fondo Nacional de Plusvalía.

Más adelante, el economista inglés Stuart Mili propuso **la teoría del fondo de salarios**, que tiene su fundamento en la cantidad de población presente y disponible en un mercado laboral, así como en la cantidad o monto del capital disponible para compra de mano de obra. De manera tal que, si hay incremento en el monto de capital, la tarifa de salarios aumentará y bajará con la disminución del mismo si no se disminuye el número de trabajadores. En forma análoga, si el monto de capital destinado para compra de mano de obra permanece constante y el número de trabajadores aumenta, la tarifa de los salarios tenderá a la baja.²⁵

El industrial estadounidense Henry Ford (1863 - 1947)²⁶, propuso la teoría que lleva su nombre, la cual se conoce como la teoría de los salarios altos, la cual sustenta que los sueldos altos influyen en creciente capacidad de consumo y por ende una mayor demanda que se ve reflejado en un mayor consumo, mayor producción, menor costo y mayores ventas, y como resultado mayor productividad. La teoría Ford tiene aún hoy en día cierta validez, puesto que si al aumentar la productividad se aumentan los salarios, entonces estos últimos se convertirán en el factor que determina el auge de las empresas. Sin embargo, sus opositores advierten que la teoría se puede derrumbar en cualquier punto, ya que mayores ventas no quiere decir que hayan mayores utilidades y que mayores utilidades se reflejen nuevas inversiones y que tan poco una alta productividad genera alzas en los sueldos de los trabajadores.

El filósofo y economista escocés Adam Smith (1723 – 1790), creó la teoría que lleva su nombre, donde hace una reflexión sobre como nacen y se reparten las riquezas, mostrando que la parte importante de los ingresos y la forma como se

²⁵RICARDO, David, op.cit. p.69.

²⁶ Ibid., p.71

reparten las riquezas se encuentran en las diferencias entre la renta, las remuneraciones y los beneficios o utilidades.

La teoría de la productividad marginal, expuesta por el economista inglés John Bates Clark, sostiene que los salarios tienden a estabilizarse en torno a un punto de equilibrio del número de empleados; esto quiere decir que todo objeto de producción es objeto de demanda, de acuerdo con su productividad física marginal y que, por tanto, la comunidad paga por el trabajador en condiciones de competencia perfecta una retribución equivalente al valor que agregan por su contribución al producto. La productividad marginal física se entiende como el aumento de la producción al emplearse un trabajador adicional (marginal). En esta teoría, el salario se obtiene multiplicando la producción marginal física del factor trabajo por el precio del artículo producido.²⁷

2.3.10 Teoría sobre la evaluación y valoración de cargos. Entendida la evaluación como el instrumento necesario para garantizar que el salario sea justo, teniendo como base el valor de los cargos frente a los demás de la empresa, a continuación se examina la teoría involucrada en el proceso de evaluación.

Se comienza por aclarar que el proceso de determinación del valor relativo (y no absoluto) de los cargos individuales es subjetivo y, por tanto, resulta en una medida cualitativa. En otras palabras, el proceso implica un juicio cualitativo y por ende no es un proceso científico, por lo cual se puede esperar que sea apenas razonablemente seguro.

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

²⁷Ibid., p.72.

y valoración 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 teoría, la evaluación y la valoración de cargos se estiman más seguras cuando cada uno de los cargos se descomponen en partes o en lo que comúnmente se denomina factores, que a manera de común denominador determinarán el mayor o menor valor relativo de cada uno de los cargos en relación con los demás.

Autoridades en la materia, así como teóricos en el tema, están de acuerdo con que los común denominadores siguientes se hacen presentes en los cargos con diferente intensidad (diferente grado o peso porcentual); habilidad, educación, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Una vez que los analistas evaluadores establecen, en forma juiciosa y objetiva (aunque aproximada), el grado de intensidad o presencia de los factores en porcentaje, se afirma que los puestos de trabajo 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 interesa la técnica o método utilizado en la evaluación, sino que tanto el patrono como los trabajadores lo acepten y consideren válido para cada uno de sus intereses.²⁸

2.4 MARCO CONCEPTUAL

2.4.1 Cargo. Chiavenato²⁹, define Cargo como: “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos.

²⁸ AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de Salarios e incentivos. Teoría y práctica. Bogotá: Escuela Colombiana de ingeniería, 2006.p.36.

Sin embargo, Mondy y Noe³⁰, definen puesto como: “Un conjunto de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”.

Una vez revisado los conceptos de estos autores, se puede inferir que las definiciones de cargo y puesto, guardan relación. Y para los fines de esta investigación se tomará el concepto de cargo como: el conjunto de tareas o actividades que se realizan en una organización a través de una serie de conocimientos, así como el cumplimiento de deberes y responsabilidades que se deben desempeñar para que un cargo se diferencie de otro. No obstante, durante esta investigación se ha consultado la información de distintos autores, y estos utilizan los términos de cargo y puesto, expresándolos en un mismo significado. Por tal motivo, en esta investigación aparecerán los dos términos y serán utilizados como iguales.

El cargo es uno de los factores más importantes a estudiar para la elaboración de la estructura salarial, debido que a través de su revisión se puede determinar su grado de complejidad e importancia, por lo cual se le asignará un salario y una ponderación como incentivos acorde, para esto se debe hacer en primer lugar el análisis del Manual de descripción y especificación de cargo y todo lo que este conlleva.

2.4.2 Descripción de cargos. Para Varela³¹. “La descripción de un puesto, es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.”

²⁹ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos (5ª ed.). Brasil: McGraw HILL INTERAMERICANA. 2001.p-331

³⁰ Mondy, w y Noe R. Administración de Recursos Humanos (6ta ed.) México: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A. 1997.p-92

³¹ Varela, R. Administración de la Compensación. México: Pearson Educación. 2006. p-74

La definición del cargo es una información detallada por escrito referente a todo lo relacionado con el cargo, entre las cuales están las tareas, deberes y responsabilidades, condiciones de trabajo en la que estará expuesto el desempeño del mismo, por tanto se debe ser muy preciso y tener en cuenta que se especifique qué, cómo y dónde hacer las funciones inherentes al cargo; las descripciones del cargo pueden variar en su contenido dependiendo el propósito para el cual se vaya a utilizar.

2.4.3 Especificación de cargos. Según Varela³², “En la especificación o perfil del puesto se consignan los requisitos mínimos para desempeñar con eficiencia el puesto. Se trata de requisitos que si bien se refieren a un trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que ocupe el puesto.”

La especificación del cargo, es un documento escrito en donde se reflejan cuáles son los requisitos mínimos aceptables para ocupar un cargo, entre los cuales se encuentran las aptitudes, conocimientos, habilidades, la experiencia, los rasgos de personalidad y demás características indispensables para asumir sus funciones requeridas. Es importante acotar, que se deben registrar sólo las características relacionadas con un rendimiento excelente y que estos requisitos son exigidos a la persona que vaya a ocupar el cargo.

2.4.4 Evaluación y clasificación de los cargos. Según Chiavenato³³, “La evaluación y clasificación de los cargos son dos componentes de la administración salarial que guardan el equilibrio interno de los salarios.” En la evaluación de los cargos se estudian y confrontan los mismos, poniéndolos en forma jerárquica, para ser usados en un sistema de salarios. En la evaluación de cargos se trabaja primordialmente con el valor de cada cargo.

³²Ibid., p.76.

³³Chiavenato, I. op. cit. p-338

2.4.5 Ajuste salarial. Según Agueda³⁴ Hace referencia cuando se confrontan los salarios uno con otros y se ajustan equitativamente para evitar inconformidades con los empleados.

2.4.6 Amortización de puestos de trabajo. Según Juan Antonio Morales³⁵ hace referencia a la eliminación de uno o varios puestos de trabajo de la planta de la empresa, y se puede presentar por varios motivos, uno de ellos por muerte o jubilación del empleado y la determinación de no ser reemplazado, otra causa puede ser la decisión de la alta gerencia de eliminar algunos cargos por razones económicas, de producción, organizacionales entre otras.

2.4.7 Análisis (trabajo). Se define como el proceso mediante el cual un puesto de trabajo se descompone en partes menores e identificables, llamadas tareas.

2.4.8 Análisis de la dirección. Se refiere al estudio y diagnóstico de todos los procesos que se desarrollan dentro de las políticas implantadas por las directivas de la empresa, con el objetivo de obtener el crecimiento rápido y oportuno de la empresa.

2.4.9 Análisis de problemas y técnica de decisión. Hace referencia al estudio y análisis de una situación no satisfactoria y a la búsqueda de acciones rápidas y oportunas, que garanticen la solución al problema.

2.4.10 Análisis de tareas, atributos y rendimiento. Es un método de estudio de los puestos de trabajo de una empresa, que busca ajustar los requisitos que demanda el cargo con las capacidades que posee el empleado que lo desarrolla, acá se incluyen tres taxonomías: la de tareas, la de rendimiento y la de atributos del trabajador.

³⁴ÁGUEDA, María Helena y otros, "El salario integral", tesis de grado, 1984 p.38.

³⁵MORALES ARRIETA, Juan Antonio. Salarios. Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Bogotá: Editora Lily Solano Arévalo. 1999.

2.4.11 Análisis funcional de puestos. Según Mendez.³⁶ Es un procedimiento que facilita el estudio y análisis de los puestos de trabajo incluyendo todo lo que se realiza en él y la persona que lo realiza, teniéndose en cuenta el vocabulario, el método y la codificación de los resultados.

2.4.12 Escalas de funciones del trabajador. Juan A. Morales³⁷ describe en el análisis funcional de puestos, el aspecto más importante es el que tiene que ver con la escala de funciones del trabajador, la cual permite que toda tarea realizada por él pueda ser llevada a una escala de jerarquización funcional.

2.4.13 La persona en el trabajo. Según Morales³⁸, toda persona que desempeñe un cargo dentro una empresa puede lograr desarrollar diferentes capacidades, dentro de las cuales están: las capacidades funcionales, las que le permiten interactuar; las capacidades de contenido específico, las que tienen que ver con sus destrezas y aptitudes, y por ultimo las capacidades adaptativas, las que le permiten adaptarse de acuerdo a las circunstancias que se presenten.

2.4.14 Asalariado. Es aquella persona que recibe un salario por realizar un trabajo que percibe un sueldo por su trabajo.

2.4.15 Aumento salarial. Es el incremento que hace el empleador al sueldo del trabajador. Se pueden distinguir varios tipos de aumentos: según las razones que lo originen (ej. Antigüedad, rendimiento, convenio entre otros), según el método de distribución (ej. Proporcional, lineal, mixto).

³⁶MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología, Diseño y Desarrollo de Procesos Administrativos, 3ra Edición, Mc Graw Hill, 2001; 285p.

³⁷MORALES ARRIETA, Juan Antonio. Salarios. Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Bogotá: Editora Lily Solano Arévalo. 1999.

³⁸MORALES ARRIETA, Juan Antonio. Salarios. Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Bogotá: Editora Lily Solano Arévalo. 1999. P-114.

2.4.16 Capital humano. Hace referencia al grupo de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen las personas que laboran en una empresa. Es el recurso humano con que cuenta una empresa, para su desarrollo empresarial.

2.4.17 Salario. Remuneración o paga a un empleado por la realización de un trabajo.

2.4.18 Sistema de incentivos. Según Morales³⁹ Se define como el método de recompensa, que se hace para motivar aquellos empleados que cumplen con determinados objetivos dentro de una empresa.

2.4.19 Salario básico de convenio. Es el sueldo mínimo mensual que recibe un empleado nuevo y el cual cumple una jornada normal de trabajo.

2.4.20 Salario mínimo vital y móvil. Hace referencia al menor salario que recibe en efectivo un empleado en tiempo legal de trabajo, asegurándosele todas las necesidades básicas.

2.4.21 Salario por ocupado.

Según Morrales Arrieta⁴⁰ “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.”

³⁹MORALES ARRIETA, op.cit. 1999. p-114.

⁴⁰ MORALES ARRIETA, Op cit. p.88.

2.4.22 Manuales. Los manuales constituyen la presentación escrita de los trámites, actividades y procedimientos que se realizan dentro de una organización. Fernández⁴¹, la define como: “La herramienta requerida para documentar e informar al personal sobre las funciones y normativas que le corresponde desempeñar según el cargo que ocupa dentro de la estructura organizativa, con la finalidad de evitar divergencias que puedan entorpecer la jornadas laborales...” En tal sentido, el diseño, desarrollo e implementación de manuales, facilitará a los trabajadores de una organización cumplir con sus responsabilidades y competencias enmarcadas por los procedimientos preestablecidos por la organización, los cuales son descritos de manera clara y sencilla para evitar malas interpretaciones sobre cómo proceder y a quien le compete efectuar y autorizar las jornadas laborales en prosecución de los objetivos y metas que desea lograr la empresa.

2.4.23 Compensación salarial. Según Castaño⁴² Se refiere a todo lo que recibe un trabajador por desempeñar una labor dentro de una empresa y la que utiliza para satisfacer sus necesidades y la de su familia.

2.5 MARCO LEGAL

Es muy importante evaluar de manera cuidadosa la política salarial dentro de la organización para así poder definir dentro de la empresa una cultura retributiva que remunere el aporte de los colaboradores en la compañía y que, además, apunte a un crecimiento estable dentro de la empresa.

Una vez establecido el ingreso promedio mensual de un empleado, la empresa puede acudir a las diferentes alternativas de compensación que nuestra legislación laboral colombiana ofrece. Es preciso evaluar el impacto prestacional,

⁴¹ Fernández, op. cit. 2008.p-80

⁴²CASTAÑO B., Juan Carlos y otros. Compensación salarial y calidad de vida. Universidad Tecnológica de Pereira, 2009.

el impacto laboral y tributario de cada alternativa y elegir un atractivo esquema tanto para el empleado como para la empresa.

Según los Artículos 127 y siguientes del Código Sustantivo del Trabajo⁴³, dentro de esas alternativas de compensación se encuentran:

Salario básico.

Salario variable o comisiones.

Prestaciones sociales de ley.

Beneficios o auxilios habituales.

Beneficios o auxilios ocasionales.

Bonificaciones, premios, incentivos o gratificaciones.

Medios o herramientas de trabajo.

Antes de evaluar las diferentes alternativas es importante tener en cuenta como regla general el concepto de salario. La Corte Constitucional y el Consejo de Estado han expresado:

Según la sentencia de la corte constitucional⁴⁴ El concepto de remuneración, el cual se asimila con el de retribución en algunos casos; es muy amplio. Sin embargo se debe tener en cuenta otros conceptos que implican consecuencias jurídicas y laborales distintas.

Se puede afirmar, que los ingresos de un empleado o todas aquellas remuneraciones que recibe con relación al trabajo no siempre son factores salariales. Para comprender esto, es imprescindible especificar que estos factores salariales son todos los valores que hacen referencia a unas compensaciones prestacionales, que retribuyan una carga parafiscal para la compañía, en consecuencia a la aplicación de la ley y/o en el contrato establecido.

⁴³Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949.

⁴⁴sentencia c 521 1995 corte constitucional - vLex Colombia. p.232

Según el consejo de estado⁴⁵ Dentro de estos pagos no salariales podemos encontrar el pago de prestaciones sociales y los determinados expresamente por la ley. Por consiguiente estos pagos no se consideran como base a la hora de una liquidación de parafiscales, horas extras, recargos nocturnos, dominicales y festivos, etcétera.

Al reanudar las múltiples opciones que ofrece la oferta de compensación, se puede decir que cada uno de estas remuneraciones debe ser evaluada meticulosamente para que se evidencie que es lo que se busca retribuir.

Según Adriana Plazas⁴⁶, en principio, todo aquello que recibe el empleado y que está destinado a remunerar su fuerza de trabajo es salario, pero la ley también permite realizar pagos al empleado que no son constitutivos de salario e incluso algunos no son ingreso laboral.

Por ende, todos aquellos beneficios y remuneraciones, ya sean habituales u ocasionales, pueden ser o no componentes de salarios. En otras ocasiones, la compañía puede generar pagos de bienes o servicios los cuales tiene a disponibilidad el colaborador o empleado pero que no son ingresos laborales, y tampoco tienen cabida dentro de las prestaciones sociales o parafiscales. En estos casos podemos incluir los auxilios de transporte y telecomunicaciones.

El Consejo de Estado⁴⁷, en concepto de 26 de marzo de 1992, indicó: “Prestación social: es lo que debe el patrono al trabajador en dinero, especie, servicios y otros beneficios, por ministerio de la ley, o por haberse pactado en convenciones

⁴⁵Concepto del 26 de marzo de 1992 del Consejo de Estado.

⁴⁶ PLAZAS, Adriana. Formas de compensación en el país. Disponible en internet http://www.colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/L/la_compensacion_laboral_en_colombia/la_compensacion_laboral_en_colombia.asp. Citado el 13 marzo del 2015.

⁴⁷ CONSEJO DE ESTADO. Concepto del 26 de marzo de 1992.

colectivas o en pactos colectivos, o en el contrato de trabajo, o establecidas en el reglamento interno de trabajo, en fallos arbitrales o en cualquier acto unilateral de patrono, para cubrir los riesgos o necesidades del trabajador que se originan durante la relación del trabajo o con motivo de la misma”.

La retribución de un beneficio se puede resumir como el abastecimiento al empleado de un bien o servicio dedicado a cubrir aquellos requerimientos o necesidades básicas, tanto para el trabajador como para su familia. Estos beneficios son utilizados dentro de la organización para aumentar el nivel de bienestar dentro de los empleados e indirectamente a sus familiares. (Alimentación, salud, pensión, seguros de vida, etc.)

Para que estos beneficios tengan un perfil no salarial es necesario tener en cuenta que se hable de un pago que no se remunere de manera directa a la labor desempeñada por el trabajador y que concilie un acuerdo expreso entre ambas partes.

El pronunciamiento de la Corte Suprema de Justicia⁴⁸ en Sala de Casación Laboral, del 25 de julio de 1996, sobre el salario: “(...) resulta así mismo pertinente anotar que la índole de un derecho no se desnaturaliza por su origen unilateral o bilateral, por esta razón si un pago en realidad retribuye de manera directa aunque no inmediata el trabajo (sic), su naturaleza no puede ser otra distinta a la de un salario (...)”.

Para identificar la esencia salarial, lo primero que se debe considerar es evaluar la concesión de la mencionada remuneración, sea cual sea su forma de pago, la frecuencia que ésta presente o el título que adquiera, se hace como contraprestación directa.

⁴⁸ CORTE SUPREMA DE JUSTICIA. Resolución del 25 de julio de 1996 sobre el salario.

A continuación, al deberse de una remuneración que no se da como una contraprestación directa, es indispensable que su concesión dependa del empleador. Por esto, no debe existir una expresión específica.

Por último, debe converger todo lo anterior, con un componente adicional: la ocasionalidad. De este modo, si hay lugar a una continuidad o frecuencia en la remuneración de la bonificación, esta deja de estar designada por el libre albedrío del empleador y si se remunera directamente al capital de trabajo se considera que es una remuneración con las mismas características reglamentarias del salario.

La Corte Suprema de Justicia⁴⁹ en Resolución 1021 del 21 de diciembre de 2000: “(...) las únicas gratificaciones que no formarían parte del salario serían las abonadas ocasionalmente y por mera liberalidad por el patrono al trabajador. Las mismas lo son a título gracioso, y no por razón del contrato de trabajo”.

Es indispensable advertir que durante la definición de la estructura salarial de todos los cargos dentro de la compañía es importante advertir las consecuencias jurídicas de cada una de las remuneraciones otorgadas. También es primordial velar por la seguridad social de los trabajadores para recomendar fórmulas de compensación flexible equitativa, motivadora y competitiva.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Se trata de una investigación exploratoria dado que en la empresa objeto de estudio no se han realizado trabajos similares. También es un estudio de caso

⁴⁹ CORTE SUPREMA DE JUSTICIA. Resolución 1021 del 21 de diciembre del 2000.

debido a que se involucran aspectos, descripciones y características de la empresa CARLIXPLAST S.A.S. y los cargos evaluados dentro de esta.

La realización de esta propuesta se llevará a cabo en la empresa CARLIXPLAST S.A.S., ubicada en la Calle D #219, parque industrial del municipio de Bucaramanga-Santander.

3.2 MÉTODO DE VALORACIÓN DE CARGOS

Se aplicará el método de asignación de puntos por factor.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población. Conforman la población de estudios todos los cargos de la empresa CARLIXPLAST S.A.S.

3.3.2 Muestra. La muestra se distribuirá por clase de cargos de la empresa y la información de sueldos y salarios tanto de la empresa como del mercado.

3.4 VARIABLES E INDICADORES

Se podrán observar en la tabla 5, donde se encuentra cada uno de los objetivos con sus respectivas actividades, indicadores e instrumento a utilizar.

Tabla 5. Variables e indicadores

OBJETIVO	ACTIVIDAD	INDICADORES	INSTRUMENTO
Realizar un diagnóstico inicial de la empresa, que permita conocer el direccionamiento estratégico y los factores organizacionales, con el fin de comprender el estado de la empresa.	Reconocimiento de la empresa	Diagnóstico	Encuesta/entrevista

Hacer el análisis y descripción de los cargos, a través de la evaluación de los puestos de trabajo.	Análisis de cargos	Diagnóstico	Encuesta/entrevista.
Establecer la estructura salarial acorde a los resultados del análisis y evaluación de los cargos objeto de estudio, para la empresa CARLIXPLAST S.A.S., mediante la aplicación del método de puntos por factor.	Establecimiento de una estructura salarial	Estructura salarial	Documento
Realizar una evaluación de desempeño con el fin de comprobar el cumplimiento de las tareas y actividades asignadas a cada puesto de trabajo.	Evaluar el desempeño	Resultado de la evaluación	Documento

Fuente: Autores de la investigación

3.5 METODOLOGÍA

La metodología a utilizar en la realización del presente proyecto estará encaminada al desarrollo de los objetivos planteados; en la tabla anterior se pueden observar los instrumentos a utilizar en el proceso.

3.5.1 Pasos previos a la aplicación de los métodos de evaluación. Vargas.⁵⁰

Expresa que los pasos para la aplicación de los métodos de evaluación son:

3.5.1.1 Nombramiento y capacitación del comité de evaluación de cargos. El

comité de evaluación de cargo debe estar conformado por representantes de cada uno de los estamentos de la empresa; incluso un representante del sindicato si sus objetivos guardan relación con los de la organización, estas personas deben ser respetables y respetadas por los trabajadores de la empresa, además tienen que conocer los cargos a evaluar y el método de evaluación que se va a utilizar. Cabe destacar que si el método a utilizar es muy complejo se puede contratar a un asesor externo experto en ese método, con el fin de guiar al comité a la mejor implementación del mismo.

⁵⁰Vargas, N. Administración moderna de sueldos y salarios. Bogotá- Colombia. Editorial: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.1994.p-40

3.5.1.2 Entrevista. Establecido el comité, éste en primer lugar tiene que conocer profundamente la organización y deben comenzar por el nivel más alto de la misma y luego continuar con las áreas funcionales y así sucesivamente descendiendo por todos los niveles de la misma, con el fin de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, y así se de una efectiva evaluación de los cargos.

3.5.1.3 Revisión y análisis de documento. Se debe revisar primeramente la estructura organizacional, que es donde a primera vista se ve como son las relaciones de autoridad y responsabilidad, y si están bien distribuidos los cargos, entre otras cosas. De no estar actualizado se debe hacer o reestructurar nuevamente. Otro aspecto importante que se deben revisar son los manuales ya sean de funciones, de métodos, de políticas, descripción y especificación de cargos entre otros, ya que estos permiten una mejor visualización de cómo esta y se maneja la organización.

3.5.1.4 Trabajos por evaluar. Es importante seleccionar los cargos a evaluarse, para luego fijarle parámetros diferentes según su nivel jerárquico, ya que este indica la importancia de cada cargo con respecto a otro.

3.5.1.5 Promoción del programa. El programa de evaluación de cargo debe ser del conocimiento de la dirección de la organización y de todas las personas afectada por el programa. La dirección debe ser partícipe y comprometerse con el programa.

Las personas afectadas por el programa deben estar conscientes que el estudio a realizarse es de los cargos y no de las personas, para que puedan colaborar en gran medida con los datos aportados por ellos. Es necesario hacer una comunicación de forma clara y precisa de los objetivos del programa, por cualquier medio de comunicación, preferiblemente el más efectivo para la organización.

Estos pasos van a permitirles a los investigadores obtener información objetiva acerca de los cargos, debido a que el comité lo formarán trabajadores con alto nivel jerárquico, quienes conocen en gran magnitud cada una de las actividades que realizan sus subordinados.

3.5.2 Actividades a desarrollar.

Objetivo 1:

- Realizar un diagnóstico inicial de la empresa, que permita conocer el direccionamiento estratégico y los factores organizacionales, con el fin de comprender el estado de la empresa.

Actividades:

- Establecer flujos de procesos y cargos necesarios para desarrollar el diagnóstico
- Conocer qué tipo de maquinaria se utiliza en la empresa
- Indagar el número de empleados de la empresa
- Saber los tipos de contrato que se usan en la compañía
- Conocer de qué forma se hacen los cortes de nómina
- Averiguar el organigrama de la empresa
- Conocer los métodos de reclutamiento de la empresa
- Saber cuáles son los planes de capacitación de los empleados
- Realizar una matriz DOFA
- Crear una matriz de competitividad
- Realizar estudio de tiempo de las actividades realizadas por cada empleado

Objetivo 2:

- Hacer el análisis y descripción de los cargos, a través de la evaluación de los puestos de trabajo y salarios asignados por la empresa en la actualidad.

Actividades:

- Determinar los cargos a describir
- Elegir el método de análisis de los cargos
- Preparar el ambiente de charlas
- Creación del formulario para analizar y conocer mejor el cargo.
- Aplicación del formulario.
- Analizar los puestos de trabajo mediante el método escogido.
- Descripción de cargos.
- Revisión por parte de la alta dirección.
- Correcciones
- Aprobación final.
- Establecer el manual de funciones.

Objetivo 3:

- Establecer la estructura salarial acorde a los resultados del análisis y evaluación de los cargos objeto de estudio, para la empresa CARLIXPLAST S.A.S., mediante la aplicación del método de puntos por factor.

Actividades:

- Se diseñará una estructura salarial para la empresa CARLIXPLAST S.A.S., a través de:
 - método de puntos por factor

- Se establecerán planes de mejora para la empresa CARLIXPLAST S.A.S., de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Se socializará e implementará la nueva estructura salarial de la empresa CARLIXPLAST S.A.S.

Objetivo 4:

- Realizar una evaluación de desempeño con el fin de comprobar el cumplimiento de las tareas y actividades asignadas a cada puesto de trabajo.

Actividades:

- Selección de comité evaluador.
- Realización de formularios con bloques significativos, aplicables a empleados y jefes inmediatos.
- Aplicación de formularios.
- Distribución de los empleados evaluados en porcentajes referentes a su calificación.
- Tabulación de resultados.

4. DESARROLLO DE LA METODOLOGIA

Resultados del objetivo 1:

- **Establecer flujos de procesos y cargos necesarios para desarrollar el diagnóstico:**

En este estudio, se estableció que los cargos a analizar serían los cargos a actualizar y/o establecer la política salarial, pero ya que ninguno de ellos contaba con una política salarial, todos y cada uno de ellos, Es decir, desde el personal que labora en la planta de producción en cada una de las maquinas, hasta el gerente de la compañía serian analizados. Por otra parte, es necesario analizar todos los cargos, para conocer el estado actual y el funcionamiento de la empresa.

Figura 3. Mapa de procesos Carlixplast



Fuente: Autores de la investigación

- **Maquinas utilizadas:**

- **EXTRUSORAS:**

1. Ciola, Polipropileno, Master 50

Extrusora utilizada para obtener rollos de polipropileno.

2. Dos extrusoras Dagmar, 30 para baja densidad

Extrusoras utilizadas para obtener rollos de polietileno de baja densidad.

3. Cheer young machinery Works, DP-50 AT para alta y baja densidad

Extrusora utilizada para obtener rollos de polietileno de baja o alta densidad.

4. Cheer Young machinery Works, 55 para baja densidad

Extrusora utilizada para obtener polietileno de baja densidad.

5. Cheer Young machinery Works, 55 para alta densidad

Extrusora utilizada para obtener rollos de polietileno de alta densidad.

6. Chyi yang, 65 para alta densidad

Extrusora utilizada para obtener rollos de polietileno de alta densidad.

7. Diing kuen, 45 para alta densidad

Extrusora utilizada para obtener rollos de polietileno de alta densidad.

Figura 4. Ciola, Polipropileno, Master 50



Fuente: Autores de la investigación

Figura 5. Dagmar, 30 para baja densidad



Fuente: Autores de la investigación

Figura 6. Cheer young machinery Works, DP-50 AT



Fuente: Autores de la investigación

Figura 7. Cheer Young machinery Works, 55



Fuente: Autores de la investigación

Figura 8. Cheer Young machinery Works, 55



Fuente: Autores de la investigación

Figura 9. Chyi yang, 65



Fuente: Autores de la investigación

Figura 10. Diing kuen, 45



Fuente: Autores de la investigación

Figura 11. Cheer Young machinery Works, 55



Fuente: Autores de la investigación

- Impresoras

1. Utecco, Coral 675 de 6 tintas

Esta máquina es utilizada para imprimir sobre polipropileno o polietileno de baja o alta densidad con 6 tintas diferentes.

2. Indemo, 80/4 de 4 tintas

La indemo 80/4 es una impresora utilizada para imprimir sobre polipropileno o polietileno de baja o alta densidad con 4 tintas a dos caras de impresión.

3. Hemingstone, hm1206 fpod de 6 tintas

Esta impresora puede imprimir 6 tintas sobre polietileno de baja densidad, alta densidad y polipropileno.

Figura 12. Utecco, Coral 675 de 6 tintas



Fuente: Autores de la investigación

Figura 13. Indemo, 80/4 de 4 tintas



Fuente: Autores de la investigación

Figura 14. Hemingstone, hm1206 fpod de 6 tintas



Fuente: Autores de la investigación

- Refiladoras:

1. Texinter, fsl kt1300

La texinter, es una máquina que se utiliza para refilar los empaques con imperfecciones después del laminado. Estas partes son las sobrantes a los lados después de que se lleva a cabo el proceso de laminado.

2. GMI

Esta máquina se utiliza para el mismo fin que la anterior, pero su capacidad de refilado es menor.

Figura 15. Texinter, fsl kt1300



Fuente: Autores de la investigación

- Laminadoras:

1. General converting machines, Olympia 1200

La Olympia es la única máquina laminadora que posee la compañía. Esta máquina se utiliza cuando el cliente desea que el empaque vaya con un proceso de laminado, para mayor duración del mismo.

Figura 16. General converting machines, Olympia 1200



Fuente: Autores de la investigación

- **Selladoras:**

1. Fastron, FSW 800s

Selladora de polietileno de baja densidad, alta densidad y polipropileno. Sella con perforado, cinta adhesiva, solapas y puede hacer fuelle al fondo del empaque.

2. Zenner, ZDS 100

Selladora para bolsa lateral, polietileno de alta densidad, baja densidad y polipropileno. Crea fuelle al fondo y perfora el empaque. Sella empaques con solapa y troquelado oval.

3. Maquinplast, ZAS-70

4. Hemingstone, HM1000 SFP-5V

Selladora lateral, fuelle al fondo y en la boca, sella bolsas tipo tula, bolsas con manija flexible y troquelado tipo oval con refuerzo. Sella polietileno de baja densidad, alta densidad y polipropileno.

5. Dos selladoras Hemingstone, HM1000 ST2

Selladoras tipo franela para polietileno de alta densidad, baja densidad y polipropileno.

6. Dos selladoras Zenner, ZS 140

Selladoras para polietileno de alta densidad, baja densidad y polipropileno. Sella de fondo, lateral y tipo oval.

7. Dos selladoras Indemo 850

Selladora para polietileno de baja densidad y alta densidad; sellado de fondo y lateral.

Figura 17. Fastron, FSW 800s



Fuente: Autores de la investigación

Figura 18. Zenner, ZDS 100



Fuente: Autores de la investigación

Figura 19. Maquinplast, ZAS-70



Fuente: Autores de la investigación

Figura 20. Hemingstone, HM1000 SFP-5V



Fuente: Autores de la investigación

Figura 21. Hemingstone, HM1000 ST2



Fuente: Autores de la investigación

Figura 22. Zenner, ZS 140



Fuente: Autores de la investigación

Figura 23. Indemo 850



Fuente: Autores de la investigación

- **Número de empleados de la empresa:**

- Gerente general.
- Revisor fiscal.
- Subgerente.
- Producción: 76
- Calidad y medio ambiente: 2
- Gestión humana: 7
- Logística y operaciones: 17
- Comercial: 35
- Financiero, contable y tributario: 12

TOTAL: 152 EMPLEADOS

- **Tipos de contrato utilizados**

En términos de contratación, la empresa maneja varias formas de hacerlo:

- Trabajadores de planta **TERMINO FIJO** (renovación anual)
- Directiva de la empresa **TERMINO INDEFINIDO** (contrato verbal)

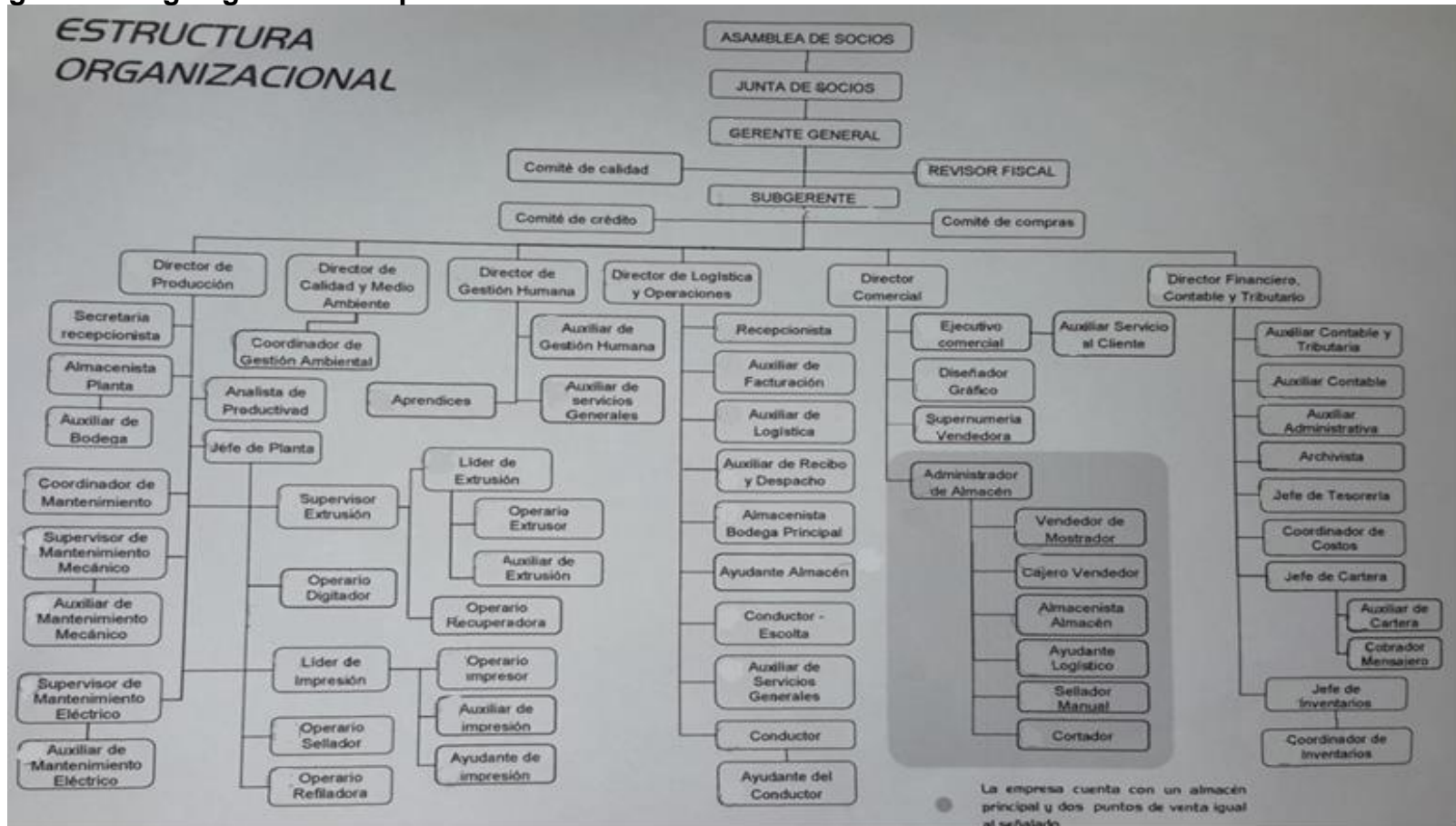
- Pensionados, trabajadores buscados por necesidad de producción
CONTRATO POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS (outsourcing)
- Empleados temporales

- **Cortes de nomina**

Se maneja un corte mensual con un anticipo fijo quincenal para cada contratado.

- Organigrama de la empresa:

Figura 24. Organigrama Carlixplast



Fuente: Autores de la investigación

- **Actuales procesos de reclutamiento**
 - Promoción interna (principal método)
 - Banco de hojas de vida que entren a la empresa
 - Basados en recomendación
 - Páginas web (SENA y páginas de banco de datos de hojas de vida)
 - En casos especiales para determinada labor por avisos en prensa

- **Planes de capacitación con los empleados**
 - Asesoría técnica por parte de los proveedores (fichas técnica y charlas específicas)
 - Inducción general durante el ingreso a la organización (todos los empleados pasan por ella, siendo más rigurosa en los empleados de la parte productiva)
 - Capacitación sobre el proceso productivo con el jefe de procesos.

Tabla 6. Matriz DOFA

Matriz DOFA		factores internos	Fortalezas	Debilidades
			Factores externos	
oportunidades	certificación en la NTC ISO 9001 creciente demanda de los servicios empresa líder en productos derivados del plástico amplia cobertura a nivel nacional		mantener el funcionamiento adecuado de la maquinaria para suplir el mercado creciente capacitar a los empleados de ventas para seguir manteniendo una buena imagen de servicio explotar la tecnología de la maquinaria para aumentar la cobertura geográfica de la compañía	actualizar el manual de calidad motivar a los empleados con incentivos, mostrando el crecimiento de la productividad de la empresa demostrar a los empleados que la empresa es prometedora y que se posee una muy buena proyección a futuro
Amenazas	pérdidas de personal en puestos críticos fuga de talento Competencia en crecimiento SENA no provee capacitaciones individuales		crear un ambiente de trabajo cómodo oír las opiniones de los empleados con respecto a sus puestos de trabajo demostrar al cliente la excelente experiencia que posee la empresa	hacer mejores convenios para acceder a las capacitaciones del SENA disminuir la rotación de personal mediante la mejora de la política salarial motivar a los empleados haciéndolos sentir como un equipo para llevar a la empresa a la cima

- **Matriz de competitividad**
- **Matriz de competitividad microempresas y pequeñas empresas.**

Tabla 7. Matriz de competitividad microempresas y pequeñas empresas.

factores clave para el éxito	ponderación	Carlixplast		Uniplas		Jaerplas		Distriplast	
participación en el mercado	0,15	4	0.6	2	0.3	3	0.45	3	0.45
competitividad de precios	0,12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36
posición financiera	0,1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3
calidad de los productos	0,15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
lealtad de los clientes	0,1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
experiencia	0,08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
tecnología y maquinaria	0,15	4	0.6	2	0.3	2	0.3	3	0.45
cuidado con el medio ambiente	0,15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	2	0.3
TOTAL	1		3.53		2.47		2.65		2.75

CALIFICACIÓN.

1. DEBILIDAD GRAVE.
2. DEBILIDAD MENOR.
3. FORTALEZA MENOR.
4. FORTALEZA IMPORTANTE.

CONCLUSIONES.

- Con respecto a las empresas pequeñas y microempresas que se pueden considerar competencia directa en el ámbito local del sector, Carlixplast se encuentra en una posición bastante fuerte, gracias a que enfrenta los factores decisivos para el éxito de una manera eficaz, lo que ha hecho que esté firmemente posicionado hasta el mercado.
- La participación de Carlixplast en el mercado local, se ha convertido en una de las claves determinantes del éxito a la hora de enfrentarse a la competencia.

- La tecnología de punta empleada por Carlixplast en maquinaria, ha ayudado a que la calidad de sus procesos productivos y productos sea una de las características más renombradas en cuanto a recordación de la marca y lealtad de los clientes.
- El nivel de concientización medioambiental ha sido un punto clave a la hora de desarrollar nuevos productos amigables con el entorno, lo que ha llevado a reducir de manera potencial el impacto negativo al medio ambiente generado por el proceso productivo.
- La posición financiera ha ayudado a alcanzar cierta ventaja competitiva, debido a que se ha podido automatizar ciertos procesos y tareas, lo que conlleva a bajar costos y tiempos a nivel productivo.
- **Matriz de competitividad medianas y grandes empresas.**

Tabla 8. Matriz de competitividad medianas y grandes empresas

factores clave para el éxito	ponderación	Carlixplast		Plastibarranca		Tecnopack		Tuboplast	
participación en el mercado	0,15	4	0.6	3	0.45	2	0.3	4	0.6
competitividad de precios	0,12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36
posición financiera	0,1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
calidad de los productos	0,15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	4	0.6
lealtad de los clientes	0,1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
experiencia	0,08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24
tecnología y maquinaria	0,15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	3	0.45
cuidado con el medio ambiente	0,15	4	0.6	2	0.3	2	0.3	2	0.3
TOTAL	1		3.33		2.89		2.63		3.25

CALIFICACIÓN

1. DEBILIDAD GRAVE.

2. DEBILIDAD MENOR.
3. FORTALEZA MENOR.
4. FORTALEZA IMPORTANTE

CONCLUSIONES.

- A nivel nacional, Carlixplast se encuentra con un competidor directo (Tuboplast), con el cual comparte de años de experiencia en el sector, lo que ocasiona que estén posicionados firmemente en el mercado y tengan una alta participación en el mercado nacional e internacional.
- Los precios se han convertido en una desventaja competitiva para Carlixplast a nivel nacional, éste factor, si bien es amortiguado por el ofrecimiento de productos de alta calidad, hace pensar que una mayor optimización de la cadena de suministros o de procesos productivos lograría una disminución en los costos y con ello un amplio margen de flexibilidad en los precios.
- El enfoque medio ambiental y la política de disminución de impactos negativos al medio ambiente ha llevado a una mejor utilización de materias primas e insumos, lo que ha reducido costos de producción y ha fortalecido la imagen de la compañía a ojos de toda la cadena de suministros.
- En términos generales, el nivel de competitividad de Carlixplast es bastante bueno, debido a la forma en como enfrentan como empresa los principales factores que llevan al éxito, como lo es la participación en el mercado, la calidad en productos y procesos productivos, conciencia medioambiental y tecnología y desarrollo.
- La posición económica permite a Carlixplast subir niveles de producción, con lo que puede entrar a competir con lotes de producción bastante grandes y dar cumplimiento a pedidos de empresas de alto nivel.

- Estudio de tiempos de las actividades realizadas por cada empleado fue llevado a cabo en conjunto con el analista de productividad de la empresa. Los resultados se pueden ver en el siguiente documento.

[Estudio de tiempos.pdf](#)

Resultados del objetivo 2

- **Determinar los cargos a describir:**

Se tomaron todos los cargos actuales de la empresa, con el fin de realizar la estructura y la política salarial para todos y cada uno de los empleados de la compañía.

- **Elegir el método de análisis de los cargos:**

Por medio de entrevista; este método fue elegido, porque con éste se logra una participación libre y directa con los empleados de cada uno de los puestos de la compañía. Además, permite que el analista de los diferentes puestos obtenga una mejor comprensión de los mismos en caso de no tener un conocimiento amplio de las labores de la compañía.

- **Preparar el ambiente de charlas:**

Se realizó una presentación del proyecto a realizar, informando que se trataba de una actualización del manual de funciones con el fin de socializar las tareas asignadas. Ésta presentación se realizó con cada uno de los empleados de la empresa, abarcando todos y cada uno de los puestos definidos en el organigrama.

- **Creación del formulario para analizar y conocer mejor el cargo:**

En la creación del formulario, fue necesaria la asistencia del comité evaluador de la empresa CARLIXPLAST S.A.S para decidir cuáles serían los ítems que marcarían el patrón de los factores a utilizar en la ponderación de los puestos de trabajo.

El resultado de esta actividad fue la definición del siguiente formulario:

Figura 25. Análisis de puestos de trabajo hoja 1

⊕

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO DENTRO DE CARLIXPLAST Fecha / /

1. Nombre del colaborador: _____
 Puesto analizado: _____
 Puesto a quien supervisa: _____
 Puesto del que es supervisado. ¿Por quién?: _____
 Tiempo en la empresa: _____

2. ¿Describa cuáles son las actividades principales que usted realiza?

3. ¿Qué actividades realiza ocasionalmente en su puesto de trabajo?

4. ¿Qué grado de instrucción académica piensa usted necesaria para desempeñarse en el puesto de trabajo?

Primaria	
Bachillerato	
Técnico medio. ¿En qué área?	
Técnico superior. ¿En qué área?	
Ingeniero, licenciado, otro. Indique.	
Especialista, magister, otro. Indique.	

5. ¿Requiere de experiencia previa para desempeñarse en el puesto de trabajo?, ¿Cuánto tiempo cree que necesita y en qué áreas?

Fuente: Autores de la investigación

Figura 26. Análisis de puestos de trabajo hoja 2

6. Señale con una x sus responsabilidades:

Manejo de personal	
Dinero	
Procesar información	
Herramientas	
Equipos de computo	
Maquinaria	
Procesos Productivos	
Procesos Administrativos	
Materiales	
Toma de decisiones	
Equipos de medición	

Si selecciono toma de decisiones, especifique:

7. Marque con una x los riesgos o peligros a los que pudiese estar expuesto en su puesto de trabajo: (hoja anexa).

8. Marque con una X las actitudes y habilidades que necesita para realizar las actividades de su puesto de trabajo:

Creatividad	
Trabajo en equipo	
Relaciones interpersonales	
Capacidad física	
Habilidad informática	
Liderazgo	
Fluidez verbal	
Habilidad manual	
Habilidad visual	
Habilidad motriz	

Otro, indique:

Fuente: Autores de la investigación

- **Aplicación del formulario.**

Gracias a la previa preparación del ambiente de charlas, el personal entrevistado se mostró cooperativo y colaboro muy bien en el desarrollo de la aplicación del formulario definido anteriormente.

En esta actividad fueron entrevistados trabajadores de cada uno de los puestos de trabajo que existen en el organigrama de la compañía.

La documentación del análisis se puede ver en el siguiente link:

[ANALISIS CARLIXPLAST](#)

- **Descripción de cargos.**

El formulario de la descripción de cargos se desarrolló de una manera similar a la del formato anterior; es decir, se reunió el comité para analizar las distintas maneras de hacerlo, ya que con este se determinan directamente los factores para la metodología de puntos por factor.

Figura 27. Descripción de cargos

DESCRIPCION DE CARGOS	
Nombre del cargo:	
Departamento:	
Supervisado por:	
Supervisa a:	
Funciones:	
Conocimientos:	
Habilidades y destrezas:	
Educación:	
Experiencia:	
Riesgos:	
Esfuerzos:	
Condiciones de trabajo:	
Responsabilidades:	
Realizado por:	Aprobado por:
Fecha de Realización:	Fecha de aprobación:

Fuente: Autores de la investigación

- **Analizar los puestos de trabajo mediante el método escogido.**

Se realizó la descripción de cargos, en base al análisis de puestos de trabajo. Este punto fue realizado por los autores del proyecto, para su posterior revisión por parte de la alta dirección de Carlixplast S.A.S.

La labor de analizar los puestos de trabajo, fue hecha de manera cuidadosa, para así, lograr tener una excelente asimilación del trabajo realizado; siendo así, se logró concretar el análisis sin muchos contratiempos.

- **Revisión por parte de la alta dirección.**

La revisión de la descripción de cargos, se realizó creando un comité del cual hicieron parte el director de gestión humana Ing. Pedro Anaya, la directora de calidad Ing. Marcela Niño, el Gerente de la compañía Dr. Joaquín Calixto y los estudiantes de la Universidad Santo Tomas, Alirio Gómez y Henry Niño.

Éste comité fue creado, con el fin de tener el personal con máximo conocimiento de la compañía; de este modo, el análisis de los puestos de trabajo podría ser revisado de una manera objetiva, y con pleno conocimiento de cada uno de los puestos de trabajo.

- **Correcciones**

Las correcciones del manual de funciones se llevaron a cabo en cuatro jornadas, a las cuales asistieron todos los miembros del comité de revisión.

Dicho anteriormente, el comité que corrigió éste análisis, tenía un conocimiento muy amplio sobre cada uno de los puestos de trabajo, logrando que se corrigiera y estableciera un manual de funciones plenamente objetivo.

Allí se dialogaron y se modificaron algunos puntos del manual de funciones. Siendo así, se estableció cual sería el manual de funciones que se emplearía en la empresa.

- **Aprobación final.**

El día 11 de Mayo de 2015, se finalizó la revisión y por ende, se estableció la aprobación final del manual de funciones que se emplearía en la empresa Carlixplast S.A.S a partir del año 2015.

Ésta aprobación fue otorgada por la Gerencia de Carlixplast S.A.S.

- **Establecer el manual de funciones**

El manual de funciones fue establecido en un documento el cual tiene 154 páginas, en donde se encuentra el manual de funciones de los 52 cargos que tiene la compañía. El cual puede ser visto en el siguiente link.

Para el establecimiento del manual de funciones, lo que se realizó fue una agrupación de todas las descripciones de los cargos en un documento único.

[MANUAL DE FUNCIONES CARLIXPLAST.docx](#)

Resultados objetivo 3:

- **Se diseñará una estructura salarial para la empresa CARLIXPLAST S.A.S., a través de:**

- **método de puntos por factor**

ANALISIS PUNTOS POR FACTOR

Para la creación de la estructura salarial, se contó con la colaboración de la ingeniera Maria Alejandra Jaimes, la cual nos instruyó la manera en la cual aplicar el método de puntos por factor, en la que se tuvo en cuenta las descripciones y las especificaciones de los cargos.

- **Se establecerán planes de mejora para la empresa CARLIXPLAST S.A.S., de acuerdo a los resultados obtenidos.**

Como plan de mejora, se llevará a cabo un proceso de socialización más continuo; es decir, con menos tiempo de diferencia entre cada una de las socializaciones.

Otro punto, es el cambio que se hará en los salarios de algunos puestos de trabajo, ya que, según la compañía, los resultados obtenidos en este estudio son los esperados porque se estaba viendo una sobrevaloración en los salarios de los puestos obtenidos en la compañía.

- **Se socializará e implementará la nueva estructura salarial de la empresa CARLIXPLAST S.A.S.**

La socialización se llevó a cabo ante toda la compañía, iniciando con los cargos administrativos, y a continuación con los cargos productivos. De esta manera, todos los cargos de la compañía fueron actualizados en su nuevo manual de funciones y los nuevos salarios.

Resultados objetivo 4:

- **Selección de comité evaluador.**

Para este último objetivo, se requirió la presencia y el apoyo del gerente de la compañía Dr. Joaquín Orlando Calixto, el director de gestión humana Ing. Pedro Anaya, y los autores del proyecto, Alirio Gómez y Henry Niño.

Éste comité fue creado con el fin de tener un máximo conocimiento de todas las áreas de la compañía, evitando subjetividad en las calificaciones.

- **Realización de formularios con bloques significativos, aplicables a empleados y jefes inmediatos.**

El formulario que se creó para la evaluación de desempeño, tiene en cuenta muchos aspectos del manual de funciones. Esto con el fin de evaluar que tanto se está cumpliendo el manual de funciones en la compañía.

Siendo así, este fue verificado y corregido por el gerente de la compañía, y el director de gestión humana para así, dar un posterior visto bueno para que este fuera aplicado en la empresa.

Por otra parte, el formulario que se debía aplicar, fue construido en conjunto con el personal del departamento de recurso humano, ya que esta evaluación de desempeño es de suma importancia para obtener un mayor conocimiento del comportamiento que se presenta en la compañía, a nivel de recurso humano.

- **Aplicación del formulario.**

El formulario fue aplicado a manera de evaluación de 180°. Es decir, los empleados fueron evaluados en tres formas diferentes:

1. Se realizó una autoevaluación que permitiera evaluarse a sí mismos de una manera concisa.
2. Se realizó una evaluación por parte de los compañeros de trabajo, que permitiera que el empleado tuviera un conocimiento sobre como rendía laboralmente, según sus compañeros de trabajo.
3. Se realizó una evaluación por parte de los jefes inmediatos de cada puesto de trabajo, para así mostrarle al empleado como está visto su desempeño laboral por parte de sus superiores.

Ésta tarea fue realizada por los autores del proyecto, quienes hicieron una labor cuidadosa para que esta labor fuese realizada de la mejor manera, ya que de esto depende el grado de eficiencia de cada empleado y de los cargos de la compañía.

Los resultados de la aplicación del formulario se pueden ver en el siguiente link:

[Evaluación de desempeño](#)

- **Distribución de los empleados evaluados en porcentajes referentes a su calificación**

Dentro de la evaluación de desempeño realizada a los diferentes cargos dentro de Carlixplast, se dividieron los resultados de cada uno de los empleados en un conjunto de 4 intervalos, los cuales fueron:

1. Desempeño deficiente - < 65 %
2. Desempeño normal - < 65 % a > 75 %
3. Desempeño bueno - < 75 % a > 85 %
4. Desempeño excelente - < 75 % a > 100%

- **Tabulación de resultados**

Tabla 9. Tabulación de resultados

CARGO	DEFIENTE	NORMAL	BUENO	EXCELENTE
ADMINISTRADOR ALMACÉN				X
ALMACENISTA BODEGA PRINCIPAL			X	
ALMACENISTA ALMACEN				X
ALMACENISTA PLANTA			X	
ANALISTA DE PRODUCTIVIDAD				X
AUXILIAR DE FACTURACION				X
AUXILIAR CONTABLE Y TRIBUTARIA				X
AUXILIAR DE EXTRUSION			X	
AUXILIAR DE IMPRESIÓN				X
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO MECANICO				X
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO ELECTRICO				X
AUXILIAR DE PRODUCCION				X
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES		X		
AUXILIAR DE DESPACHO			X	
AUXILIAR DE BODEGA			X	
AUXILIAR DE GESTION HUMANA				X
AYUDANTE DE CONDUCTOR			X	
AYUDANTE DE IMPRESIÓN			X	

AYUDANTE DE LOGISTICA				X
CAJERO VENDEDOR			X	
COBRADOR MENSAJERO				X
CONDUCTOR			X	
CONDUCTOR ESCOLTA				X
COORDINADOR DE INVENTARIOS				X
COORDINADOR DE MANTENIMIENTO				X
DIRECTOR DE GESTION HUMANA				X
DIRECTOR COMERCIAL				X
DIRECTOR DE CALIDAD Y GESTION AMBIENTAL				X
DIRECTOR DE LOGISTICA Y OPERACIONES				X
DIRECTOR DE PRODUCCION				X
DIRECTOR FINANCIERO, CONTABLE Y TRIBUTARIO				X
DISEÑADOR GRAFICO				X
EJECUTIVO COMERCIAL				X
GERENTE GENERAL				X
JEFE DE CARTERA				X
JEFE DE INVENTARIOS				X
JEFE DE PLANTA				X
JEFE DE TESORERIA				X
LIDER DE EXTRUSION				X
LIDER DE IMPRESIÓN				X
OPERARIO DIGITADOR				X
OPERARIO IMPRESOR				X
OPERARIO EXTRUSOR				X
OPERARIO RECUPERADORA			X	
OPERARIO REFILADOR				X
OPERARIO SELLADOR A				X
OPERARIO SELLADOR B				X
OPERARIO SELLADOR C				X
SECRETARIA RECEPCIONISTA			X	
SELLADOR MANUAL			X	
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO MECANICO			X	
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO ELECTRICO			X	
VENDEDOR DE MOSTRADOR				X

Fuente: Autores de la investigación.

- En Carlixplast se muestra un excelente desempeño promedio dentro de sus empleados, lo cual ha fortalecido la calidad dentro de sus procesos

administrativos y productivos. Esta cualidad ha llevado a la compañía a tomar una posición fuerte en el mercado regional y nacional.

- En líneas productivas el desempeño de los trabajadores es bastante fuerte, para mantener y seguir mejorando en este parámetro, se recomienda mantener y crear nuevas estrategias de incentivos para los operarios de Carlixplast.

CONCLUSIONES

- A la hora de desarrollar un diagnóstico inicial del estado de la empresa en cuanto a direccionamiento estratégico y factores organizacionales, se pudo observar que en el proceso de distribución de los sueldos hay algunas inconsistencias, sobre todo en las áreas directivas, ya que estas son manejadas por socios los cuales pertenecen a un grupo familiar común.
- Con el fin de conocer cada uno de los cargos que entran en el estudio, se utilizó como herramienta la entrevista, dado el número de cargos a examinar, el tiempo dispuesto para este fin y la gran diferencia que hay entre máquinas, así mismo en funciones y tareas de cada cargo.
- A la hora de aplicar los formularios y entrevistas se encontró el inconveniente en la socialización del objetivo buscado con el presente proyecto, debido que al decirle al personal de la compañía el fin del trabajo, se perdería la objetividad de los resultados. Por lo cual, a la hora de preparar el ambiente de charlas, junto con el comité de evaluación de proyecto escogido en la empresa se dijo que la información brindada por cada empleado sería utilizada para una actualización del manual de calidad.
- El enfoque de área productiva que se ha manifestado dentro de la compañía desde sus inicios, ha dado como resultado una excelente calidad en los productos y procesos, lo que conlleva a que los empleados sean exigidos al máximo y tengan un nivel alto de capacitación, por consiguiente es importante manejar una buena

política y escala salarial para mantener motivados a los empleados de este sector y así lograr una alta fidelidad de los mismos.

- Por motivo de disponibilidad de tiempo y recursos la directiva de la empresa, se determinó realizar la evaluación de desempeño de los cargos, por el método de evaluación de 180° y aportándole el plus de una autoevaluación.
- La estructura salarial está dada en pesos y no en rangos salariales a petición de la directiva de la empresa, ya que ellos requieren el valor en pesos de cada uno de los cargos, para comparar con el salario pagado por ella.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a Carlixplast una aplicación paulatina de la estructura salarial elaborada, con el fin de evitar inconvenientes en el ambiente organizacional.
2. Se recomienda a los docentes y directivos de la universidad establecer una mayor comunicación y relación con los directivos de las empresas en donde se desarrollan proyectos de grado, con el fin de facilitar el trabajo y evaluación de los estudiantes.
3. Se sugiere al comité de proyectos de grado de la universidad brindarle posibilidad a estudiantes que vayan a empezar con el proceso, de dar continuidad a los trabajos ya presentados.

BIBLIOGRAFIA

- ÁGUEDA, María Helena y otros, "El salario integral", tesis de grado, 1984 p.38.
- ALARCÓN GONZÁLEZ, Anny Alexandra, et al. Compensación variable, un paso hacia la competitividad. 2013.
- AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de Salarios e incentivos. Teoría y práctica. Bogotá: Escuela Colombiana de ingeniería, 2006.p.36.
- AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de salarios e incentivos. Teoría y práctica. Bogotá: Escuela Colombina de Ingeniería. 2003. p-65
- CASTAÑO B., Juan Carlos y otros. Compensación salarial y calidad de vida. Universidad Tecnológica de Pereira, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. McGraw Hill interamericana, S.A. Bogotá, Colombia, 2005.
- CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos (5ª ed.).Brasil: McGraw HILL INTERAMERICANA. 2001.p-331
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 344 de 1996. Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones.
- FERNÁNDEZ, P. (2008). Parámetros para estimar la Escala salarial en las organizaciones. Madrid: McGraw Hill. 2008. p-80
- FURIÓ BLASCO, Elies, Los lenguajes de la Economía. Paradigmas y lenguajes en la Economía. Université Jean Moulin - Lyon 3. 2006
- GONZÁLEZ, Ángel León. Técnicas y metodologías de asignación salarial. Revista Científica Ingeniería y Desarrollo, 2011, no 1.
- LIBREROS BAEZA, Katherine; RAMÍREZ BORRERO, Natalia. Diseño de un sistema de gestión de talento humano para una empresa de servicios: call center. 2014.
- MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología, Diseño y Desarrollo de Procesos Administrativos, 3ra Edición, Mc Graw Hill, 2001; 285p.

MONDY, w y NOE R. Administración de Recursos Humanos (6ta ed.) México: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A. 1997.p-92

MORALES ARRIETA, Juan Antonio. Salarios. Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Bogotá: Editora Lily Solano Arévalo. 1999. P-114.

POSADA VEGA, Oscar Eduardo; GONZÁLEZ TAMAYO, Luis Eduardo. Propuesta de remuneración variable cuantitativa para una empresa del sector servicios de Pereira. 2013.

RICARDO, David. Principies of Political Economy and Taxation.1817.

SANDOVAL VARGAS, Claudia J. Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la empresa Finamerica SA. 2011.

TOLO M. Rimsky. Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago de personal: Publicación México. McGraw Hill Interamericana editores. SA. De CV. 2005 P 538.

VARELA, R. Administración de la Compensación. México: Pearson Educación. 2006. p-74

VARGAS, N. Administración moderna de sueldos y salarios. Bogotá- Colombia. Editorial: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.1994.p-40

VASQUEZ, M., et al. Diseño de un manual de descripción de cargo para la fundación para el desarrollo de la economía social del estado sucre (fundes) Cumaná, Estado Sucre. Año 2012. 2013.

ZULUAGA, Rafael Gustavo. Sistemas de evaluación y remuneración de puestos en las empresas Antioqueñas. Revista Universidad EAFIT, 2012, vol. 37, no 121, p. 31-50.