

1)

# 2014

## ESCALA DE SALARIOS



LEIDY URIBE – JUAN RICO - JOSE HENAO-

LAURA PEREZ – KATERYNE ALAVAREZ

**GESTION DEL TALENTO HUMANO**

28/03/2014

## 2) **TABLA DE CONTENIDO**

1. Portada
2. Tabla de contenido
3. Introducción
4. Objetivos
  - a. Objetivo general
  - b. Objetivo específico
5. Justificación
6. Marco conceptual
7. Presentación de la empresa
  - a. Misión
  - b. Visión
  - c. Valores o principios
  - d. Organigrama
  - e. Portafolio de productos o servicios
  - f. Clientes y Proveedores
  - g. Política de Calidad
  - h. Mapa de procesos
7. Sistema de asignación de punto
  - a. Definición
  - b. Procedimiento
  - c. Ventajas
  - d. Desventajas
- e. Modelo formulado
8. Encuesta salarial
  - a. Definición
  - b. Procedimiento
  - c. Ventajas
  - d. Desventajas
  - e. Registro de encuestas de salario
  - f. Tabulación de encuesta de salario
  - g. Modelo formulado
9. Conclusiones
10. Anexo 5

### 3) **INTRODUCCION**

La diferencia entre empresas de alta y baja competitividad es la capacidad que tienen éstas para mantener personal calificado, uno de los mejores métodos para conseguirlo es saber cómo medir y retribuir su aporte, y conseguir así su fidelidad hacia la empresa.

La remuneración debe estar estrechamente relacionada y recíproca con el personal y su rendimiento y así mismo con la visión, la misión y los valores empresariales.

Remunerar adecuadamente debe ser un tema de preocupación de todos los dirigentes de las empresas. Entendiendo por remunerar adecuadamente a políticas uniformes, sin pagos discrecionales, que permitan a la empresa tener un adecuado margen de ganancias y con un adecuado clima interno.

Este trabajo va dirigido a la empresa PAECIA S.A.S y a todo su grupo humano.

En la búsqueda de las herramientas necesarias para diseñar un estructura salarial que permitiera sustentar un trabajo realizado en forma responsable, equitativo, y profesional se encontraron varios componentes a favor, como la colaboración del equipo humano de la compañía PAECIA S.A.S, tanto de su personal operativo, y Administrativo como directivo. Y por supuesto se encontraron limitantes, como el tiempo, y el no tener fácil acceso a información estadística fundamental para el trabajo, pero estas limitaciones fueron contrarrestadas con el deseo de hacer las cosas bien, y poderlo presentar de una manera adecuada.

Se quiso demostrar que cada cargo en la organización por pequeño que pareciera, requiere de un esfuerzo, y un talento, que merecen ser bien recompensados.

Se pretendió implementar un sistema salarial que permitiera atraer y contratar personal calificado, y por supuesto, mantener personal altamente motivado, productivo y eficiente en el logro de los objetivos individuales, grupales y organizacionales

#### 4) **OBJETIVOS**

##### a. **OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar una herramienta metodológica, mediante un sistema que permita remunerar en forma equitativa y justa a los empleados, de la empresa PAECIA S.A.S correspondiendo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada cargo, soportado en los datos del entorno y demás compañías de este mismo sector

##### b. **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar la estructura por medio de la cual se encuentra organizada la empresa
- Implementar un diseño de análisis de cargos que permita diferenciar las principales características y requerimientos para cada uno de los cargos existentes en la empresa
- Estructurar la valoración de los cargos claves por medio de la utilización de métodos cuantitativos y cualitativos
- Analizar la política salarial que tiene actualmente la empresa, así como el plan de beneficios e incentivos con los que cuenta para saber si son los que en realidad le traen mejores beneficios a la compañía.
- Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos, para determinar el valor relativo de los puestos.
- Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la empresa PAECIA S.A.S
- Crear principios claros y técnicas imparciales que permitan un tratamiento más objetivo de los salarios.
- Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras compañías concurrentes al mismo mercado de mano de obra.
- Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así, la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresa y empleado.

## 5) **JUSTIFICACION**

Esta propuesta permite a los aprendices del SENA, poner a prueba y en práctica las habilidades y conocimientos que hemos adquirido durante estas primeras fases de la etapa lectiva, los cuales son importante desarrollar para el crecimiento como profesionales y así obtener una mejor calidad de vida personal y familiar.

Este aporte permite a la organización PAECIA S.A.S tener claridad y orden sobre los salarios que tiene asignados a sus colaboradores y así realizar los ajustes necesarios según el mercado, los aspectos legales requeridos y políticas de la empresa.

Busca de igual manera una permanencia y desarrollo sostenido en el tiempo para ambas partes y así garantizar a sus clientes calidad en el servicio y por ende contribuir de forma positiva al desarrollo del país

## 6) PRESENTACION DE LA EMPRESA



### a) MISION

Proveer servicios de Ingeniería en el sector de la construcción, dentro de los mercados público y privado. Para la prestación de dichos servicios el personal de la empresa se compromete en buscar un mejoramiento continuo que garantice la satisfacción del cliente y la permanencia de la firma en el medio

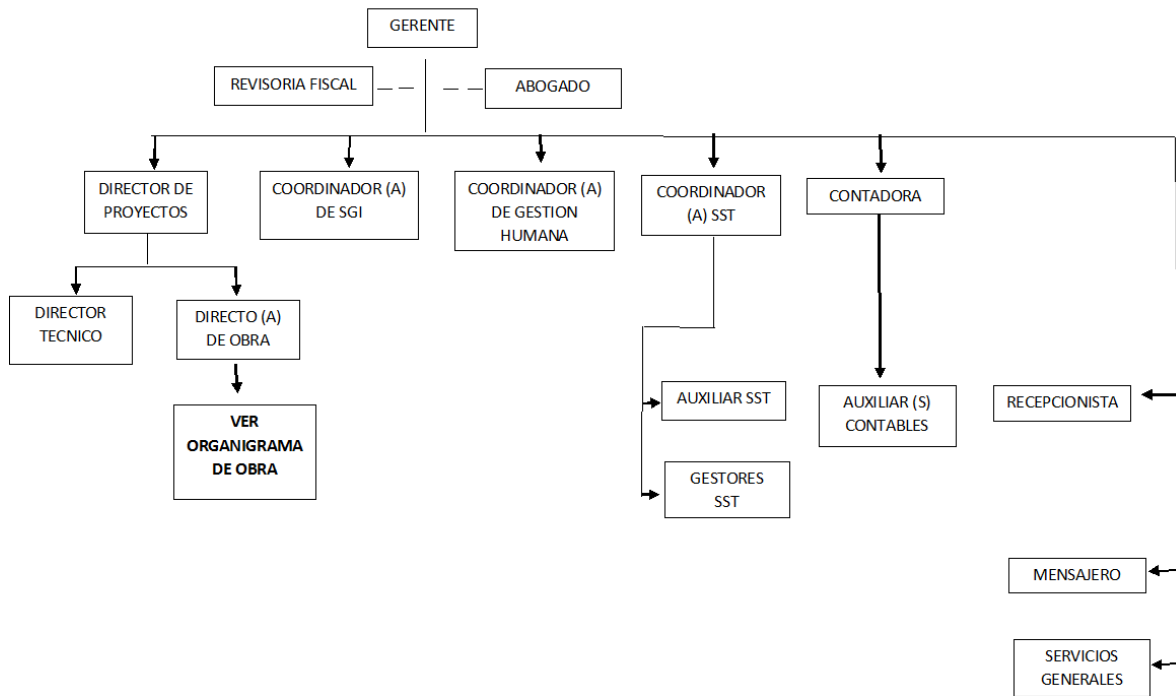
### b) VISION

Posicionarnos como una empresa competitiva en servicios de ingeniería, teniendo en cuenta los principios de lealtad, relaciones laborales justas, respeto por la comunidad y calidad de las obras.

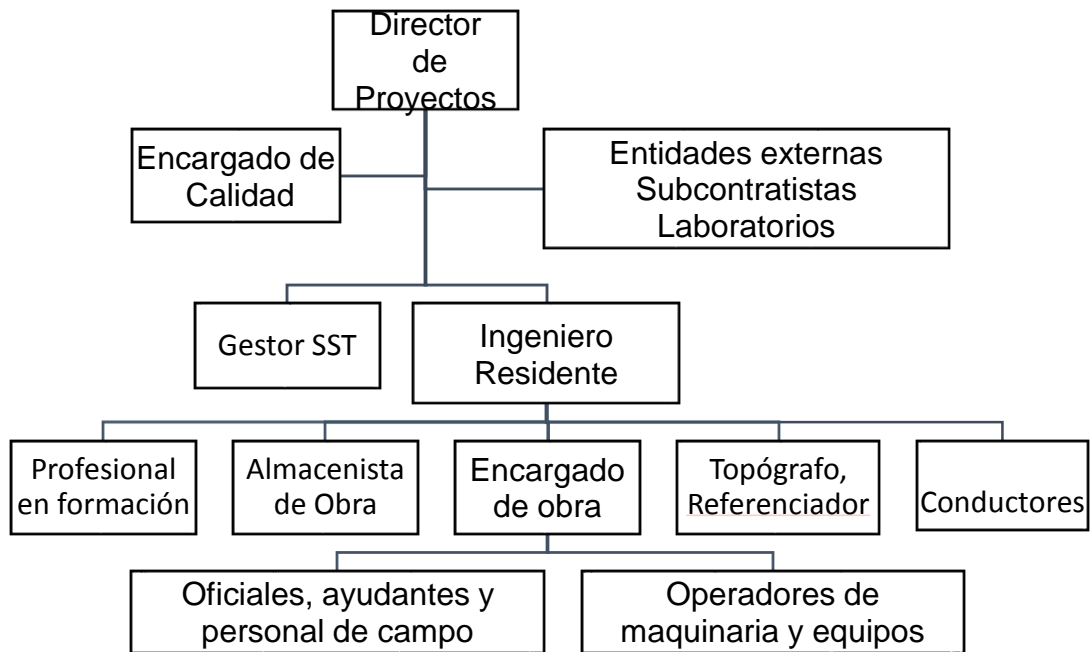
### c) OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Cumplir con los tiempos de entrega e inversión establecida para la ejecución de las obras.
- Obtener una percepción positiva de parte de nuestros clientes.
- Desarrollar constantemente el talento humano de nuestra organización.
- Obtener la utilidad esperada en la ejecución de los contratos.
- Minimizar los riesgos y pérdidas laborales evitando accidentes y enfermedades

d) **ORGANIGRAMA**



**ORGANIGRAMA OBRA**



## e) **PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIO**

### **INGENIERIA**

- Construcción de redes, domiciliarias y acometidas de acueducto y alcantarillado.
- Construcción plantas de tratamiento, tanques de almacenamiento, estaciones de bombeo, conducciones y redes de distribución.
- Construcción de vías.
- Construcción de obras de infraestructura para urbanizaciones.
- Pavimentación de vías.
- Movimientos de tierra

### **ARQUITECTURA**

- Construcción de colegios y escuelas.
- Construcción de hospitales y centros de salud.
- Construcción de edificios administrativos y de vivienda.
- Construcción y adecuación de escenarios deportivos.
- Construcción de vivienda para particulares.
- Amueblamiento urbano.

## f) **CLIENTES**

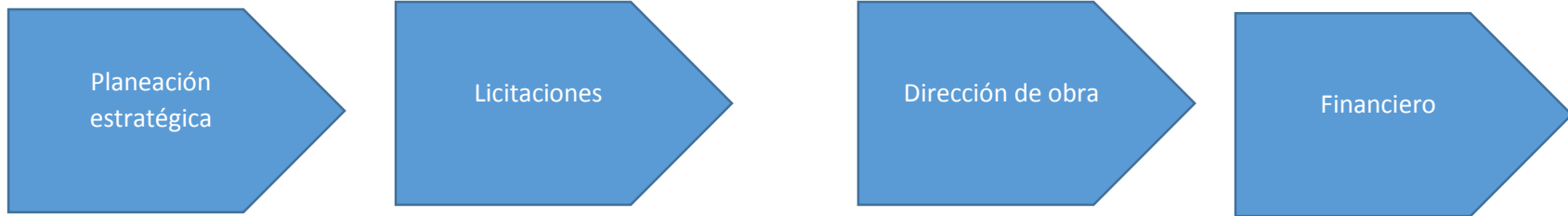
- EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLIN (cerca de 50 contratos)
- ISAGEN
- COCA – COLA FEMSA
- MUNICIPIO DE MEDELLÍN
- CORNARE
- ODINSA
- ENTIDADES PRIVADAS

## g) **POLITICA DEL SGI**

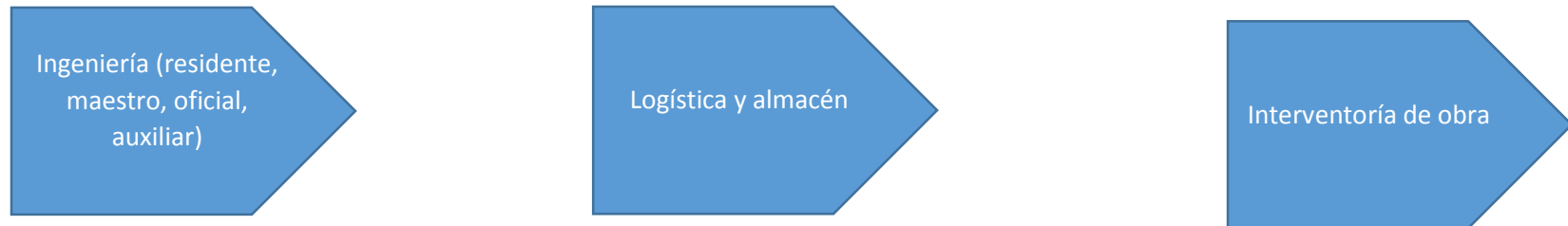
Es nuestro compromiso satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y partes interesadas a través del cumplimiento de los requisitos legales, contractuales y otros suscritos, apoyados por un talento humano competente buscando siempre el mejoramiento continuo, la optimización de los recursos, la prevención de riesgos, lesiones y enfermedades; y un ambiente laboral sano que garantice el bienestar de la comunidad

**h) MAPA DE PROCESOS**

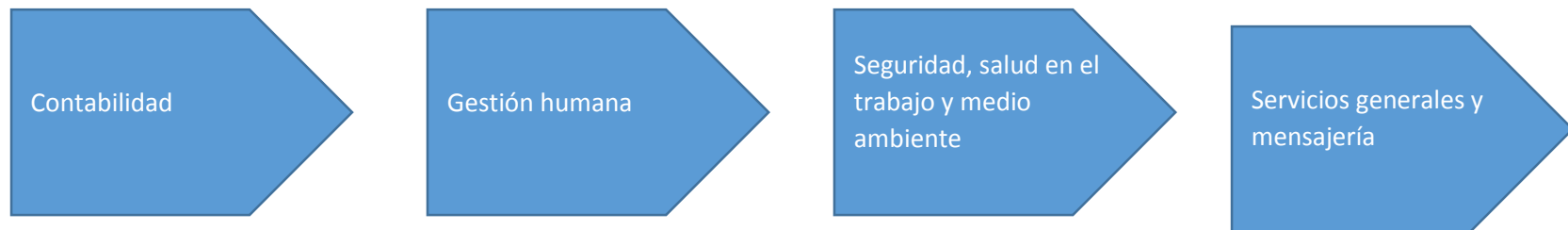
**ESTRATEGICO**



**MISIONALES**



**APOYO**



## 7) SISTEMA DE ASIGNACION DE PUNTOS

### a) DEFINICION

Este es el método más usual de entre todos los existentes ya que permite al evaluador aplicar un juicio más amplio, porque analiza el puesto en cada uno de los factores y sub factores que lo conforman, a diferencia de aquellos que aprecian al puesto como un todo.

Éste método consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores o sub factores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos.

Los factores genéricos o primarios son como mínimo 4; a su vez los sub factores de cada uno de los factores deben ser de 8 a 15, a los cuales, al transformarse, se les asignarán grados y puntos.

### b) PROCEDIMIENTO

➤ **ELABORACION DEL MANUAL:** Libro o folleto que contiene toda la información necesaria para la valoración de los trabajos/cargo. Aquí se determinan los cargos a valorar.

➤ **SELECCIÓN y DEFINICIÓN DE FACTORES.** Características: Totalidad Importancia Discriminación, Objetividad y Diferenciación.

Habilidad.

Esfuerzo

Responsabilidad

Condiciones de trabajo.

Los factores se pueden dividir en sub factores

- ✓ Educación
- ✓ Experiencia.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Destreza.

➤ **DETERMINACIÓN DE LOS GRADOS PARA CADA FACTOR**

Los factores se dividen en grados

Experiencia.

- ✓ **Grado 1.** / 3 meses.
- ✓ **Grado 2.** / Entre 3 meses y 1 año.
- ✓ **Grado 3.** / Entre 1 y 2 años.
- ✓ **Grado 4.** / Mas de 4 años

➤ PONDERACIÓN DE FACTORES.

Es determinar el valor relativo de los factores dentro de una misma clase de trabajo

FACTOR	VALOR RELATIVO
Habilidad	40% - 65%
Responsabilidad	20% - 30%
Esfuerzo	10% - 25%
Condiciones de Trabajo	5% - 20%

➤ ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS

Dos formas: Estableciendo el valor del grado máximo o estableciendo el valor del grado mínimo.

MAXIMO

Se debe señalar un total de puntos (*arbitrario*) para el plan y a cada factor se le adjudica la parte del peso asignado en %

Ejemplo: para un plan 600 puntos y un valor relativo del factor de 25% el número de puntos se determina así:

$$\frac{600 \times 25}{100} = 150$$

MINIMO

Asignar directamente al grado mínimo de cada factor un número de puntos igual a su peso expresado en porcentaje.

Ejemplo: si el peso de un factor es el 25% en número de puntos mínimo de ese grado será 25

**Tabla.** Ejemplo teniendo el No. de puntos del grado mínimo

FACTORES	PONDERACION DE LOS FACTORES	PUNTUACION DEL GRADO MINIMO	MULTIPLICADOR ELEGIDO	PUNTUACION DEL GRADO MAXIMO
A	26	26	6	156
B	20	20	6	120
C	38	38	6	228
D	10	10	6	60
E	6	6	6	36

*Plan de 500 puntos.*

**Tabla.** Ejemplo teniendo el No. de puntos del grado máximo

FACTORES	PONDERACION DE LOS FACTORES	PUNTUACION DEL GRADO MAXIMO *	DIVISOR ELEGIDO	PUNTUACION DEL GRADO MINIMO
A	26	130	10	13
B	20	100	10	10
C	38	190	10	19
D	10	50	10	5
E	6	300	10	3

*Plan de 500 puntos.*

➤ PROGRESIÓN ARITMÉTICA

Para la última tabla se debe establecer la razón de progresión aritmética (r)

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

Donde:

r = razón de la progresión aritmética  
P máx. = Puntuación del grado máximo  
P mín. = Puntuación del grado mínimo  
N = número de grados del factor.

Factores	No. de grados	Valor de r	Cuadro de puntuaciones de los grados							
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
A	8	18.57 ≈	26	45	63	82	100	119	137	156
B	6	20	20	40	60	80	100	120		
C	7	31.66 ≈	38	70	101	133	165	196	228	
D	5	12.5	10	23	35	48	60			
E	4	10	6	16	26	36				

La empresa puede establecer que por cada 500 puntos se paguen 2 SMMLV

**c) VENTAJAS**

- Evita errores de calificaciones extremas o centrales.
- Es fácil de comprender por los empleados.
- Es simple.

**d) DESVENTAJAS**

- Bajo grado de precisión.
- No especifica que tanto más complejo es un puesto en comparación con otro.
- Los restantes métodos de jerarquización tienen la misma mecánica, lo cual los hace análogos.
- Difícil de sustentar ante los empleados

**e) MODELO FORMULADO:** ver anexo 1

**8) ENCUESTA SALARIAL**

**a) DEFINICION**

Se trata de obtener datos con respecto a lo que otras empresas pagan por puestos específicos o clases de puestos dentro de un mercado laboral dado. Casi todos los profesionales de compensación usan las encuestas salariales directa o indirectamente. Las encuestas se pueden comparar, subcontratar recurriendo a una empresa consultora bien las puede realizar la propia organización.

Las organizaciones utilizan las encuestas salariales por dos razones básicas: identificar su posición relativa con respecto a la competencia elegida en el mercado laboral y proporcionar información para desarrollar un presupuesto y una estructura de compensación. De todos los criterios salariales, las tasas de mercado siguen siendo la norma más importante para determinar el pago. En un ambiente competitivo, el mercado determina el valor económico y este es el factor decisivo

Las grandes organizaciones realizan en forma rutinaria encuestas salariales que proporcionan los salarios bajo, alto y promedio para un puesto específico. En ocasiones, la tasa de mercado o tasa corriente, se define como el rango percentil del 25 al 75 el salario para los puestos más que como una sola cifra salarial específica. Una dificultad importante al realizar una encuesta salarial implica la determinación de una encuesta comparable. Las encuestas que proporcionan excepciones detalladas y completas. Conforme el alcance de los puestos se vuelve más amplio, esta dificultad aumenta.

**b) PROCEDIMIENTO**

- Determinación de la información necesaria.
- Diseño de las formas que se considere propio de utilizar.
- Selección de los puestos que se considere conveniente investigar.
- Determinación del número y tipo de las empresas que se van a investigar.
- Recolección de datos.
- Resumir los datos.
- Manejo estadístico de los resultados que se obtengan.
- Formulación de la gráfica correspondiente, que marque la recta de crecimiento promedio.

**c) VENTAJAS**

- Estudio específico de cada uno de los aspectos del paquete de remuneración total y competitividad frente al mercado.
- Análisis comparativo con todas las empresas del estudio y sus sectores específicos.
- Conocimiento detallado de la compensación en el mercado y sus principales componentes.
- Proyección de aumentos salariales con base en las prácticas actuales del mercado.
- Homologación Exacta de cada cargo frente a su equivalente en el mercado.
- Disponibilidad de información actualizada y confiable sobre el comportamiento salarial en el mercado.
- Orientación estratégica a las áreas de Recursos Humanos en cuanto al direccionamiento de la compensación global de su organización

**d) DESVENTAJAS**

- El planeamiento y ejecución de la investigación suele ser más complejo que si se realizara por censo.
- Requiere para su diseño de profesionales con buenos conocimientos de teoría y habilidad en su aplicación. Hay un mayor riesgo de sesgo maestro.
- Es necesario dar un margen de confiabilidad de los datos, una medida del error estadístico posible al no haber encuestado a la población completa. Por lo tanto deben aplicarse análisis estadísticos que permitan medir dicho error con intervalos de confianza, medidas de desviación estándar, coeficiente de variación, etc. Esto requiere de profesionales capacitados al efecto, y complica el análisis de las conclusiones.

**e) FORMATO DE ENCUESTA SALARIAL:** ver anexo 2

**f) TABULACION ENCUESTA SALARIAL:** ver anexo 3

**g) MODELO FORMULADO:** ver anexo 4

## 9) CONCLUSIONES

Para determinar el salario, se debe tener como punto de partida información clara de las políticas salariales de la empresa, que permitan cifrar unos salarios idóneos tanto para propietarios como para empleados.

La base histórica salarial del país es un referente imprescindible para realizar un ajuste de sueldos que corresponda a las necesidades de los trabajadores, y que permita a la empresa ser competitiva no solo por su actividad económica, sino también por su talento humano.

En una valoración de cargos de trabajo es donde realmente se pueden identificar las debilidades o inconsistencias en los cargos, ya sea por su subvaloración o sobrevaloración.

Durante la valoración de cargos, se logra percibir verdaderamente el esfuerzo, eficiencia, responsabilidad, de los empleados, lo que permite realizar una asignación justa.

En algunos cargos, se pudo observar que su calificación final dio por debajo de la real, debido a que sus competencias son diferentes al común de su rango.

## 10) ANEXO 5: GLOSARIO