



Sistemas de Evaluación y Remuneración de puestos en las Empresas Antioqueñas

Rafael Gustavo Zuluaga

RESUMEN

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 proponen realizar en un futuro cercano.

Se expone en el presente artículo las metodologías o sistemas de las empre-

sas estudiadas para la evaluación de cargos e incrementos salariales al personal de los diferentes niveles: operativo, profesional y directivo.

INTRODUCCIÓN

El monto de sueldo o salario que debe pagarse a cada empleado es un problema básico para cualquier empresa. Este problema no se limita a la determinación del salario actual, incluye también la retribución futura.

La distribución equitativa de la nómina de una organización, proporciona una de las mejores bases para obtener relaciones armoniosas y bien fundadas entre empresas y empleados.

El salario representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria de actividades con un patrón y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de la organización, a cambio de una retribución justa acorde con sus responsabilidades y habilidades.

Cada cargo tiene un valor relativo frente a los demás, y tradicionalmente se le ha ubicado un valor en la escala jerárquica de la organización. A través del tiempo ha existido múltiples formas de asignar tales valores. Sin embargo al diseñar una política de salarios, es necesario definir previamente una filosofía de retribución basada en el cargo o en la persona.

Existe un consenso general en que la retribución depende de la responsabilidad del puesto, de la evaluación del desempeño y el logro de objetivos.

1. BASES TEÓRICAS FUNDAMENTALES PARA EL ESTUDIO

1.1 Evaluación de Puestos

Es el procedimiento que permite determinar el valor relativo de cada

RAFAEL GUSTAVO ZULUAGA ZEA. Docente tiempo completo. Administración de Negocios, Universidad EAFIT. Ingeniero Industrial, Universidad de Antioquia. Especialista en Relaciones Industriales, Universidad EAFIT. email: gzuluaga@eafit.edu.co

puesto.. Para llevarla a cabo, se debe tener en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo.

Las empresas que adoptan un programa de evaluación de puestos, generalmente esperan alcanzar algunos objetivos, los más frecuentes son:

- Decidir el nivel de los salarios de forma que sea justa para el empleado y la empresa.
- Permitir a la administración medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal.
- Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

La evaluación debe ser objetiva y asignarse la realización del programa, a personal capacitado; puede considerarse un Analista de Puestos, o un especialista en compensaciones, conjuntamente con un Comité de Valuación integrado por directivos de diferentes áreas.

Sin embargo al diseñar una política de salarios, es necesario definir previamente una filosofía de retribución basada en el cargo o en la persona.

1.2 Métodos básicos en la evaluación de puestos

Existen algunos métodos básicos en la evaluación de puestos, se destacan los siguientes:

- 1. La Jerarquización.** Es un método sencillo y poco preciso para llevar a cabo una valuación de puestos. Consiste en integrar cada puesto en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Son jerarquizaciones globales, aunque en algunas ocasiones se tienen en cuenta aspectos como el grado de responsabilidad, la capacitación, el esfuerzo y las condiciones de trabajo en las cuales se realiza la labor. La desventaja que presenta este sistema es que destaca aspectos poco relevantes e ignora otros importantes, además no establece ninguna diferencia medible entre los puestos.
- 2. La Clasificación.** Consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la descripción del puesto determina la graduación o clasificación. Al igual que el método anterior, este método garantiza que los

empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones significativas en los niveles de compensación.

- 3. Comparación de factores.** Este método requiere un comité de evaluación de puestos que compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación: por ejemplo, el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) con respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto.

- 4. Sistema de Puntos.** La investigación hecha en muchas empresas modernas ha demostrado que el sistema de puntos ha sido el más empleado para la evaluación de puestos.

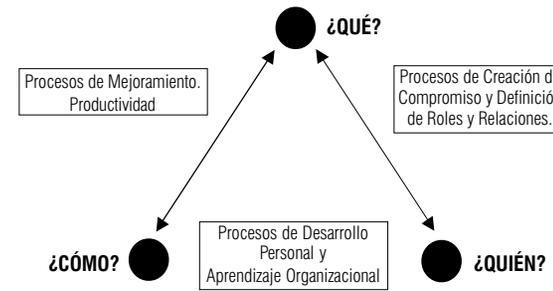
En vez de utilizar niveles salariales, como el método de Comparación por Factores, utiliza puntos. Aunque resulta más difícil desarrollar este sistema, sus resultados son más precisos que los del método de comparación por factores, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales.

- 5. Sistema HAY.** Este método está basado en el método de comparación de factores. Fue creado en los años 1950-1960, y se presenta como una adaptación combinada de la graduación por punto y el método de comparación de factores; se utiliza principalmente para los puestos administrativos y técnicos. Este método evalúa los puestos, teniendo en cuenta tres factores que son comunes a todos los puestos: competencia, solución de problemas y responsabilidad.

- 6. Sistema Total Value.** Es una de las formas más nuevas de visualizar la organización para medir el trabajo, en la cual la efectividad de su sistema de valoración de los diferentes puestos radica en tener en cuenta la identidad de la empresa. Ésta identidad se establece cuando se interrelacionan sus tres dominios básicos: Los propósitos (el qué), las capacidades (el cómo) y las competencias (el quién) a través de factores y grados.

El dominio de los propósitos es el que da legitimidad a la organización y considera la satisfacción de sus grupos de interés (accionistas, clientes, comunidad, empleados), y el que define cual es el valor que debe crear la organización para cumplir en forma sostenible su razón de ser. El dominio

de las capacidades se orienta a la búsqueda de la efectividad en el logro de los propósitos, e incluye los recursos, los procesos de operación, la cultura y la habilidad adaptativa de la organización, y el dominio de las competencias está orientado a la disponibilidad de las personas comprometidas y capaces de poner en práctica la estrategia del negocio. La unión del Qué y el Cómo ubica los procesos de mejoramiento y productividad. La unión del Qué y el Quién permite identificar los procesos de creación del compromiso y definición de roles y relaciones, y la unión del Cómo y el Quién establece procesos de desarrollo personal y aprendizaje organizacional.



El Sistema Total Value cuenta con un software que permite agilizar y optimizar la valoración de cargos.

- 7. Modelo de Competencias:** El enfoque de competencias se ha trabajado desde los años 70 y fue introducido por David Mc Clelland, sólo recientemente se ha convertido en una corriente importante. Ésta fluye desde el énfasis en el desempeño de los altos niveles, y complementa el crecimiento en el conocimiento del trabajo en equipo. El uso de las competencias está supeditado al mejoramiento en métodos de medición y al desarrollo de métodos prácticos para poder identificarlas y definirlos.

El término Pago Basado en Competencias (PBC) ha sido adoptado para referirse a un sistema de pagos que asocia los incrementos de sueldos y salarios a las competencias demostradas. La mayor parte de las aplicaciones exitosas de PBC están combinadas con un sistema de incentivos, con elementos del sistema de pagos atados a los diferentes factores de desempeño. El salario base está ligado a las competencias y a los resultados individuales o de grupos, y a su vez éstos están unidos a oportunidades de obtener gratificaciones.

El término Pago Basado en Competencias ha sido adoptado porque son *Las Competencias* la base para establecer el Sistema de Compensación. Este Sistema parece simple: A las personas se les debe pagar por sus Competencias. Sin embargo El PBC, es un paradigma diferente y nuevo para empleados y gerentes. Es dar un paso adelante en los Sistemas de pagos tradicionales, basados en un

sistema de sueldos y salarios en donde los valores estaban calculados sobre el valor del cargo. Con El PBC, el énfasis está en el valor de la persona.

- 8. Bandas Ampliadas:** Una de las tendencias que se observa actualmente es la de reducir los grados y rangos utilizados para establecer los salarios de los empleados en bandas, desde diez hasta cinco o tres, en un proceso llamado Bandas Ampliadas ó Broadbanding. Este término significa reducir los rangos y grados salariales a unos pocos niveles o "bandas", cada una de las cuales contiene un rango relativo de cargos y de salarios. Por ejemplo, en lugar de tener diez grados salariales de los cuales cada uno contiene un rango de salario, se agrupan los diez grados dentro de tres grandes bandas, cada una con un conjunto de cargos donde se identifica el salario más alto y el salario más bajo.

La principal ventaja de este sistema es que proporciona una gran flexibilidad a la compensación de los empleados, y es recomendable para firmas poco jerarquizadas y que se encuentran organizadas en equipos auto-gerenciados.

El nuevo Sistema de Bandas ampliadas implica que tanto los supervisores como los subordinados pueden moverse hacia arriba o hacia abajo de la escala de pagos sin necesidad de realizar ascensos o descensos.

En nuestro medio la implementación de este método tiene sus limitaciones, debido a la rigidez de nuestra legislación laboral que prohíbe la disminución de los salarios.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Con el fin de lograr un diagnóstico claro de la situación actual de los sistemas de evaluación y remuneración en la gran empresa antioqueña, se realizaron entrevistas a directivos.

El trabajo de campo se llevó directamente en las empresas con el método de preguntas abiertas, que buscaba cubrir los sistemas usados para la determinación de salarios, los criterios para definir incrementos y otras formas de retribución o beneficios, igualmente se indagó sobre la evaluación de desempeño y los programas futuros de las empresas en materia de compensación.

De una población nuestra de 70 empresas seleccionadas con más de 500 empleados o más de 50 cargos diferentes se entrevistaron los directivos de recursos humanos de 28 compañías. Estas son:

Fabricato, Papelera (se reserva el nombre de esta empresa por solicitud de quien suministró la información) Noel, Pinky, Coltejer, Nacional de Chocolates, Gravetal, Sofasa, Clínica Las Vegas, Pintuco, Coca-Cola, Sumicol, Aces, Seguros DeLima, El Colombiano, Andercol, Conavi, Leonisa, Cadenalco, Empresas Públicas, Crystal, Enka, Bancolombia, Compañía Colombiana de Tabaco, Compañía de Empaques, ISA, Holasa y Simesa.

Estas empresas están distribuidas en los siguientes sectores:

- Metalmeccánicas 2 empresas
- De textiles 4 empresas
- De químicos 2 empresas
- De alimentos 5 empresas
- Siderúrgicas 1 empresa
- De confecciones 2 empresas
- Comerciales 1 empresa
- De servicios 6 empresas
- De comunicaciones 1 empresa
- Otros sectores 4 empresas

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el cuadro resumen de empresas puede observarse una clasificación en tres grandes niveles: **Operativo, profesional y directivo**, se hizo una breve síntesis de los sistemas de remuneración utilizados en las empresas investigadas.

Para cada nivel se incluye la siguiente información:

- Número de empleados
- Método utilizado para valorar los cargos.
- Definición del valor relativo de los mismos.
- Forma de hacer los incrementos.
- Sistemas de promoción.
- Beneficios que complementan la remuneración.
- Programas relacionados con el tema de compensaciones y recursos humanos.

CUADRO RESUMEN DE EMPRESAS

EMPRESA	ITEM	OPERATIVO	PROF. ADMITIVO	DIRECTIVO
1	Empleados	350	140 + 5 vendedores	10
	Método	Asignación de Puntos	Jerar.por grupos,Maxmin	Decisión de Junta Directiva
2	Incrementos	Por convención colectiva	Seg conv.e influenc. jefe	Decisión de Junta Directiva
	Promoción	Concurso interno, ascenso automático de la Categoría 3 a la 2 con 5 años de experiencia.		
3	Otras recomp.	7 primas, transporte y restaurante	Idem	Salario Integral
	Proyecciones	Disminuir categorías, fomentar los cargos polivalentes, y ligar los incrementos salariales al desempeño.		
4	Empleados	2020	600	
	Método	Asignación de Puntos (tres Curvas)	Sistema HAY	
5	Incrementos	Por convención+C13 colectiva	IPC,encues,eval desen	
	Promoción	Según polivalencia		Salario Integral
6	Otras recomp.	Incentivos por producción 30% Primas, becas, transporte y restaurante	idem	
	Proyecciones	Implementar con asesores mejicanos un sistema de comisiones para los vendedores		
7	Empleados	232		27
	Método	Comparación de actividades para jerarquizar	Jerar.y agrup. por areas	(Salario fijado por Geren. y casa EE.UU en Dólar,seg resultados)
8	Incrementos	Definido por la Gerencia % igual	Por rendim. y cumpli/ meta	
	Promoción	Por cumplimiento objetivos		
9	Proyecciones	Implementar un nuevo sistema de evaluación del desempeño y logro de resultados. Realizar una reestructuración organizacional con la asesoría del London Consulting Group		
	Empleados	1800	1110	90
10	Método	Asignación de Puntos (A.P)	A.P. Categorías, 3 Niveles	A.P. HAY y Res. procesos
	Incrementos	Por conv. colectiva o pacto	Evaluación D. Hasta 16%	
11	Promoción		idem	
	Otras recomp.	Tres prim extras,transporte, restaurante auxilios educativos,matrimonio y salud. (Se eliminó sistema de incentivos)		
12	Proyecciones	Realizar una negociación que permita nivelar a todos los operarios y reunirlos en tres categorías. Evaluar los resultados mediante un análisis de cargos por competencias. Trabajar en equipo en todos los niveles de la empresa. Determinar cada perfil ocupacional y con base en él realizar nuevamente el manual de valoración.		
	Empleados	50	50	1 + 300 vendedores
13	Método	Asignación de Puntos	Asignación de Puntos.	Ninguno
	Incrementos	General, decretado por la gerencia,IPC	Idem	
14	Promoción		Idem	
	Otras recomp.	Primas.	Idem	
15	Proyecciones	Para aquellos empleados con salario Integral, es posible pagarles parte del sueldo en cheques canasta con el fin de disminuir la retención en la fuente. El resto del sistema se seguirá manejando igual por un buen tiempo.		

EMPRESA	ITEM	OPERATIVO	PROF. ADMITIVO	DIRECTIVO
6	Empleados	3428 (total empleados de la empresa)		
	Método	Asignación de Puntos	Jerar. Asig. puntos, categ	Ninguno
	Incrementos	Por convención colectiva	General de junta y nivelac.	Decision de Junta Directiva
	Otras recomp.	Incentivos por unidad producida primas, rest,trans,auxilios		
	Proyecciones	Implementar un sistema de logro de objetivos para el personal Administrativo y Directivo		
7	Empleados	1500	940 + 300 vendedores	60
	Metodo	Agrupación en 3 cat/similitud funciones	Agrup 6 cat/similitud oficios	Ninguno
	Incrementos	General de Presidencia	General y Eval. desemp.	Evaluación del desempeño
	Proyecciones	Implementar el sistema de gestión por competencias para todo el personal		
8	Empleados	201	114	
	Metodo	Asignación de Puntos (desactualizado)	Asig.Puntos (desactualiz.)	Ninguno
	Incrementos	Por convención colectiva	Seg convención	Fijados por dueños
	Otras recomp.	Primas, auxilios, educación, salud, transp.		
	Proyecciones	Definir sistema de incentivos y categorías para el personal directivo y administrativo		
9	Empleados	501	255	37
	Metodo	Total Value, (gestión de competencias)	Total value,(gest/compet.)	Ninguno
	Incrementos	Por Pacto Colectivo	Por Pacto Colectivo	Por junta directiva
	Otras recomp.	Primas, restaurante, transporte, aux educ. auxilios para salud, educación y matrimonio.	evaluación desempeño	Salario Integral
	Proyecciones	Definir valoración de cargos directivos por medio del sistema Total Value		
10	Empleados	66	189	93
	Metodo	Asignación de Puntos (En proceso)	En proceso	En proceso
	Incrementos	General IPC,	Idem	Idem
	Promoción	Concurso interno, polifuncionalidad	Idem	Idem
	Otras recomp.	Prima vacaciones, aguinaldo y otros según evaluación del desempeño	Idem	Idem
	Proyecciones	Terminar de implementar una nueva estructura de salarios para toda la organización.		
11	Empleados	335	365	20
	Método	Sistema puntos de HAY	Sistema puntos de HAY	Comparación Mer. Laboral
	Incrementos	Por convención colectiva	Por Junta Directiva	Por junta directiva
	Promoción	Por polivalencia		
	Otras recomp.	3 Primas,restaurante, aux de salud,escol préstamos	Idem	Salario Integral
Proyecciones	Trabajar con el Sistema Hay y con los procesos de administración del desempeño en el nivel administrativo y poner en práctica algunos Indicadores de gestión			

EMPRESA	ITEM	OPERATIVO	PROF. ADMITIVO	DIRECTIVO
12	Empleados	900	100	10
	Método	Sistema de Asignación de puntos hasta el 97 complementado con Total Value y cumpli/ obj.	Igual al pnal operativo diferentes salarios.	Categorías Variables con
	Incrementos	Por Pacto Colectivo	Idem	Idem
	Otras recomp.	Préstamos extralegales, y bonos por cumplimiento de objetivos entre otros.	Idem	Idem
	Proyecciones	Implementar el sistema Total Value		
13	Empleados	320	220	
	Método	Asignación de Puntos	Problem solving	Manejado directamente
	Incrementos	Es general y lo realiza el comité de Gerencia	Definido por la dirección	por la Junta Directiva.
	Otras recomp.	Sin información	Sin información	Sin información
	Proyecciones	Implementar el sistema de Competencias y de Remuneración variable.		
14	Empleados	780 + 150 Pilotos	250	130
	Método	Asignación de Puntos	Asignación de Puntos	Asignación de Puntos
	Incrementos	General junta directiva y por convención colectiva para los pilotos.	Idem	Idem
	Otras recomp.	Sin información	Sin información	Sin información
	Proyecciones	Continuar con el sistema de Puntos		
15	Empleados	84	34	13
	Método	Asignación de Puntos	Idem	Idem
	Incrementos	Varían de acuerdo a obtención de nuevos negocios por parte de cualquier empleado.	Variable por resultados	Fijo mas variable
	Otras recomp.	Préstamos para estudios, vehículos, vivienda y bonos navideños y vacacionales.	Idem a ser socio de la cia.	Salud, préstamos y acceso
	Proyecciones	Investigar nuevas tendencias para implementarlas al personal ejecutivo.		
16	Empleados	300	120 + 8 vendedores	20
	Método	Asignación de Puntos	Idem	Idem
	Incrementos	Junta directiva + IPC + Competencia	Idem	Idem
	Otras recomp.	Se está trabajando en ello	Se está trabajando en ello	Variable
	Proyecciones	Asignar sobresueldo basado en méritos		
17	Empleados	200	150	8
	Método	Asignación de Puntos	Idem	Idem
	Incrementos	Convención colectiva	Evaluación desempeño	Resultados de Gestión
	Otras recomp.	Auxilios para educación, bonos, primas, transporte, restaurante y otros auxilios		
	Proyecciones	Realizar en dos años una encuesta sobre el clima organizacional y una investigación sobre la estabilidad laboral.		

EMPRESA	ITEM	OPERATIVO	PROF. ADMITIVO	DIRECTIVO
18	Empleados	2580	1290	8
	Método	Asignación de Puntos	Idem	Idem
	Incrementos	Comité de Gerencia	Idem	Idem
	Otras recomp.	Premios salariales (hasta un 25% del sueldo) por cumplimiento de metas	Idem	Idem
	Proyecciones	Continuar con el sistema actual ya que no están de acuerdo con las nuevas tendencias en materia de compensación		
19	Empleados	900	660	8
	Método	Asignación de Puntos	Idem	Idem
	Incrementos	Por Convención Colectiva y el IPC	Por Pacto Colectivo	Por Pacto Colectivo
	Otras recomp.	Auxilios, préstamos para estudio y vivienda, primas, transporte, aguinaldos y restaurante.	Igual que pnal operativo + un seguro de vida	Idem
	Proyecciones	Establecer nuevos indicadores de productividad y fomentar la gerencia participativa.		
20	Empleados	8300	600	100
	Método	De Jerarquización se pasó al sistema Hay	Idem	No hay método, es flexible según perfil del empleado.
	Incrementos	Determinado por el IPC + algunos puntos	Idem	Incrementos salariales según resultados
	Otras recomp.	Convención Colectiva, 4 primas extralegales préstamos para vivienda, educación y salud.	Pnal no convenionado Salud, primas, préstam.	Incrementos salariales según resultados
	Proyecciones	Fomentar el empowerment, incrementar mecanismos de control, determinar un salario fijo y variable para el personal directivo, y continuar con el sistema Hay en el área operativa.		
21	Empleados	2673	3732	200
	Método	Asignación de Puntos	Idem	No hay método, es flexible se tienen rangos salariales
	Incrementos	Determinados por Convención Colectiva	Idem	Mínimos y Máximos.
	Otras recomp.	Auxilios de salud, educación, primas, cursos Restaurante y fondos para vivienda.		
	Proyecciones	Implementar el sistema de Bandas ampliadas con asesores externos, a través de una combinación entre el sistema de competencias y el sistema de Puntos		
22	Empleados	1500		
	Método	Jerarquización, se determina el salario por la polifuncionalidad	Sin información	Sin información
	Incrementos	Determinados por la Junta Directiva		
	Otras recomp.	Incentivos de Producción		
	Proyecciones	Consolidar la estructura de producción según una distribución por líneas, agrupando los procesos y conformando equipos de trabajo polifuncionales.		
23	Empleados	1050	453	47
	Método	Jerarquización con categorías	Sistema Hay	Sin información
	Incrementos	Determinados por Convención Colectiva	Evaluación del Desem.	
	Otras recomp.	Auxilios por salud, préstamos para vivienda Restaurante, transporte y primas	Cheques canasta y fondos de ahorro y pensión.	
	Proyecciones	Otorgar bonos salariales a los directivos, y asignar los salarios por evaluaciones del desempeño.		

EMPRESA	ITEM	OPERATIVO	PROF. ADMITIVO	DIRECTIVO
24	Empleados	5180	2220 (activo y directivo)	
	Método	Asignación de Puntos	Idem	
	Incrementos	Determinados por Convención Colectiva	Idem	
	Otras recomp.	Auxilios para salud y educación, préstamos para vivienda y transporte	Idem	Bonos por cumpli/ de metas
	Proyecciones	Fijar metas por equipos, evaluar el valor agregado estratégico de cargos y asignar salario variable.		
25	Método	Asignación de Puntos	Jerarquización, Medio Lab	Sin información
	Incrementos	Determinados por Convención Colectiva	Por Convencion Col.	
	Promoción		Eval de Desempeño	
	Otras recomp.	Primas, bonificaciones, becas, servicio mdco auxilios, préstamos para viviend. y restaur.	Idem	
	Proyecciones	Polivalencia, reducir categorías, y reclasificar cargos en consenso con el sindicato		
26	Empleados	831	586	9
	Método	Sist Asig. puntos hasta el 89, Iso 9000, Reinge	Idem + Eval Desemp	No hay método, es flexible
	Incrementos	Por Convencion Colectiva	Idem	Por junta directiva
	Otras recomp.	Incentivos por unidades, Primas, auxilios nacim. matri, traspor, restauran. Proveduria, presta	Idem (restringido)	Algunos de Convencion
	Proyecciones	Desmontar incentivos y realizar evaluaciones de resultados y desempeño.		
27	Empleados	60	67	23
	Método	Asignación de Puntos (vigente)	Idem	Idem
	Incrementos	Por Convencion Colectiva	Por Convencion Col.	Por Junta Directiva
	Otras recomp.	Primas, auxilios matri, nacim, muerte, restaurante, transporte.	Idem	Salario Integral
	Proyecciones	Acordar cargos polivalentes con el Sindicato y fusionar algunos cargos.		
28	Empleados	836 (Total empleados de la empresa)		Sin información
	Método	Sistema Hay desde 1997 actualizado	Idem	
	Incrementos	Por desempeño y sobre el IPC	Idem	
	Otras recomp.	Bonos por metas, préstamos	Idem	
	Proyecciones	Implementar el salario variable en toda la empresa, este proceso es llamado «desalarización».		

3.1 Sistemas de Valoración de Cargos

Se puede observar en la tabla No.1 y las gráficas 1 y 2 que el nivel operativo utiliza los sistemas de: Asignación de puntos, Sistema HAY, Clasificación por categorías, Jerarquización por actividades y gestión por competencias. El análisis efectuado de la información obtenida se aproxima en buena medida a los sistemas de valoración de cargos más utilizados en las empresas antioqueñas.

Para una mejor comprensión se hizo la siguiente clasificación:

1. Clasificación según sistemas de valoración (Tablas No. 1, 2 y 3 gráficos Nos. 1,2,3,4 y 5)
2. Clasificación según forma de incremento (Tabla No. 4 y gráficos Nos. 7 y 8)
3. Clasificación de acuerdo con programas a realizarse en el futuro. (Tabla No. 9 gráfico No. 17)

La anterior clasificación aplica a los niveles operativo, profesional y directivo respectivamente.

1. CLASIFICACIÓN SEGÚN SISTEMAS DE VALORACIÓN

Nivel Operativo

Predomina el Sistema de Asignación de Puntos, con un 70% de presencia en las empresas lo cual constituye la metodología más usada en nuestro medio para este nivel. Si se adiciona el 11% del sistema HAY, aplicado en las empresas por firmas asesoras, se tiene que el 81% de las empresas aplican sistemas cuantitativos con base en puntos.

Se deduce que el 90% de las empresas utilizan los sistemas tradicionales al incluir el método de clasificación por categorías. En la tabla No.1 y gráfico No. 1 aparecen dos sistemas diferentes a los tradicionales: Jerarquización por actividades y Gestión por Competencias.

La Jerarquización por actividades es un sistema que combina la jerarquización de las operaciones, y procesos involucrados en cada cargo o conjunto de cargos similares. En este sistema no prima el diseño del cargo basado en las funciones y responsabilidades aisladas, sino el cargo como una parte integrada a un proceso o subproceso de la organización. La importancia radica en el peso que tenga el proceso y en lo que representa para el logro de resultados organizacionales.

TABLA No. 1
Clasificación según Sistema de Valoración
Nivel Operativo

SISTEMAS	N. Empresas	%
Asignación de Puntos	19	70%
Sistema HAY	3	11%
Clasificación por categorías	2	7.4%
Jerarquización por actividades	2	7.4%
Gestión por competencias	1	4%
TOTAL	27	100

Adicionalmente se encontró que una empresa está complementando la valoración de estos cargos con el modelo de Gestión por Competencias.

Además se halló otra que tiene en cuenta los resultados de gestión.

GRÁFICO No. 1
Distribución por Frecuencias

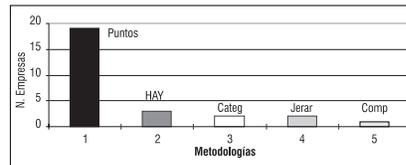
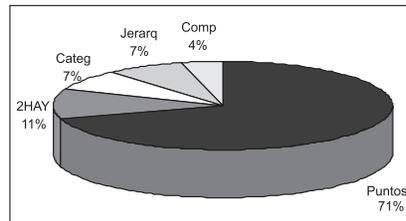


GRÁFICO No. 2
Distribución Porcentual



La Gestión por Competencias apenas se inicia en nuestro medio, con presencia del 4% tanto para el nivel operativo como profesional. Si se tiene en cuenta la popularidad que el término "Competencias" ha alcanzado en el entorno de los directivos de Recursos Humanos, es notorio que su aplicación sea mínima. Adelantando un poco para dar una mirada a las gráficas y tablas correspondientes al nivel profesional se ve claramente que el modelo de Gestión por Competencias no ha tenido una aplicación considerable, no solo para el nivel operativo sino también para el profesional.

Nivel Profesional y Administrativo

La tabla No. 2 y las gráficas No. 3 y 4 muestra que los sistemas utilizados por estos niveles son los mismos que para el nivel operativo, aunque con porcentajes diferentes para cada sistema. Se observa que prevalece el sistema de puntos con un 56% y sumado al Sistema HAY con un 26% da un 82% para las metodologías basadas en puntajes.

Al igual que en el nivel operativo aparece la jerarquización por actividades y gestión por competencias

Como puede apreciarse en las gráficas nos. 3 y 4 la diferencia con relación al nivel operativo es que el Sistema HAY se utiliza en mayor porcentaje para este nivel que para el nivel operativo. Lo que es muy aceptable y lógico por los factores de medición empleados (el saber, el actuar y el pensar) que son características de este modelo.

Nivel Directivo

Como se deduce de la tabla No. 3 y gráficos nos. 5 y 6 el 63% de las empresas no aplica ningún sistema para determinar el nivel salarial de sus directivos. Se pudo establecer que los salarios se determinan:

- Por decisión de la junta directiva.
- Por comparación de cargos similares con otras empresas.
- Por la trayectoria laboral del funcionario.
- Por la negociación del funcionario y el representante de la empresa.

El 22% aplican el sistema de puntos y el Sistema HAY es aplicado por un 7% de las empresas, para el 29% de empresas que utilizan metodologías basadas en puntos.

En la tabla No. 3 se muestra otra clasificación denominada Categorías Variables Este es un sistema similar a las Bandas Ampliadas al cual se hace referencia en las bases teóricas. El ítem *Sin definir* muestra que sólo se presenta el caso de una empresa que no ha definido el sistema para el nivel directivo, pero tiene proyectado aplicar un sistema de puntos.

TABLA No. 2
Clasificación según Sistema de Valoración
Nivel Profesional y Administrativo

SISTEMAS	N. Empresas	%
Asignación de Puntos	15	56%
Sistema HAY	7	26%
Clasificación por categorías	1	11%
Jerarquización por actividades	1	4%
Gestión por competencias	1	4%
TOTAL	27	100

A nivel profesional se encontró una empresa que está complementando la valoración de los cargos con el modelo de Gestión por competencias.

Otra tiene en cuenta los resultados de gestión.

Además, una tercera relaciona la evaluación del desempeño con los niveles de salario.

GRÁFICO No. 3
Clasificación según Sistema de Valoración
Nivel Profesional y Administrativo

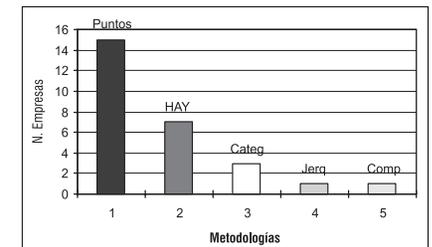


GRÁFICO No. 4
Distribución Porcentual

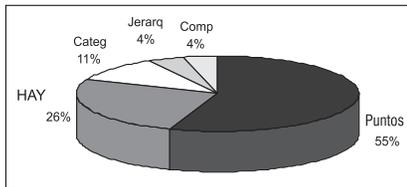


TABLA No. 3
Clasificación según Sistema de Valoración
Nivel Directivo

METODOLOGÍA	N. Empresas	%
Asignación de Puntos	6	22%
Sistema HAY	2	7%
Categorías variables	1	4%
Sin definir	1	4%
Ningún sistema (por Junta Directiva)	17	63%
TOTAL	27	100

Para este nivel directivo se encontró que tres empresas tienen asociado el nivel de retribución a los resultados de gestión. Una de ellas determina el valor total de retribución para todo el año y en dólares, teniendo muy en cuenta el perfil de cada funcionario.

GRÁFICO No. 5
Distribución por Frecuencia

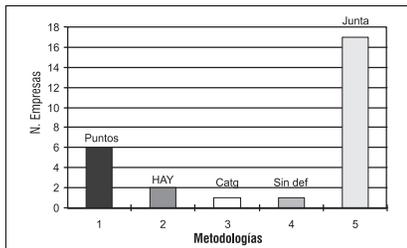
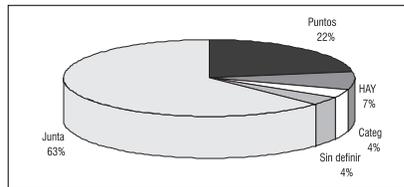


GRÁFICO No. 6
Distribución Porcentual



2. CLASIFICACIÓN SEGÚN FORMA DE INCREMENTO

Una vez definido los niveles de retribución para los diferentes cargos o personas el paso siguiente es reajustar los salarios, aplicando diferentes formas dependiendo del nivel jerárquico, el empleado, la empresa y las circunstancias que afectan la organización.

Para los tres niveles las formas utilizadas en las empresas de la muestra son las siguientes:

Nivel operativo

De acuerdo con los resultados expresados en la Tabla No. 4 y gráficas 7 y 8 para este nivel se utiliza la forma de convención colectiva en un 57% de las empresas, el 36% corresponde al Comité de Gerencia y en menor porcentaje al pacto colectivo en un 7%. De acuerdo con estos valores se ve que aún persiste alta influencia de las organizaciones sindicales en la empresa, se destaca que aunque el porcentaje de la forma de incremento Pacto Colectivo es bajo, esto puede servir como un proceso de transición de un sistema de negociación con el sindicato a un sistema donde la administración de la empresa recupera su autonomía para las decisiones y la confianza de los empleados. Esta situación también puede considerarse como un punto de equilibrio entre la beligerancia de los sindicatos y el estilo autoritario de la dirección de algunas empresas.

Otros factores para incrementos de los salarios

En la tabla No. 5 puede observarse otros factores encontrados para incrementos de salarios en el 40% de las empresas de la muestra para los niveles operativo, estos factores son:

Cumplimiento de metas: La tendencia es retribuir una parte con base en el cumplimiento de metas establecidas para cada empleado.

Polifuncionalidad: Este término hace referencia a que cada empleado debe capacitarse para desempeñar varios cargos y estar disponible a ser transferido periódicamente a ocupar oficios diferentes y que requieran otros conocimientos y habilidades. Se halló que el 14% de las empresas está retribuyendo a sus trabajadores, teniendo en cuenta el número de cargos diferentes que puedan ocupar, o la diversidad de habilidades que haya desarrollado.

Evaluación del Desempeño: Puede asimilarse al cumplimiento de metas, pero esta considera unos criterios más cualitativos que cuantitativos. Se halló que la evaluación del desempeño es utilizada por un número mayor de empresas que lo mostrado en la tabla y gráficas ya referidas, solo que en las demás empresas se hace la evaluación del desempeño con fines meramente para retroalimentación y no para hacer incrementos.

Comisiones: Esta es una forma de retribución muy común en el caso de personal de ventas. Lo extraño es su aparición en el nivel operativo, cuya explicación se debe a que en una de las empresas estudiadas, se tiene un reconocimiento para todo el personal, incluyendo el operativo, que logre realizar o promocionar una venta. Esta empresa trata de motivar a que todo el personal se interese por las ventas de la compañía.

Ascenso por Concurso: Otra práctica hallada consiste en promocionar o inducir al personal a que se preocupe por aprender o desarrollar nuevas habilidades y destrezas, para obtener por medio de concurso interno un ascenso, y de esta manera mejorar su nivel de retribución.

Nivel Profesional y Administrativo

Como se deduce de la tabla No. 6 y las gráficas nos. 11 y 12 la forma de incremento por convención colectiva para el nivel profesional y administrativo es del 21%, lo que parece lógico ya que este nivel de empleados está menos involucrado con los sindicatos y son considerados como personal de mayor confianza en las empresas.

Por Pacto Colectivo y Comité de Gerencias las empresas en el nivel profesional y administrativo incrementan en conjunto el 43%. Con esta cifra se puede concluir que más de la mitad de las empresas administran en forma muy conservadora los incrementos de retribución y como consecuencia apoyan la

remuneración por los cargos asignados y no por los resultados. También se observa que el 19% de las empresas utilizan evaluación del desempeño con el fin de hacer incrementos, pero no miden logros y la contribución a los resultados organizacionales.

La forma de incremento por cumplimiento de metas se da solamente en una empresa con un valor del 4%. Aunque el porcentaje es muy bajo, vemos que por lo menos se vislumbra en el medio empresarial la posibilidad de aplicar nuevas políticas y gestión de recursos humanos.

La información de la tabla No. 7 es un complemento de la tabla no. 6 específicamente la forma de incremento por Comité de Gerencia. esto significa que de las 11 empresas cuya política general es por Comité de Gerencia, 7 de ellas tienen en cuenta los factores allí mencionados para decidir el incremento de algunos empleados.

Nivel Directivo

Como se aprecia en la tabla No.8 y gráficas 15 y 16, las formas utilizadas para incrementar los salarios al personal directivo, exceptuando como es lógico "Por Convención Colectiva", son las mismas usadas para personal profesional. Sobresale la forma por Comité de Gerencia con 81% se le adiciona el 4% por pacto colectivo, ya que este no es más que una propuesta de la alta gerencia de las empresas. Otro mecanismo utilizado aquí es la evaluación de desempeño, práctica muy tradicional. El método de incremento por "resultados de gestión" con 7% indica que en nuestro medio muy pocas empresas están utilizando sistemas modernos.

TABLA No. 4
Clasificación según Forma de Incremento
Nivel Operativo

Formas de Incremento	N. Empresas	%
Convención colectiva	16	57%
Pacto colectivo	2	7%
Comité de Gerencia	10	36%
TOTAL	28	100

GRÁFICO No. 7
Distribución según la frecuencia

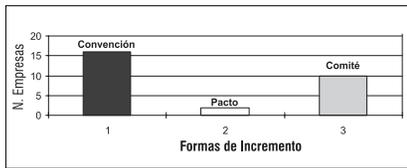


GRÁFICO No. 8
Distribución Porcentual

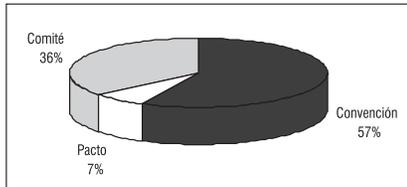


TABLA No. 5
Otros factores para incremento de salario
Nivel Operativo

FACTOR	N. Empresas	%
Cumplimiento de metas	4	14%
Polifuncionalidad	4	14%
Incentivos de producción	4	14%
Evaluación de desempeño	1	4%
Comisiones	1	4%
Ascenso por concurso	1	4%
Ninguno otro	13	46%
TOTAL	28	100

Una de estas empresas eliminó el sistema de incentivos pero ha venido implementando otro para los vendedores basado en cumplimiento de metas. Otra empresa está pensando en desmontar incentivos en el corto plazo.

Contrario a esta posición, se halló que dos empresas tienen intención de estructurar el sistema de pagos por incentivos para el personal operativo.

GRÁFICO No. 9
Distribución por Frecuencia

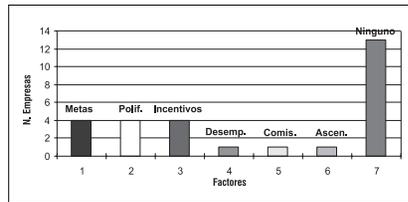


GRÁFICO No. 10
Distribución Porcentual

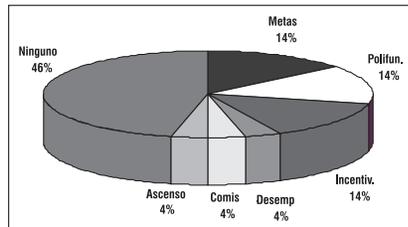


TABLA No. 6
Clasificación según forma de incremento
Nivel Profesional Administrativo

Forma de Incremento	N. Empresas	%
Convención colectiva	6	21%
Pacto colectivo	4	15%
Evaluación de desempeño	5	19%
Cumplimiento de metas	1	4%
Comité de Gerencia	12	41%
TOTAL	27	100

GRÁFICO No. 11
Distribución por Frecuencia

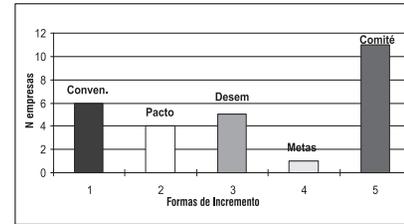


GRÁFICO No. 12
Distribución Porcentual

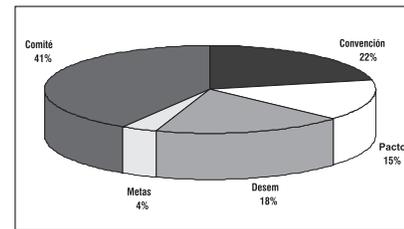


TABLA No. 7
Otros factores tenidos en cuenta para mejorar
los salarios
Nivel Profesional

Factor	N. Empresas	%
Cumplimiento de metas	2	7%
Polifuncionalidad	1	4%
Evaluación del desempeño	3	11%
Influencia del Jefe	1	4%
Ninguno otro	20	74%
TOTAL	27	100

GRÁFICO No. 13
Distribución por Frecuencia

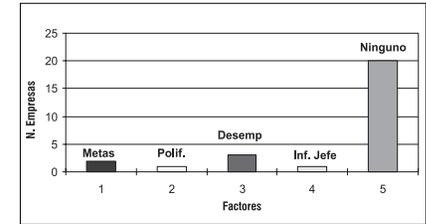


GRÁFICO No. 14
Distribución Porcentual

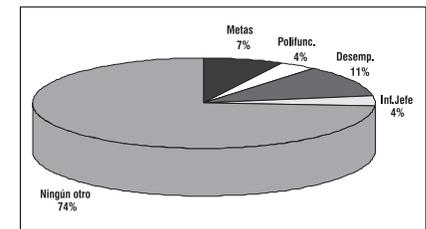


TABLA No. 8
Clasificación según forma de incremento
Nivel Directivo

Factor	N. Empresas	%
Comité de Gerencia	22	81%
Evaluación de desempeño	2	7%
Resultados de gestión	2	7%
Pacto colectivo	1	4%
TOTAL	27	100

Para este nivel Directivo se encontró que tres empresas tienen asociado el nivel de retribución a los resultados de gestión. Una de ellas determina el valor total de retribución para todo el año en dólares y tiene muy en cuenta el perfil de cada funcionario.

GRÁFICO No. 15
Distribución por Frecuencia

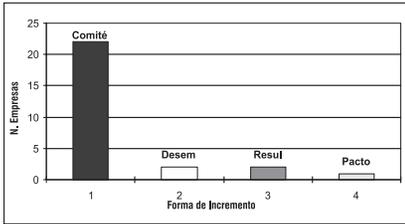
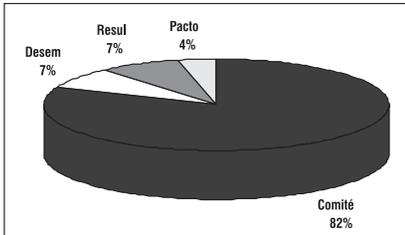


GRÁFICO No. 16
Distribución Porcentual



3. CLASIFICACIÓN DE ACUERDO A PROGRAMAS A REALIZARSE EN EL FUTURO

En esta parte de la investigación se dan a conocer algunas de las políticas salariales y programas de administración de personal que las empresas proyectan a aplicar a mediano plazo. La información se clasificó en tres grupos.

- Implementación de Sistemas de Remuneración
- Aplicación de nuevas Políticas Salariales
- Otros Programas de Administración de Personal

Implementación de Sistemas de Remuneración

Este primer grupo se ilustra en la tabla no. 9 y gráfica No. 17. Aunque en porcentajes relativamente bajos, se nota cómo las

empresas necesitarán el apoyo de expertos que les ayuden a poner en práctica las nuevas tendencias, para determinar y administrar los salarios de sus empleados. Estos nuevos sistemas, se están aplicando regularmente en la administración o gestión de recursos humanos.

Dentro de los programas que las empresas tienen planeado aplicar, está el sistema HAY y el sistema de Comisiones, aunque estos no son nuevos, son importantes para algunas empresas que no tienen nada estructurado o que están mejorando lo que actualmente poseen.

En general se ve cómo los sistemas aquí enunciados son, o hacen parte de los que se están aplicando en un gran número de empresas europeas y americanas.

Aplicación de nuevas Políticas Salariales

En este segundo grupo, se resumen el pensamiento de la mitad de las empresas en cuanto a un sistema de administración de salarios. La diferencia de este grupo con el anterior, es que en estos programas o planes futuros las empresas están contemplando la posibilidad de proponer la aplicación de políticas que apoyen el sistema de remuneración vigente. Las políticas en este caso, implican que ya se tiene definido un sistema y que ellas servirán para dar unas pautas a realizar.

En la tabla No. 10 y gráfica No. 18 se representan las diferentes políticas que las empresas piensan aplicar en el futuro.

Se observa que las políticas basadas en el desempeño suman el 32%, estas herramientas administrativas han sido muy utilizadas y cuestionadas, sin embargo seguirán siendo aplicadas por las empresas.

Otras políticas que se observan se relacionan con la reestructuración de categorías, manual de valoración y estructura de salarios, estas alcanzan un valor del 28%, son importantes para tener los planes que llevan a cabo en algunas empresas.

Otra clase de políticas se refieren a los incentivos, bien sea para desmontarlos o para implementarlos, y complementados con la asignación de sobresueldo por resultados, involucra el 15% de las empresas. Esta cifra aunque pequeña de tenerse en cuenta, debido a que implica la necesidad de contar con personal experto en estos asuntos, para aplicarlos idóneamente. La política de continuar aplicando el sistema de puntos refuerza la necesidad de no abandonar los métodos tradicionales.

TABLA No. 9
Implementación de Nuevos Sistemas de Remuneración

Sistemas	No. de Empresas	%
1. Remuneración variable	4	14%
2. Gestión por competencias	2	7%
3. Total Value	2	7%
4. Sistema por Cumplimiento de Objetivos	2	7%
5. Incentivos de trabajo en equipo	2	7%
6. Por valor agregado estratégico	1	4%
7. Sistema HAY	1	4%
8. Bandas ampliadas	1	4%
9. Nuevo sistema de comisiones	1	4%
10. Número total de empresas	28	100%

GRÁFICO No. 17
Sistemas de Remuneración Projectados

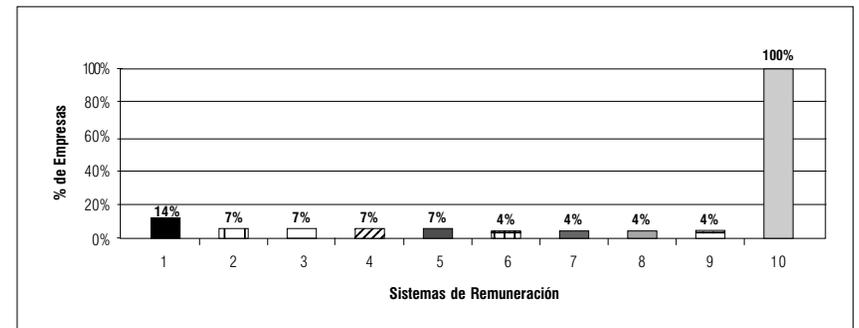


TABLA No. 10
Aplicación de Nuevas Políticas Salariales

Sistemas	No. de Empresas	%
1. Evaluación del desempeño de acuerdo con los resultados	5	18%
2. Incrementos basados en el desempeño	4	14%
3. Reducción de categorías	4	14%
4. Continuar con el sistema de puntos	3	11%
5. Rediseño de manual de valoración	2	7%
6. Implementar nueva estructura	2	7%
7. Implementar sistema de incentivos	2	7%
8. Asignar sobre-sueldo basado en méritos	1	4%
9. Desmontar sistema de incentivos	1	4%
10. Número total de empresas	28	100%

GRÁFICO No. 18
Nuevas Políticas Salariales

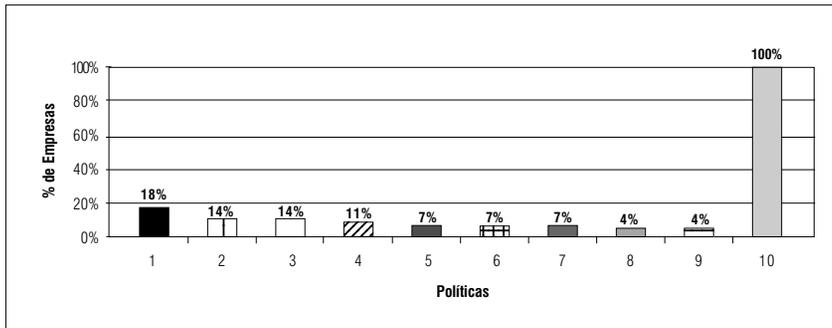
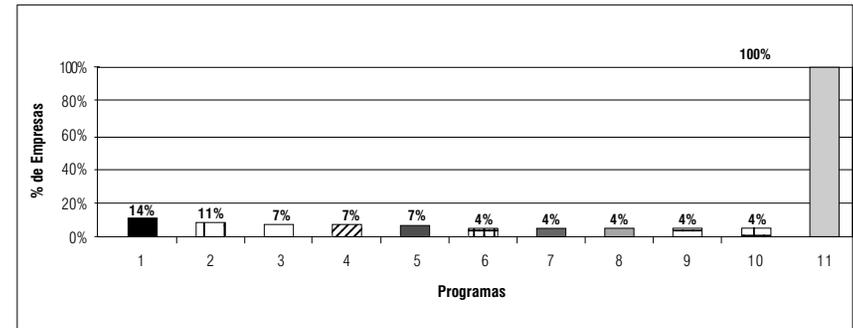


TABLA No. 11
Otros Programas de Administración de Personal

Sistemas	No. de Empresas	%
1. Polivalencia de cargos	4	14%
2. Implementar indicadores de gestión	3	11%
3. Uso de cheques canasta	2	7%
4. Metas por trabajos en equipo	2	7%
5. Reestructuración organizacional	2	7%
6. Evaluar valor agregado estratégico de los cargos	1	4%
7. Investigar nuevas tendencias	1	4%
8. Investigar clima organizacional y estabilidad laboral	1	4%
9. Fomentar la gerencia participativa	1	4%
10. Fomentar el Empowerment	1	4%
11. Número total de empresas	28	100%

GRÁFICO No. 19
Otros Programas de Administración de Personal



3. OTROS PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El tercer grupo comprende programas relacionados con la administración de personal, que se tiene planeado implementar en las organizaciones en el corto y mediano plazo. Aprovechando la información obtenida de las empresas participantes en esta investigación, se elaboró la lista de otros programas mostrados en la tabla No.11 y gráfica No. 19.

CONCLUSIONES

Con base en la opinión experta de Directivos de Recursos Humanos; se destacan algunas de las conclusiones más relevantes:

- En las empresas antioqueñas estudiadas prevalece los sistemas tradicionales de valoración de cargos, esto es por el hecho de que la mayoría tiene modelos muy arraigados en su cultura organizacional, unas estructuras rígidas y conservadoras, obligadas a determinados convenios firmados con sus empleados u organizaciones sindicales, cuya negociación exige grandes erogaciones económicas a largo plazo.

Igualmente la incertidumbre que ocasiona la avalancha de “modas administrativas” y teorías organizacionales, que a pesar de estar bien fundamentadas filosóficamente, han fracasado en muchas ocasiones, por falta de herramientas adecuadas para su aplicación.

- En la forma de hacer los incrementos se concluye que aún persiste alta influencia de las organizaciones sindicales en las empresas y los pactos colectivos, que pueden servir como un proceso de transición que va de un sistema de negociación con los sindicatos hacia un sistema donde la administración de la empresa recupera autonomía para sus decisiones y confianza de los empleados
- Un porcentaje muy alto de las empresas en nuestro medio administran en forma muy conservadora los incrementos de retribución y como consecuencia apoyan la remuneración por los cargos asignados y no por los resultados.
- Los diferentes sistemas tradicionales de valoración de cargos son aplicados en las empresas en porcentajes muy altos (90%) tanto para el nivel operativo como para el profesional y administrativo. Hace falta un cambio gradual en las

estructuras de las empresas para que introduzcan nuevos sistemas de valoración sin que se ocasionen traumas.

- Es necesario que las directivas de las empresas, adquieran y aplican nuevas tecnologías que le permitan ser más competitivas. En el estudio se pudo comprobar que algunas empresas ya iniciaron el proceso de cambio hacia modelos de administración de las personas que han tenido éxito en países industrializados.
- Aunque los nuevos modelos traen muchas ventajas, las empresas deben ser cuidadosas al adoptarlos, cada uno de estos debe ser aplicado teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización. No es relevante si el modelo es nuevo o tradicional, lo importante es que el elegido se adapte a la cultura de la compañía, a sus empleados y su estilo de dirección.
- Los programas como la implementación de indicadores de gestión, investigación del clima organizacional, fomento del empoderment, gerencia participativa y reestructuración organizacional, dan una idea de la necesidad de contar con profesionales capacitados para la consultoría o asesoría en sistemas organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Dessler, Gary. (1997). Human Resource Management. London: Prentice Hall.
- Flannery, Thomas P. (1996). People Performance and Pay. New York: De. Free Press.
- Jeffery S. (1999) Strategic Job Modeling. London Erlbaum Associates, Publishers.
- Morales Arrieta, Juan Antonio, Velandia Herrera, Nestor Fernando. (1999). Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Santafé de Bogotá: Mc-Graw Hill.
- Risher, Howard. (1999). Aligning Pay and Results. New York American Management Association.
- Sidney, Fine A. (1999). Functional Job Analysis. London: Erlbaum Associates Publishers.
- Vargas, Nelson Rafael. (1994). Administración Moderna de Sueldos y Salarios. Santafé de Bogotá: Mc -Graw Hill.