

**DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LA EMPRESA BASCOSTA LTDA
EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA.**

HERNANDO ULLOA ROSARIO

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

SANTA MARTA 2021

**ESTUDIO DE ESTANDARIZACIÓN DE TIEMPOS EN EL DIAGNÓSTICO DE
BÁSCULAS Y BALANZAS EN LA EMPRESA BASCOSTA LTDA.**

HERNANDO ULLOA ROSARIO

**PASANTÍA INSTITUCIONAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

DIRECTOR:

MANUEL J. CAMPUZANO H. PhD.

CODIRECTOR:

EDER A. CASTRO

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

SANTA MARTA 202

Contenido

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. JUSTIFICACION.....	4
3. OBJETIVOS.....	5
3.1. Objetivo General	5
3.2. Objetivos Específicos	5
4. MARCO REFERENCIAL.....	5
4.1. Marco De Antecedentes	5
4.2. Marco Conceptual.....	7
4.2.1. Tipos De Salario	8
4.2.2. Factores Que Afectan Los Salarios	9
4.2.3. Métodos De Valoración De Cargos	10
4.2.4. Métodos De Clasificación De Cargos	11
4.2.5. Método De Comparación De Factores	11
4.2.6. Condiciones de Trabajo.....	12
4.2.7. Método De Evaluación Por Puntos	12
4.2.8. Método De Matrices Y Perfiles.....	12
4.2.9. Escala Salarial	12
4.3. Marco Legal	14
4.3.1. Código Sustantivo Del Trabajo.....	14
4.4. Marco Situacional	15
4.4.1. Creación De La Empresa.....	15
4.4.2. Misión.....	16
4.4.3. Vision	16
4.4.4. Valores Corporativos	16
4.4.5. Políticas Integrales.....	16
4.5. Diseño Metodológico	18
4.5.1. Tipo De Investigación	18
4.5.2. Población.....	18
4.5.3. Muestra	18
4.5.4. Recolección De La Información.....	18

4.5.5.	Descripción De La Situación Actual Salarial Actual	18
4.6.	Ponderación De Factores	20
4.6.1.	Ponderación De Sub-Factores.....	21
4.6.2.	Escala De Puntos Asignada Al Departamento De Industria.	22
4.7.	Definición De Los Factores, Grados Y Asignación De Puntos A Los Grados. 24	
4.7.1.	Factor Habilidad:	24
4.7.1.1.	Sub-Factor: Instrucción Esencial	24
4.7.1.2.	Sub-Factor: Experiencia.	25
4.7.1.3.	Sub-Factor: Iniciativa e Ingenio.....	26
4.7.2.	Factor Requisitos Físicos.....	28
4.7.2.1.	Sub-Factor: Esfuerzo Físico Necesario	28
4.7.2.2.	Sub-factor: Concentración mental y/o visual	29
4.7.3.	Factor responsabilidad.....	30
4.7.3.1.	Sub-factor: Supervisión del personal.....	30
4.7.3.2.	Sub-factor: Material y equipamiento.....	31
4.7.3.3.	Sub-factor: Métodos o procesos	32
4.7.3.4.	Sub-factor: Información confidencial	33
4.7.4.	Factor condiciones de trabajo.....	34
4.7.4.1.	Sub-factor: Ambiente de trabajo.	34
4.7.4.2.	Sub-factor: Riesgos.	35
5.	Manual de valoración.....	35
5.1.	Valuación de los puestos.....	36
5.2.	Delineación de la curva salarial	38
6.	CONCLUSION.....	43
7.	BIBLIOGRAFÍA	43

Tabla de ecuaciones

Ecuación 1. Progresión aritmética	24
Ecuación 2. Pendiente de la recta	39

Índice de tablas

Tabla 1. Factores de valuación	20
Tabla 2. Distribución ponderación factores.....	20
Tabla 3. Distribución ponderación subfactores	22
Tabla 4. Escala de puntos.....	23
Tabla 5. Factores de evaluación con puntaje máximo	24
Tabla 6. Progresión aritmética, Factor habilidad, instrucción esencial	25
Tabla 7. Sub-factor: Instrucción esencial.....	25
Tabla 8 Sub-factor: Experiencia anterior.....	25
Tabla 9 Sub-factor: Iniciativa e Ingenio	27
Tabla 10 Sub-factor: Esfuerzo físico necesario	28
Tabla 11 Sub-factor: Concentración mental y/o visual	29
Tabla 12 Sub-factor: Supervisión del personal.	30
Tabla 13Sub-factor: Material y equipamiento	31
Tabla 14 Sub-factor: Métodos o procesos	32
Tabla 15 Sub-factor: Información confidencial.....	33
Tabla 16 Sub-factor: Ambiente de trabajo.....	34
Tabla 17 Sub-factor: Riesgos	35
Tabla 18 Distribución de puntos subfactores.....	36
Tabla 19 Relación Cargo-Sueldo.....	36
Tabla 20 Relación Cargo-Sueldo-Puntaje.....	38
Tabla 21 Curva salarial	39
Tabla 22 Comparación salarios.....	41
Tabla 23 Asignación de sueldos por evaluación por puntos	41
Tabla 24 Comparación con los puntajes obtenidos por el método de valoración por puntos.....	42
Tabla 25 Línea de tendencia de la estructura salarial	42

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo principal crear una estructura salarial bajo un sistema equitativo para la empresa BASCOSTA, por medio de la implementación de una escala salarial.

En este trabajo de investigación se logró determinar que es necesario crear una óptima escala salarial que conlleve a una mejor organización en cuanto a los sueldos en la empresa BASCOSTA, del mismo modo crear en base a esto una planificación que dé como resultado una mejor experiencia organizacional productiva y equitativa para los funcionarios y demás miembros de la empresa.

La creación de una adecuada estructura salarial resultara favorable para el establecimiento, disminuyendo el nivel de rotación de personal y proporcionaría un modelo de remuneración equilibrada y competitiva dentro del mercado.

Por esta razón en el presente estudio se utilizaron gráficas, tablas entre otros métodos, para generar una mejor comprensión de lo que se quiere transmitir.

Respecto al tema salarial, cabe resaltar que es de suma importancia contar con una buena estructura, ya que suele considerarse un cimiento indispensable en cuanto el nivel social y humano de los individuos que se encuentra directamente relacionados con la empresa en la cual laboran, de esta forma se puede garantizar una buena calidad de vida para los trabajadores siendo proporcional y equitativos a sus necesidades, tiempo de experiencia, cargo, entre otros factores.

Es de suma importancia resaltar que la evolución de la sociedad ha traído consigo cambios positivos en todos los aspectos, en cuanto al trabajo podemos mencionar que siempre ha sido remunerado de una forma u otra, en épocas anteriores el pago no era necesariamente en dinero si no en especies, pero de igual forma había un tipo de remuneración la cual debía ser equitativa acorde al oficio desempeñado, es decir que actualmente no estamos lejos de una realidad y una buena estructura salarial promueve una mejor organización dentro de un establecimiento, donde tanto empleado como empleador son beneficiados, ya que el empleado gana proporcional a lo que merece viéndolo desde una forma

equitativa y el empleador paga lo justo a sus trabajadores sin excederse de lo que le corresponde a cada quien.

Es importante mencionar que el salario es el derecho que tiene el trabajador, el cual debe satisfacer las necesidades básicas del empleado y su círculo familiar. Este salario se puede cancelar de varias formas y en diferentes periodos de tiempo según se acorde entre las partes; dentro de las formas más comunes son: el pago por jornal y el sueldo; el primero es diario y se hace al finalizar la jornada y el segundo es el pago mensual por la labor realizada.

ABSTRACT

The main objective of this work was to create a salary structure under an equitable system for the BASCOSTA company, through the implementation of a salary scale.

In this research work it was possible to determine that it is necessary to create an optimal salary scale that leads to a better organization in terms of salaries in the BASCOSTA company, in the same way to create based on this a planning that results in a better organizational experience. productive and equitable for employees and other members of the company.

The creation of an adequate salary structure would be favorable for the establishment, reducing the level of staff turnover and would provide a balanced and competitive remuneration model within the market.

For this reason, in the present study, graphs, tables, among other methods, were used to generate a better understanding of what is wanted to be transmitted.

Regarding the salary issue, it should be noted that it is of the utmost importance to have a good structure, since it is usually considered an indispensable foundation in terms of the social and human level of the individuals who are directly related to the company in which they work, in this way In this way, a good quality of life for workers can be guaranteed, being proportional and equitable to their needs, length of experience, position, among other factors.

It is very important to highlight that the evolution of society has brought about positive changes in all aspects, in terms of work we can mention that it has always been paid in one way or another, in previous times the payment was not necessarily in money but in kind, but in the same way there was a type of remuneration which had to be equitable according to the job performed, that is to say that currently we are not far from a reality and a good salary structure promotes a better organization within an establishment, where both employee and employer are benefited, since the employee earns proportional to what he deserves seeing it from an equitable way and the employer pays his workers what is fair without exceeding what corresponds to each one.

It is important to mention that the salary is the right that the worker has, which must satisfy the basic needs of the employee and his family circle. This salary can be paid in various ways and in different periods of time as agreed between the parties; within the most common forms are: payment by day and salary; the first is daily and is done at the end of the day and the second is the monthly payment for the work done.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en área de recursos humanos con el fin de determinar y proponer un sistema a través de la generación de una escala salarial para que sirva como base a la hora de asignar honorarios en la empresa BASCOSTA y a su vez lograr generar una claridad en el pago de los sueldos de los distintos cargos del establecimiento.

La necesidad de realizar este estudio se originó debido a la ausencia de una estructura salarial en la empresa BASCOSTA que facilitara la asignación de salarios a cada trabajador dependiendo el cargo u oficio. Con el propósito de cubrir estas necesidades se realizó un estudio por medio del método de valuación por puntos para darle una solución a esta problemática.

Por consiguiente, para el desarrollo de la escala salarial fue indispensable analizar el manual de funciones de la empresa, tener en cuenta los cargos que se van a estudiar, analizar los factores de estudio y luego se preestableció los grados de cada sub-factor.

Por otra parte se analizó la situación actual en la empresa BASCOSTA en cuanto al tema de los sueldos, para poder partir de una base sólida que conllevara a un resultado favorable en la escala salarial para determinar los salarios de cada trabajador.

Teniendo en cuenta lo dicho anterior se buscó diseñar una estructura salarial que facilitara a la empresa BASCOSTA el proceso de asignación de salarios.

2. JUSTIFICACION

En el mundo actual es de gran importancia que las empresas cuenten con funcionarios aptos para desempeñar el cargo de forma eficiente y optima logrando generar la máxima productividad de la organización. El desarrollo de este escrito tiene como propósito lograr un sistema salarial equitativo y competitivo para la empresa BASCOSTA, por medio del desarrollo de una escala salarial.

Se hace hincapié que la valoración del puesto de trabajo, se tiene en cuenta elementos de evaluación acordes a las necesidades de la compañía teniendo en

cuenta cuales son las funciones y responsabilidades lo que permite resaltar de forma jerárquica la puntuación obtenida en la evaluación para que finalmente se obtenga la información base que permita desarrollar la curva salarial.

El fin de esta investigación es desarrollar una escala salarial que permita generar una estrategia para aumentar la satisfacción de los funcionarios, disminuir el nivel de rotación de personal y proporcionar un modelo de remuneración equilibrada y competitiva dentro del mercado. Además, que servirá como instrumento fundamental para de tomar decisiones en el momento de contratar nuevo personal ya que en cada cargo se evalúa las habilidades, aptitudes y conocimientos necesarios para que dicha asignación sea realizada de forma óptima.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Elaboración de un diseño de una escala salarial para la empresa BASCOSTA LTDA en la ciudad de Santa Marta, mediante la aplicación del método de valuación de cargo por puntos

3.2. Objetivos Específicos

- Definir cuales factores y subfactores de cada cargo que se van a tener en cuenta.
- Prestablecer los grados de cada factor
- Ponderar los factores y sub factores
- Asignarles puntos a los grados
- Analizar cuales es la situación general de sueldos que tiene la empresa
- Diseño de la estructura salarial de la empresa BASCOSTA.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Marco De Antecedentes

Es necesario resaltar que desde que se generó en la civilización el tema salarial ha sido aspecto de gran debate puesto que de aquí se desprenden aspectos que influyen el nivel social y humano de los individuos y que están directamente relacionados con su calidad de vida, ya que por medio del sueldo se compensa la labor generada. Es así que, a partir del surgimiento del trabajo,

también surgieron los salarios, hay que desatacar que en un principio el pago a los funcionarios no era monetario, sino en especies, pero el concepto era el mismo.

En la edad media nació el feudalismo, y el campesino trabajaba para su señor feudal el cual debe encargarse de la seguridad del trabajador en el caso que haya una guerra; ante dicha situación los salarios aumentaban y las ordenanzas abundaban y ante ordenanzas como por ejemplo la que se promulgo en Francia por causa de la peste se aumentaron los salarios un tercio. Es así como de una fecha a otra, los precios de las mercancías y el nivel salarial aumentaron paralelamente. Dicha firmeza salarial, a pesar del crecimiento del número de trabajadores, se explica por la abundancia del terreno inculto (Varela, 2013)

Ya en el siglo XVII con el surgimiento del capitalismo se tuvo que buscar nuevas formas de generar mercancías rápidamente y en grandes cantidades lo que conllevó a que se dividiera y subdividiera el trabajo generando un aumento en el número de operarios necesarios y de la misma forma el valor de los salarios a pagar. A partir de este momento los mercaderes indagaron sobre la forma de reducir los costos y fue entonces cuando nacieron las invenciones que buscaban sustituir las operaciones sencillas de los obreros especializados por ciertos mecanismos, lo que haría que fuesen más rápida la producción de las mercancías y que su tiempo fuese menor; esto haría que se redujeran los salarios (Varela, 2013). Es así como se originó lo denominada Revolución Industrial, en la que los obreros comenzaron a realizar manifestaciones violentas contra las empresas, y el parlamento establecería una ley que castigaba a dichas personas; es en ese momento en que surgieron las primeras organizaciones obreras. También en este siglo, los economistas ingleses llegaron a la conclusión que las cantidades canceladas por concepto de sueldos, los cuales eran un porcentaje invariable que tenía relación con el costo de los productos terminados. Ante esta situación se promulgo que las aspiraciones salariales de los funcionarios no podían ser superiores ha dicho porcentual. De esta forma surge el concepto “Fondo de salarios”, este fondo era una cantidad determinada para distribuir entre los

empleados como pago a su trabajo, se repartiría considerando los siguientes factores:

- Lo difícil de aprender el trabajo hasta el momento en que se pueda desarrollar adecuadamente.
- La estabilidad en el empleo (Debe pagarse un salario superior al trabajador eventual o interino)
- La dificultad de las labores y cuáles son las condiciones higiénicas en que se realizan.
- La eficiencia y eficacia del trabajador
- La conducta laboral y personal del empleado.”

Ya para el siglo XIX, la actividad industrial se incrementó por causa de las fábricas de textiles, las cuales implementaron el sistema de tiendas de raya, en las cuales a los funcionarios se les proporcionaban artículos de consumo, los cuales posteriormente se les descontaba de su sueldo días anteriores a su cancelación.

En cuanto a Latinoamérica, esta región ha sufrido una transformación sustancial en todos los órdenes en los últimos años. Durante la primera mitad de este siglo, los gobiernos dedicaron sus esfuerzos a la consolidación de la modernidad (Ortega, 2012)

Ya con el tiempo, la figura de salario mínimo se expandió en todo el mundo a través de la OIT, la cual de forma constante elabora políticas destinadas a promover el trabajo bajo condiciones de libertad, seguridad y dignidad humana.

4.2. Marco Conceptual

SALARIO: El salario es el derecho que tiene el trabajador, el cual debe satisfacer las necesidades básicas del empleado y su círculo familiar. Este salario se puede cancelar de varias formas y en diferentes periodos de tiempo según se acorde entre las partes; dentro de las formas más comunes son: el pago por jornal y el sueldo; el primero es diario y se hace al finalizar la jornada y el segundo es el pago mensual por la labor realizada.

En Colombia según el código sustantivo del trabajo; el salario no es solo la remuneración ordinaria sino que es todo lo que recibe el trabajador en dinero o especie como forma de contraprestación directa al servicio que presto, sea este cualquiera forma o denominación que se adopte, como son por ejemplo: las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones. Por lo que hay que aclarar que no es salario los pagos que no corresponden a una contraprestación por las funciones que el funcionario no genera dentro de la organización como son los viáticos y las indemnizaciones.

4.2.1. Tipos De Salario

Dentro de la legislación colombiana existen diferentes tipos de salarios como:

En dinero o en especie: El salario en dinero se debe estipular en moneda nacional, ahora si el caso es que se cancelara en divisa extranjera, el empleado puede exigir su equivalente en moneda nacional. En cuanto al salario en especie, este es una remuneración ordinaria y permanente, en la cual el trabajador percibe como contraprestación por sus servicios, alimentación, habitación o vestuario que el empleador les suministra al trabajador y a su familia.

Ordinario o extraordinario: El salario ordinario es que él se percibe como remuneración por los servicios prestados dentro de su jornada ordinaria de trabajo. El extraordinario, es el que implica remuneración del trabajo que se ejecutó durante los días de descanso obligatorio.

Fijo o Variable: Este tipo de salario se debe pactar por unidad de tiempo y se denomina como fijo y si es por unidad de obra o a nivel de ventas es considerado como variable.

Nominal y Real: Nominal es el valor monetario de la retribución del trabajo. En cuanto al real, es cuando al salario nominal reduce.

Salario Mínimo: Este tipo de salario es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para suplir sus necesidades y la de sus familias.

Salario Integral: Al respecto de este tipo de salarios, la ley 50 de 1990 implanto una modalidad parcial del salario integral la cual es reducir a cifras salariales la suma del salario ordinario y otras remuneraciones con o sin carácter prestacional, para así lograr tener una remuneración integral del trabajo que excluya el cobro por separado de aquellos elementos remunerativos. Este acuerdo debe ser voluntario y el sueldo mensual deberá ser mínimo igual a 10 salarios mínimos legales mensuales; la estipulación debe estar por escrita y no está exenta de las cotizaciones al SENA, ICBF y a las cajas de compensación.

4.2.2. Factores Que Afectan Los Salarios

Hay una serie de elementos a nivel interno o externo que intervienen al sistema salarial de las organizaciones. Los elementos internos son aquellos aspectos empresariales que se tienen en cuenta para poder definir el salario de cada cargo, entre estos se encuentran: el modelo de compensación, el valor del cargo, la capacidad de pago de la empresa, etc.

Los elementos externos son aquellos que desde el exterior afectan a los salarios, estos son:

Las condiciones del mercado laboral, las cuales relejan las fuerzas de la oferta y la demanda para la mano de obra calificada en un área determinada y que determinan los niveles de salarios necesarios para poder reclutar y retener a los funcionarios competentes.

Niveles de compensación local, es una estructura formal salarial que debe presentar una serie de valores acordes a la realidad de la región y a los trabajadores; esto se hace a través de las encuestas salariales.

Costo de Vida, este costo es el que se calcula a la inflación, la cual en Colombia es el IPC.

Contratos Colectivos, es cuando las compañías cuentan con sindicatos, donde las negociaciones colectivas tienden a mejorar el ingreso real de sus funcionarios, tratando de incrementar sus salarios por encima del costo de vida.

Requerimientos legales, son todas las normas establecidas en los aumentos salariales que impactan la mezcla de los salarios debido a que las políticas gubernamentales se deben cumplir; estas normatividades aumentan acorde al salario mínimo como también en el aumento de las prestaciones sociales o de los porcentajes impositivos determinados a través de impuestos, tasas o gravámenes específicos. (Montoya, 2009)

4.2.3. Métodos De Valoración De Cargos

Se entiende como valorización de cargos a aquel sistema técnico por el cual se logra determinar la importancia de cada cargo en relación con los demás para así conseguir una correcta organización y remuneración adecuada al personal. Ahora, cuando el trabajo de un empleado es juzgado erróneamente con un puntaje superior al de los demás, es inevitable la tendencia de subordinar estos al primero. Si este fenómeno se repite constantemente dentro de una organización se generan pequeños desajustes que en sumados pueden entorpecer el funcionamiento de la negociación. Una apropiada jerarquización de los puestos, favorece por el contrario la organización y la eficiencia de las compañías.

Ahora, para poder realizar una valoración de cargos de trabajo existen diferentes métodos con los que se puede realizar esta valoración divididos en dos grupos: los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos, en los cuales se encuentran:

El sistema de jerarquización, que se caracteriza por llevar a cabo un ordenamiento jerárquico de los puestos, por medio de la opinión de un grupo de personas con larga trayectoria en las organizaciones y que realizan el proceso de forma comparativa, donde tienen en cuenta la globalidad de sus contenidos y de sus características. La ordenación jerárquica se establece los cargos similares dentro de una organización

Esta metodología consiste en seleccionar en primera instancia un grupo de jueces que realizaran el ordenamiento de los cargos, estas personas deben ser sujetos que estén familiarizados con el cargo y por lo general son personas que llevan mucho tiempo laborando en la compañía. Además de esto se debe contar

con una descripción detallada de las funciones de cada cargo y posteriormente del cargo dentro de la organización. Principalmente dicho método es aplicable en empresas pequeñas donde esta jerarquización se realiza inicialmente por departamentos para lograr que este proceso sea más sencillo y más adelante la jerarquización se hará a nivel global entre todas las áreas de la compañía. Ahora, para facilitar este proceso hay diversas técnicas como:

Ordenamiento ascendente/ descendente: Esta técnica trata de generar una serie de fichas con la descripción y complejidades de los cargos; las cuales deberán ser ordenadas por los jueces; comenzando de los menos importantes a los más importantes y se llegara a un acuerdo sobre el ordenamiento definitivo global de los cargos de la empresa.

Ordenamiento alternado por medio la misma baraja de cargos: En este método se ordenan los cargos por medio de una comparación primaria según la importancia y dificultad de cada cargo; el primero con el último, el segundo con el penúltimo... (Urquijo, 2008)

4.2.4. Métodos De Clasificación De Cargos

Conocido como método de graduación; este método parte de una suposición que un número de cargos se pueden clasificar en un determinado número de clases, grados o grupos, los cuales tienen un común denominador en todos los cargos. Entre los denominadores más comúnmente utilizados están: el grado educativo, las responsabilidades, las habilidades, los conocimientos y los deberes. En cuanto a los grados del cargo estos se clasifican por orden de importancia acordes a dichos factores.

4.2.5. Método De Comparación De Factores

Este es un método cuantitativo que únicamente es superado por el método de puntuación. El proceso de este método se orienta para generar una escala de comparación de elementos que permitan evaluar y remunerar todos los puntos de una empresa, y se fundamenta en la suposición que todos los cargos se pueden analizar y comparar teniendo en cuenta las siguientes características

- Requisitos de habilidad intelectual

- Requisitos de habilidad física
- Responsabilidad

4.2.6. Condiciones de Trabajo

De esta forma, todos los trabajos se comparan y ordenan acorde a cada uno de los factores anteriormente referenciados y así poderles asignar valores monetarios.

4.2.7. Método De Evaluación Por Puntos

También se denomina como método de puntuación. Este método implica la explicación detallada de las siguientes fases:

- Análisis ocupacional
- Manual de Funciones
- Manual de valoración de cargos
- Hoja maestra de valoración de cargos
- Asignación de puntos a los cargos
- Diagramas de dispersión
- Ajuste parabólico de salarios por el método de mínimos cuadrados
- Rangos porcentuales
- Estructura salarial

4.2.8. Método De Matrices Y Perfiles

Consiste en que cada cargo requiere de cierta cantidad de elementos como: pericia, solución de problemas y responsabilidad, los cuales se evidencian por medio de escalas que son analizadas y aplicadas conscientemente y en consenso con el grupo de evaluación. La aplicación de este método genera una clasificación relativa de cargos cualitativa y cuantitativamente; los principios en que se fundamenta esta medición hacen que sean permanentes en el tiempo, pero flexibles al implementarlas en las organizaciones. (M.I. Laguna, 2001)

4.2.9. Escala Salarial

En este método se desarrolla por medio de un instrumento utilizado en la administración de salarios, con el que se busca poder establecer los rangos en los

que debe estar fundamentada una justa remuneración y para cada cargo de la compañía.

Según (González, Chávez y Cordano; 2018), las escalas salariales en un principio se han diseñado para facilitar la administración salarial de las compañías, asegurando la equidad salarial interna y que sea competitiva en el mercado. Estas escalas se pueden concebir como una serie de indicadores entre lo que es el salario, la jerarquía y la responsabilidad e impacto organizacional.

Las escalas salariales presentan una serie de porcentuales que incluyen en mínimo de sueldo y el máximo. El rango en que se ubique el funcionario dependerá de aspectos de índole personal como es el desempeño en el cargo, el valor que agrega a la organización o su aporte diferenciados.

Al momento de generar una escala salarial se debe tener en cuenta factores tanto internos como externos. También hay que tener en cuenta las estructuras internas de la empresa en términos de niveles internos o que hagan una diferencia, niveles de reportes, la naturaleza del trabajo, los requerimientos para poder realizar y se debe tener en cuenta el mercado laboral externo, la cultura y las costumbres del mercado y la legislación de cada país. De la misma forma es fundamental contar con un manual de organización y funciones, descripción de los cargos actualizados que incluya los perfiles de las competencias y la formación académica; los cargos se deben valorar acorde a las características, la criticidad y el aporte de cada cargo a la estrategia organizacional. Esto permite poder establecer la equidad que se mencionó con respecto a las posiciones de la organización.

Ahora para poder aplicar y sostener una efectiva metodología de evaluación y categorización de los cargos, es recomendable utilizar las metodologías cuantitativas de factores y puntos. Por otro lado, es fundamental fijar una política de relación con el mercado laboral e integrar la equidad salarial interna y medir la competitividad salarial externa. Este último se debe diseñar basándose en una encuesta salarial según cuartiles de posicionamiento, de proyección de tendencias

salariales, de determinación de bandas anchas salariales y de la medición del porcentaje salarial. (González, 2018)

4.3. Marco Legal

4.3.1. Código Sustantivo Del Trabajo

En este documento de normatividad laboral en el Título V, Capítulo 1, artículo 127; menciona que:

“Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones”.

En el artículo 128 menciona:

“No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad”.

El artículo 133, dice: “JORNAL Y SUELDO. Se denomina jornal el salario estipulado por días, y sueldo el estipulado por períodos mayores”.

En el capítulo II que hace referencia al salario mínimo; en el artículo 145 hace mención a que el salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a

percibir para subvencionar sus necesidades normales y de su familia. El artículo 146; dice que para fijar el salario mínimo se deben tener en cuenta el costo de vida, las modalidades del trabajo, las capacidades económicas de las empresas y empleadores y las condiciones de cada región y actividad. Para el caso de los trabajadores del campo este salario se debe fijar tomando en cuenta las facilidades que el empleador proporciona a sus colaboradores, en lo que se refiere a habitación, cultivos, combustibles y circunstancias análogas que reduzcan su costo de vida; las circunstancias que ciertos colaboradores puedan estar obligados a proporcionar alimentación y alojamiento, también se debe tomar en cuenta para fijar el salario mínimo. En el artículo 148, se hace mención a que el salario mínimo transforma automáticamente los contratos de trabajo en que se haya estipulado un salario inferior.

Titulo VI, Capítulo 1 habla de la jornada laboral; en el artículo 158 refiere a que la jornada ordinaria de trabajo es la que convengan a las partes, o a falta de convenio, la máxima legal; en el artículo 159, dice que el trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria, y en todo caso el que excede de la máxima legal.

(Ministerio de Protección Social, 2021)

4.4. Marco Situacional

4.4.1. Creación De La Empresa

Bascosta es una empresa certificada con más de 20 años de experiencia brindando soluciones inteligentes de pesaje de elementos que vayan de 1 miligramo hasta más de 100 toneladas. Esta empresa trabaja con un enfoque innovador que da como resultado que haya sido reconocida en el tiempo. En el 2006 sería reconocida por alianzas para el futuro, donde se ocupó el primer lugar; en ese mismo año la empresa quedaría como finalista en la categoría de empresa innovadora; para el 2017 la empresa ocuparía el primer puesto en la convocatoria del centro de emprendimiento de la Universidad del Norte. Para el 2018, la cámara de comercio de barranquilla, reconoció a la empresa como un caso de éxito por haber logrado obtener la certificación internacional para el modelo de basculas camioneras de la Organización Internacional de Metrología Legal (OIML).

4.4.2. Misión

La misión que tiene la empresa es ofrecer sistemas de pesaje y servicios complementarios, con la finalidad de satisfacer las necesidades de todas las empresas que hacen uso de instrumentos de medida en el desarrollo de su actividad, buscando siempre garantizar la disponibilidad y confianza.

4.4.3. Vision

Bascosta espera ser reconocida en el 2023 entre sus competidores y su clientela, como la empresa más rentable del sector.

4.4.4. Valores Corporativos

Dentro de los valores corporativos que tiene la compañía están:

RESPONSABILIDAD: Nos caracterizamos por cumplir con las operaciones programadas de manera puntual y oportuna las 24 horas del día durante la semana.

CONFIANZA: Atendemos las necesidades de nuestros clientes, de acuerdo a nuestros valores, criterios técnicos y legislación vigente en términos de pesaje y mediciones, garantizando confiabilidad en nuestros servicios y operación.

SOLIDARIDAD: Sentimos las necesidades de nuestros clientes como nuestras y nos preocupamos para generarles bienestar y gestión oportuna.

RESPETO: La opinión de las partes interesadas, es un punto de partida para la mejora continua, aceptamos las quejas, reclamos y observaciones tomándolas desde la dimensión de una oportunidad de crecimiento y mejora.

PROFESIONALISMO: Estamos en búsqueda de nuevas alternativas para suplir necesidades de pesaje de todas las partes interesadas, mediante la capacitación constante, acuerdos y alianzas estratégicas con entes nacionales que contribuyan a la prestación de un servicio óptimo, seguro y de calidad.

4.4.5. Políticas Integrales

BÁSCULAS Y BALANZAS DE LA COSTA LTDA es una organización dedicada a suplir las necesidades de pesajes y servicios relacionados de todas las partes interesadas en la Costa Caribe, por tal razón se compromete a través de

todos sus colaboradores, actores y empleados a cumplir con la siguiente política integral:

Satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes y otros grupos de interés en el menor tiempo posible, mediante productos y servicios de calidad.

Garantizar una atención al cliente de calidad y única en el mercado, diferenciándonos por nuestra cortesía, credibilidad, capacidad de respuesta, comprensión al cliente, comunicación efectiva, accesibilidad y seguridad.

Promover la seguridad y calidad de vida de los trabajadores, contratistas y proveedores, generando ambientes laborales sanos y seguros, mediante la prevención de lesiones al personal, la aparición de enfermedades laborales, la prevención de accidentes de trabajo, impactos socio-ambientales y daños a la propiedad, el control de emergencias mediante la identificación de amenazas y peligros, evaluación y valoración de los riesgos y determinar los respectivos controles.

Cumplir con toda la normatividad nacional vigente en materia de Riesgos Laborales, requisitos de ley propios de nuestra actividad económica y demás requisitos establecidos por la compañía en el Sistema de Gestión Integrado.

Asignar los recursos necesarios tanto económicos, humanos, técnicos, físicos y de otra índole requerida para la planeación e implementación del Sistema de Gestión Integrado.

Promover dentro de la organización el pensamiento basado en riesgos, para no afectar la calidad del servicio y la salud y seguridad de los trabajadores.

Garantizar la mejora continua del Sistema de Gestión integral.

Esta política integral debe ser conocida y practicada por todas las personas que conforman la organización, por lo cual será actualizada, divulgada y comunicada de forma permanente y estará disponible para todos los grupos de interés.

Para la elaboración de este escrito, lo primero que se hizo fue buscar información acerca del comportamiento actual de los salarios dentro de la empresa e información de los cargos según las funciones existentes.

Posteriormente a esto, se asignaron una serie de puntos salariales determinantes a cada cargo utilizando una serie de fórmulas que más adelante se mencionaran, con los que se sugirieron salarios que tengan en cuenta aquellos factores que hagan que el desarrollo de los cargos sea más eficientes, eficaces y productivos para la empresa.

4.5. Diseño Metodológico

4.5.1. Tipo De Investigación

Esta investigación se generó como una investigación descriptiva y correlacionar. Descriptiva, por cuanto se fundamenta en la situación salarial actual de la empresa Bascosta, y correlacional, ya que relacionan los elementos medidos en la valoración de cargos.

4.5.2. Población

Esta investigación se llevó a cabo con los 17 empleados de la empresa Bascosta.

4.5.3. Muestra

Para determinar el salario adecuado para los cargos de la empresa, se tuvieron en cuenta los 13 cargos representativos dentro de la organización, analizando cada uno de estos y valorando sus funciones y responsabilidades.

4.5.4. Recolección De La Información

La información sería dada por los funcionarios de la empresa, más enfáticamente la coordinadora de gestión humana.

4.5.5. Descripción De La Situación Actual Salarial Actual

La empresa Bascosta, por ser una pyme, además de ser una compañía de manejo familiar no cuenta con una escala salarial formal como la que se expondrá en este escrito, sino que los salarios los asignan de acuerdo a lo que el mercado los tiene designados, o que genera inconformidad por parte del empleado. Por ello es necesario implementar el estudio de valoración de puestos de trabajos y

realizar un análisis de los salarios actuales, para luego proponer una escala salarial equitativa a nivel interno y competitivo a nivel externo.

Las fases que hay que tener en cuenta para realizar el método de valuación por puntos se basa en el análisis de puesto y consta de las siguientes etapas:

Elegir los factores que se van a requerir para la evaluación del cargo. Se escogen con el objetivo de describir y analizar el perfil del puesto de trabajo.

Según (Chiavenato, 2009) en su libro describe que los factores de evaluación se consideran en cuatro grupos.

- **Habilidad:** Son las características necesarias que requiere el operario para poder desempeñar el cargo de manera satisfactoria para ello los cargos existentes deben poseer cierto nivel de educación, iniciativa e ingenio y experiencia. Para ello se requiere el manual de funciones de la empresa en el cual detalla estas características.
- **Requisitos físicos:** Son los requerimientos físicos que ejecuta el operario para realizar una labor en este caso se tiene en cuenta las capacidades físicas y mentales que pueda exigir el puesto.
- **Responsabilidad:** Este factor es muy importante, porque se detalla las obligaciones que posee el ocupante.
- **Condiciones de trabajo:** Este factor tiene en cuenta el ambiente de trabajo en el que se desempeñan los cargos analizados y los riesgos que corren los ocupantes en dichos cargos.

Teniendo en cuenta los factores se realiza las subdivisiones en ellos para poder tener mayor precesión en el análisis, por ello (Chiavenato, 2009) en su libro describe cuatros factores que abarcan sub- factores.

Tabla 1. Factores de valuación

Factores de valuación
Requisitos mentales: 1. Instrucción esencial 2. Experiencia anterior 3. Iniciativa e ingenio
Requisitos físicos: 4. Esfuerzo físico necesario 5. Concentración mental o visual
Responsabilidad por: 6. Supervisión de personal 7. Material o equipamiento 8. Métodos o procesos 9. Información confidencial
Condiciones de trabajo: 10. Ambiente de trabajo 11. Riesgos

Fuente (Chiavenato, 2009)

4.6. Ponderación De Factores

Uno de los pasos más importantes en este método es la ponderación, porque en ella se conoce el porcentaje de asignación que se realiza en cada que se hace a cada uno de los factores nombrados, cabe resaltar que la suma siempre va arrojar un 100%, este proceso se conoce técnicamente como “peso” con el objetivo de establecer su importancia relativa, y su influjo en el valor de los puestos.

Por tanto, los porcentajes que se tendrán se cuenta se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Distribución ponderación factores

Factor	Ponderación %
Habilidades	50
Requisitos Físicos	12
Responsabilidad	22
Condiciones de Trabajo	16
Total	100

Fuente (Chiavenato, 2009)

- **Habilidad:** Se le asigna un 50% de ponderación. Debido a que los cargos ejercidos requieren conocimientos específicos de Primaria, bachiller o técnico, Tecnólogo o profesional o Especialista, Magister, Doctor.
- **Requisitos físicos:** Se le asignó un peso del 12%, Teniendo en cuenta que los cargos evaluados requieren esfuerzos visuales y mentales principalmente.
- **Responsabilidad:** Se le asigna un 22% de peso debido a que la función que desempeña cada operario en la empresa.
- **Condiciones de trabajo:** Se le asigna el porcentaje del 16%. Este factor tiene en cuenta cada riesgo laboral que puede estar sometido cada trabajador al ejercer sus funciones.

4.6.1. Ponderación De Sub-Factores.

La ponderación de estos sub-factores se distribuyó de la siguiente forma:

Se tuvo en cuenta los pesos relativos a los subfactores de cada factor, sobre el 100% de manera consensuada.

En el caso del factor habilidad se procedió de la siguiente manera:

Instrucción esencial: 30%

Experiencia anterior: 40%

Iniciativa e ingenio: 30%

Al aplicar el porcentaje del factor por el porcentaje del grupo de factores se tendrá la ponderación final por factor:

Instrucción esencial: $50\% \times 0.30 = 15\%$

Experiencia anterior: $50\% \times 0.40 = 20\%$

Iniciativa e ingenio: $50\% \times 0.30 = 15\%$

La ponderación de los demás factores se procedió siguiendo esta misma lógica, en función a los tipos de puestos analizados.

La siguiente tabla nos indica los valores escogidos para cada factor y subfactor, según el tipo de puesto que se encuentre en el departamento de industrias:

Tabla 3. Distribución ponderación subfactores

FACTORES DE EVALUACIÓN	Peso (%)
Habilidad	
Instrucción esencial	15
Experiencia	20
Iniciativa e Ingenio	15
Requisitos Físicos	
Esfuerzo físico necesario	6
Concentración mental y/o visual	6
Responsabilidad	
Supervisión del personal	10
Material o equipamiento	4
Métodos o procesos	4
Información confidencial	4
Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo	6
Riesgos	10
Total	100

Fuente (Chiavenato, 2009)

4.6.2. Escala De Puntos Asignada Al Departamento De Industria.

En esta etapa, se tiene en cuenta la cantidad de puestos evaluados y el número de factores valuados, un grado mínimo y un puntaje máximo de la siguiente manera:

Se implementa una base puntual en función al número de puestos de trabajo a valorar y el número de factores que se tuvieron en cuenta para este caso se estipulo una base puntual de 1000 puntos, tomando en cuenta solo el número de puestos a valorar.

Tabla 4. Escala de puntos

Números de puestos a valorar.	Factores	Base puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1000
De 21 a 40	De 11 a 13	2000
Más de 40	Más de 13	3000

Fuente (salarios, estrategias y sistema salarial o de compensación, 1999)

Se asignó un puntaje máximo que fue la multiplicación de la base puntual por el porcentaje de la ponderación, en este caso por ser 17 trabajadores el factor de instrucción esencial se tiene una base puntual de 1000 y multiplicando por la ponderación de 15% el puntaje máximo será 150. Este es el resultado máximo para las exigencias del factor. Al sumar las máximas puntuaciones de todos los factores, esta será igual a la base puntual escogida.

Tabla 5. Factores de evaluación con puntaje máximo

FACTORES DE EVALUACIÓN	Peso (%)	Puntaje máximo
Habilidad		
Instrucción esencial	15	150
Experiencia	20	200
Iniciativa e Ingenio	15	150
Requisitos Físicos		
Esfuerzo físico necesario	6	60
Concentración mental y/o visual	6	60
Responsabilidad		
Supervisión del personal	10	140
Material o equipamiento	4	40
Métodos o procesos	4	40
Información confidencial	4	40
Condiciones de trabajo		
Ambiente de trabajo	6	60
Riesgos	10	60
Total	100	1000

Fuente (Elaboración propia,2021)

4.7. Definición De Los Factores, Grados Y Asignación De Puntos A Los Grados.

Para asignar cada el valor de cada grado fue necesario implementar la fórmula de la Razón de la progresión aritmética.

Ecuación 1. Progresión aritmética

$$\text{Razon de la progresion aritmetica} = \frac{\text{puntaje max.} - \text{puntaje min.}}{\text{Numero de grados por factor} - 1}$$

Fuente (*salarios, estrategias y sistema salarial o de compensación, 1999*)

4.7.1. Factor Habilidad:

4.7.1.1. Sub-Factor: Instrucción Esencial

Se reemplazaron los valores en la formula

$$\text{Razon de la progresion aritmetica} = \frac{\text{puntaje max.} - \text{puntaje min.}}{\text{Numero de grados por factor} - 1}$$

$$R = \frac{150 - 15}{4 - 1} = \frac{135}{3} = 45$$

La razón de la progresión aritmética se suma al puntaje mínimo para que resulte el valor del puntaje para el grado dos y así sucesivamente para los demás grados.

Entonces: grado 1 = 15, grado dos =60... etc.

Tabla 6. Progresión aritmética, Factor habilidad, instrucción esencial

FACTORES DE EVALUACIÓN	Peso(%)	Puntos	Razón (paso)	1	2	3	4
Habilidad							
Instrucción esencial	15	150	45	15	60	105	150

Fuente (Elaboración propia, 2021)

Tabla 7. Sub-factor: Instrucción esencial

Sub-factor: Instrucción esencial		
Determina el nivel de educación formal suficiente y necesaria que requiere la persona promedio para ocupar un determinado puesto de trabajo y ejecutar las labores en forma satisfactoria.		
Grado	Puntos	Descripción
1	15	Primaria
2	60	Bachiller o técnico
3	105	Tecnólogo o profesional
4	150	Especialista, Magister o Doctor

Fuente (Elaboración propia, 2021)

4.7.1.2. Sub-Factor: Experiencia.

Debido a que la experiencia en este caso es medida en tiempo, los puntajes intermedios se obtienen con una regla de tres, el sub-factor experiencia, con un porcentaje del 15% se multiplica por la base puntual de 1000 por lo cual el puntaje máximo del factor es 150, este puntaje se aplicara para el grado máximo.

Tabla 8 Sub-factor: Experiencia anterior

Sub-factor: Experiencia anterior

Este factor considera el tiempo de experiencia necesario para que una persona con la preparación especificada, adquiera suficiente conocimiento de las actividades del departamento, y para aprender el puesto específico.

Grado	Descripción	Método de calculo	Puntos
Primero	El puesto requiere de 6 meses experiencia previa.	150 (máximo puntaje) / 60(meses: máxima intensidad exigida) x 6 (mes: intensidad del grado).	15
Segundo	El puesto requiere que el ocupante posea una experiencia mínima de un año	64 (máximo puntaje) / 60(meses: máxima intensidad exigida) x 12 (mes: intensidad del grado).	30
Tercero	El puesto requiere que el ocupante posea una experiencia mínima de dos años	64 (máximo puntaje) / 60(meses: máxima intensidad exigida) x 24 (mes: intensidad del grado).	60
Cuarto	El puesto requiere que el ocupante posea una experiencia mínima de 5 años	64 (máximo puntaje) / 60(meses: máxima intensidad exigida) x 60(mes: intensidad del grado).	150

Fuente (Elaboración propia, 2021)

4.7.1.3. Sub-Factor: Iniciativa e Ingenio

Se reemplazaron los valores en la formula

$$\text{Razon de la progresion aritmetica} = \frac{\text{puntaje max.} - \text{puntaje min.}}{\text{Numero de grados por factor} - 1}$$

$$R = \frac{150 - 15}{4 - 1} = \frac{135}{3} = 45$$

La razón de la progresión aritmética se suma al puntaje mínimo para que resulte el valor del puntaje para el grado dos y así sucesivamente para los demás grados.

Entonces: grado 1 = 15, grado dos =60... etc.

Tabla 9 Sub-factor: Iniciativa e Ingenio

Sub-factor: Iniciativa e Ingenio		
Este factor estima la complejidad de las labores cuantificando el tiempo a utilizar ven la planificación, en la formulación de decisiones y ejercicios de juicio y la aplicación de ideas y actos independientes, necesarios para ejecutar en forma adecuada por un trabajador promedio.		
Grado	Puntos	Descripción
1	15	El puesto requiere un grado mínimo de acción. Las tareas que realiza son repetitivas, rutinarias y de naturaleza sencilla. Los métodos, prácticas y procedimientos de trabajo están establecidos y normalizados.
2	60	El puesto demanda de tareas semirrepetidas con supervisión directa. Para realizar las tareas sigue métodos y procedimientos normados, en algunas ocasiones se presentan eventos que requieren iniciativa media.
3	105	El puesto requiere de una sucesión de operaciones con procedimientos establecidos. Los cambios en la rutina del puesto requieren ocasionalmente acción independiente. Planea y ejecuta las actividades de la jornada refiriendo al supervisor sólo aspectos no frecuentes

4	150	El puesto requiere de iniciativa para realizar tareas variadas. Las funciones del puesto conllevan la supervisión directa. El puesto demanda iniciativa, para la solución a problemas con complejidad media en un campo establecido, bajo condiciones frecuentemente cambiantes. Interpreta y aplica las normas y procedimientos de la empresa.
---	-----	---

Fuente (elaboración propia, 2021)

4.7.2. Factor Requisitos Físicos

4.7.2.1. Sub-Factor: Esfuerzo Físico Necesario

Se reemplazaron los valores en la formula

$$\text{Razon de la progresion aritmetica} = \frac{\text{puntaje max.} - \text{puntaje min.}}{\text{Numero de grados por factor} - 1}$$

$$R = \frac{60 - 6}{3 - 1} = \frac{54}{2} = 27$$

La razón de la progresión aritmética se suma al puntaje mínimo para que resulte el valor del puntaje para el grado dos y así sucesivamente para los demás grados.

Entonces: grado 1 = 6, grado dos =33... etc.

Tabla 10 Sub-factor: Esfuerzo físico necesario

Sub-factor: Esfuerzo físico necesario		
Este factor determina la intensidad del esfuerzo físico en la ejecución de actividades y el intervalo de tiempo durante en el cual se ejerce.		
Grado	Puntos	Descripción
1	6	Se requiere de un esfuerzo físico ligero.
2	33	Labores que demandan energía muscular considerable y adoptan posiciones incómodas esporádicamente.

3	60	Se requiere de un esfuerzo físico mediano, se manejan cargas de peso y se adoptan posiciones se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.
----------	----	--

4.7.2.2. Sub-factor: Concentración mental y/o visual
Se reemplazaron los valores en la fórmula

$$\text{Razon de la progresion aritmetica} = \frac{\text{puntaje max.} - \text{puntaje min.}}{\text{Numero de grados por factor} - 1}$$

$$R = \frac{60 - 6}{3 - 1} = \frac{54}{2} = 27$$

La razón de la progresión aritmética se suma al puntaje mínimo para que resulte el valor del puntaje para el grado dos y así sucesivamente para los demás grados.

Entonces: grado 1 = 6, grado dos = 33... etc.

Tabla 11 Sub-factor: Concentración mental y/o visual

Sub-factor: Concentración mental y/o visual		
Mide la carga mental de cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta la presión y complejidad del cargo.		
Grado	Puntos	Descripción
1	6	Requiere poca concentración para deberes con métodos predeterminados. Muy rara vez requiere atención mental sostenida por largos períodos, análisis sencillo, rutinas y métodos predeterminados.
2	33	Requiere de concentración por largos periodos, para desarrollar actividades basadas en métodos predeterminados. Atención mental sostenida durante

		largos períodos, análisis de complejidad media, Existen rutinas y métodos predeterminados.
3	60	El puesto requiere de intensa concentración en la realización de las tareas, juicio independiente de análisis. Alcance del control en funciones diversas, juicio independiente en el análisis de datos.

Fuente (Elaboración propia, 2021)

4.7.3. Factor responsabilidad

4.7.3.1. Sub-factor: Supervisión del personal.

Se reemplazaron los valores en la formula

$$\text{Razon de la progresion aritmetica} = \frac{\text{puntaje max.} - \text{puntaje min.}}{\text{Numero de grados por factor} - 1}$$

$$R = \frac{100 - 10}{3 - 1} = \frac{90}{2} = 45$$

La razón de la progresión aritmética se suma al puntaje mínimo para que resulte el valor del puntaje para el grado dos y así sucesivamente para los demás grados.

Entonces: grado 1 = 10, grado dos =55... etc.

Tabla 12 Sub-factor: Supervisión del personal.

Sub-factor: Supervisión del personal.		
Valora la habilidad que se requiere para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Requiere fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback integrando las opiniones de los otros.		
Grado	Puntos	Descripción

1	10	El puesto no tiene subordinados a quien exigirle resultados de forma directa. No tiene responsabilidad de supervisar las actividades de otras personas, sin embargo, las funciones del puesto se relacionan con los demás, por lo que debe de estar al pendiente de que esas tareas se realicen sin afectar las propias.
2	55	Supervisa las actividades de una persona. Tiene a cargo la responsabilidad de supervisar las funciones de un subalterno.
3	100	Supervisión sobre un grupo de personas. Tiene la responsabilidad de supervisar las actividades de un grupo de personas, para que lleven a cabo las funciones del puesto de forma eficiente.

Fuente (Elaboracion propia, 2021)

4.7.3.2. Sub-factor: Material y equipamiento

Se reemplazaron los valores en la formula

$$\text{Razon de la progresion aritmetica} = \frac{\text{puntaje max.} - \text{puntaje min.}}{\text{Numero de grados por factor} - 1}$$

$$R = \frac{40 - 4}{3 - 1} = \frac{36}{2} = 18$$

La razón de la progresión aritmética se suma al puntaje mínimo para que resulte el valor del puntaje para el grado dos y así sucesivamente para los demás grados.

Entonces: grado 4 = 10, grado dos = 22... etc.

Tabla 13 Sub-factor: Material y equipamiento

Sub-factor: Material y equipamiento		
Determina el riesgo y responsabilidad por pérdidas o daños, como resultado del desempeño de funciones que involucran acciones o decisiones en el manejo y control de maquinarias, equipos o materiales		
Grado	Puntos	Descripción

1	4	Responde por materiales, equipos, máquinas y herramientas de mediano valor.
2	22	Responde por suministros de materiales y equipos.
3	40	Responde por máquinas y equipos de coste elevado.

Fuente (Elaboración propia, 2021)

4.7.3.3. Sub-factor: Métodos o procesos.

Se reemplazaron los valores en la formula

$$\text{Razon de la progresion aritmetica} = \frac{\text{puntaje max.} - \text{puntaje min.}}{\text{Numero de grados por factor} - 1}$$

$$R = \frac{40 - 4}{3 - 1} = \frac{36}{2} = 18$$

La razón de la progresión aritmética se suma al puntaje mínimo para que resulte el valor del puntaje para el grado dos y así sucesivamente para los demás grados.

Entonces: grado 1 = 10, grado dos =22... etc.

Tabla 14 Sub-factor: Métodos o procesos

Sub-factor: Métodos o procesos.		
Es la capacidad de desarrollar actividades requeridas en el cargo.		
Grado	Puntos	Descripción
1	4	El trabajo demanda de tareas semi-repetidas con supervisión directa. Para realizar las tareas sigue métodos y procedimientos normados, requiere de cierto grado de iniciativa.
2	22	El puesto requiere de una sucesión de operaciones con procedimientos establecidos. Los cambios en la rutina del puesto requieren ocasionalmente acción independiente. Planea y ejecuta las actividades de la jornada refiriendo al supervisor sólo aspectos no frecuentes.

3	40	El puesto requiere de iniciativa para realizar tareas variadas. Las funciones del puesto conllevan la supervisión directa. El puesto demanda iniciativa, para la solución de problemas con complejidad media en un campo establecido, bajo condiciones frecuentemente cambiantes. Interpreta y aplica las normas y procedimientos de la empresa.
---	----	--

Fuente (Elaboración propia, 2021)

4.7.3.4. Sub-factor: Información confidencial.

Se reemplazaron los valores en la formula

$$\text{Razon de la progresion aritmetica} = \frac{\text{puntaje max.} - \text{puntaje min.}}{\text{Numero de grados por factor} - 1}$$

$$R = \frac{40 - 4}{3 - 1} = \frac{36}{2} = 18$$

La razón de la progresión aritmética se suma al puntaje mínimo para que resulte el valor del puntaje para el grado dos y así sucesivamente para los demás grados.

Entonces: grado 1 = 10, grado dos =22... etc.

Tabla 15 Sub-factor: Información confidencial.

Sub-factor: Información confidencial.		
Este factor describe la discreción o reserva que se requiere en un cargo sobre todos aquellos datos e información a los cuales tiene acceso una persona de acuerdo a la naturaleza del puesto que ocupa y cuya divulgación generaría perjuicios a la empresa.		
Grado	Puntos	Descripción
1	4	La poca información confidencial que maneja el puesto al ser divulgada causa inquietudes disgustos y desajustes en la empresa

2	22	Los datos e información confidencial que son limitados y que se manejan en el puesto, al ser divulgados originarían serios problemas fuera de la empresa
3	40	La naturaleza del puesto demanda absoluto sigilo y discreción.

Fuente (Elaboración propia, 2021)

4.7.4. Factor condiciones de trabajo.

4.7.4.1. Sub-factor: Ambiente de trabajo.

Se reemplazaron los valores en la formula

$$\text{Razon de la progresion aritmetica} = \frac{\text{puntaje max.} - \text{puntaje min.}}{\text{Numero de grados por factor} - 1}$$

$$R = \frac{60 - 6}{3 - 1} = \frac{54}{2} = 27$$

La razón de la progresión aritmética se suma al puntaje mínimo para que resulte el valor del puntaje para el grado dos y así sucesivamente para los demás grados.

Entonces: grado 1 = 6, grado dos =33... etc.

Tabla 16 Sub-factor: Ambiente de trabajo

Sub-factor: Ambiente de trabajo.		
Este factor describe el nivel en que el trabajador está expuesto a condiciones ambientales en el desarrollo de su cargo tales como: iluminación, ventilación, ruido, etc. y que pueden afectar su bienestar.		
Grado	Puntaje	Descripción
1	6	El operario posee condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor, Condiciones normales en el trabajo de oficina.
2	33	Se está expuesto a condiciones ambientales regulares durante el desempeño de su labor.
3	60	Se está expuesto a condiciones ambientales irregulares durante el desempeño de su labor. Exceso de elementos desagradables en el entorno de trabajo, tales como humo, ruido, lluvia, sol o a condiciones desagradable.

Fuente (Elaboración propia, 2021)

4.7.4.2. Sub-factor: Riesgos.

Se reemplazaron los valores en la formula

$$\text{Razon de la progresion aritmetica} = \frac{\text{puntaje max.} - \text{puntaje min.}}{\text{Numero de grados por factor} - 1}$$

$$R = \frac{100 - 10}{3 - 1} = \frac{90}{2} = 45$$

La razón de la progresión aritmética se suma al puntaje mínimo para que resulte el valor del puntaje para el grado dos y así sucesivamente para los demás grados.

Entonces: grado 1 = 10, grado dos =45... etc.

Tabla 17 Sub-factor: Riesgos

Sub-factor: Riesgos		
Mide el tipo de riesgos a los que está expuesto el trabajador durante el desempeño de sus funciones y la probabilidad de ocurrencia de éstos. Pueden ser enfermedades profesionales o accidentes como atracos, hernias, cortaduras, fracturas, etc.		
Grado	Puntaje	Descripción
1	10	Está expuesto a accidentes laborales con baja probabilidad de ocurrencia.
2	55	Está expuesto a accidentes de trabajo con mediana probabilidad de ocurrencia.
3	100	Está expuesto a accidentes de trabajo con alta probabilidad de ocurrencia.

Fuente (Elaboración propia, 2021)

5. Manual de valoración.

A continuación, se presenta la clasificación de cada uno de los factores asignándoles los grados correspondientes con base en el análisis anterior, cabe

mentonar que algunos porque se concluyó que no fue necesario la adecuación de más grados.

La siguiente tabla de valoración indica los resultados finales obtenidos de cada factor y sub-factor valores propuestos:

Tabla 18 Distribución de puntos subfactores

FACTORES DE EVALUACIÓN	Peso(%)	Puntos	Razón (paso)	Grados			
				1	2	3	4
Habilidad							
Instrucción esencial	15	150	45	15	60	105	150
Experiencia	20	200	60	20	30	60	150
Iniciativa e Ingenio	15	150	45	15	60	105	150
Requisitos Físicos							
Esfuerzo físico necesario	6	60	27	6	33	60	
Concentración mental y/o visual	6	60	27	6	33	60	
Responsabilidad							
Supervisión del personal	10	100	45	10	55	100	
Material o equipamiento	4	40	18	4	22	40	
Métodos o procesos	4	40	18	4	22	40	
Información confidencial	4	40	18	4	22	40	
Condiciones de trabajo							
Ambiente de trabajo	6	60	27	6	33	60	
Riesgos	10	100	45	10	55	100	
Total	100	1000					

Fuente (Elaboración propia, 2021)

5.1. Valuación de los puestos.

Para establecer la Valuación de los puestos se obtuvieron en cuenta los cargos y se organizaron según el área de función y los salarios, esto se tendrá en cuenta para la comparación entre los puntos totales y los salarios existentes.

Salarios actuales de los cargos que existen en la empresa Bascosta.

Tabla 19 Relación Cargo-Sueldo

Ítem	Cargo	Área	Sueldo
1	Gerente	Gerencia	\$ 3.250.000
2	Jefe de mantenimiento y montaje	Operaciones	\$ 3.000.000

3	<i>Técnico electrónico</i>	<i>Operaciones</i>	\$ 1.000.000
4	<i>Técnico electrónico</i>	<i>Operaciones</i>	\$ 1.000.000
5	<i>Técnico electrónico</i>	<i>Operaciones</i>	\$ 1.000.000
6	<i>Técnico electrónico</i>	<i>Operaciones</i>	\$ 1.000.000
7	<i>Aux. de soldadura</i>	<i>Operaciones</i>	\$ 1.100.000
8	<i>Soldador</i>	<i>Operaciones</i>	\$ 1.100.000
9	<i>Aux de mantenimiento</i>	<i>Operaciones</i>	\$ 908.526
10	<i>Aux de servicio generales</i>	<i>Operaciones</i>	\$ 908.526
11	<i>Conductor</i>	<i>Operaciones</i>	\$ 1.100.000
12	<i>Jefe de Operaciones y compras</i>	<i>Administración</i>	\$ 1.800.000
13	<i>Asistente contable</i>	<i>Administración</i>	\$ 908.526
14	<i>Coordinador Integral</i>	<i>Administración</i>	\$ 1.800.000
15	<i>Asistente Financiero</i>	<i>Administración</i>	\$ 1.700.000
16	<i>Jefe de ventas</i>	<i>Comercial y Ventas</i>	\$ 2.500.000
17	<i>Coordinador de Mantenimiento</i>	<i>Comercial y Ventas</i>	\$ 1.700.000

Fuente (Elaboración propia, 2021)

El procedimiento es el siguiente:

Para cada uno de los cargos se debe tener en cuenta la especificación de cada factor.

Se analiza el manual de cada cargo para la verificación de cada requisito y se asigna el valor de cada grado correspondiente, al final se suma el puntaje obtenido para obtener el total.

5.2. Delineación de la curva salarial

En este espacio se “convierte los valores de puntos a valores monetarios”, una vez realizado la asignación de puntos de cada uno de los cargos con respecto a los grados de cada sub-factor se genera la curva o recta salarial, en esta grafica se puede analizar el comportamiento de los sueldos respecto a los puntos asignados.

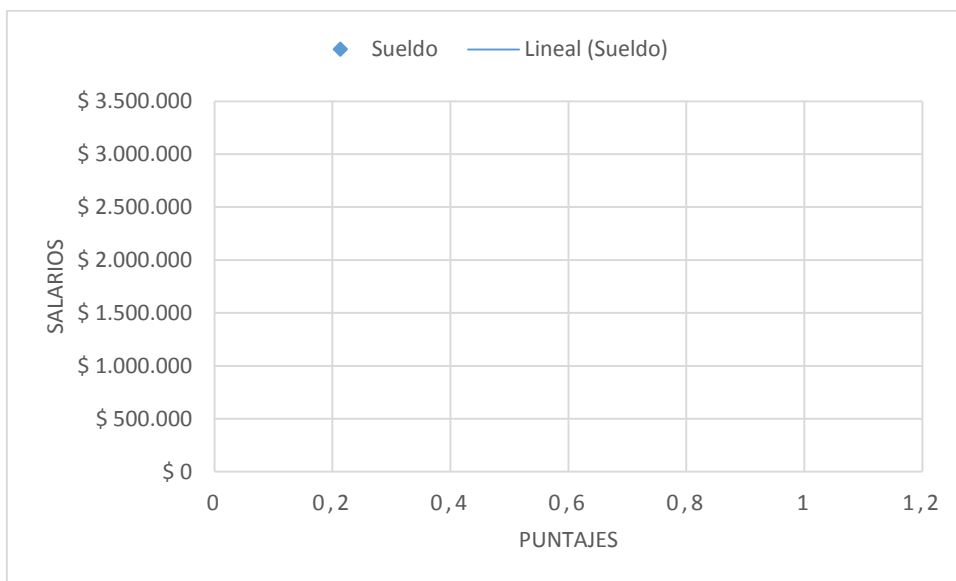
En la siguiente tabla se muestra un resumen de los puntajes obtenidos y los salarios actuales de la empresa.

Tabla 20 Relación Cargo-Sueldo-Puntaje

Ítem	Cargo	Sueldo	Total, Puntos
1	Gerente	\$ 3.250.000	809
2	Jefe de mantenimiento y montaje	\$ 3.000.000	761
3	Técnico electrónico	\$ 1.000.000	307
4	Técnico electrónico	\$ 1.000.000	307
5	Técnico electrónico	\$ 1.000.000	307
6	Técnico electrónico	\$ 1.000.000	307
7	Aux. de soldadura	\$ 1.100.000	316
8	Soldador	\$ 1.100.000	316
9	Aux de mantenimiento	\$ 908.526	226
10	Aux de servicio generales	\$ 908.526	226
11	Conductor	\$ 1.100.000	325
12	Jefe de Operaciones y compras	\$ 1.800.000	482
13	Asistente contable	\$ 908.526	280
14	Coordinador Integral	\$ 1.800.000	361
15	Asistente Financiero	\$ 1.700.000	325
16	Jefe de ventas	\$ 2.500.000	470
17	Coordinador de Mantenimiento	\$ 1.700.000	482

Fuente (Elaboración propia, 2021)

Tabla 21 Curva salarial

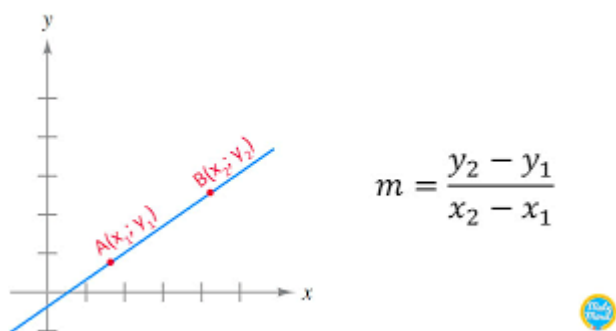


Fuente (Elaboración propia, 2021)

Esta grafica indica el comportamiento de los salarios y los puntajes actuales respecto a una tendencia lineal.

Una vez obtenidos la sumatoria de los puntajes obtenidos por cada cargo. Luego se calcula el valor por puntos (VP), teniendo en cuenta la ecuación de la pendiente.

Ecuación 2. Pendiente de la recta



Este cálculo se hace de la siguiente forma: Se reemplaza los valores en la formula.

y2= Salario máximo, y1=Salario mínimo, x2=Puntaje máximo Y x1=puntaje mínimo.

$$VP = \frac{3250000 - 908526}{809 - 226} = 4016$$

La forma como se tomaron estos datos se puede observar en la hoja Excel anexa.

Una vez realizado este cálculo; se desarrolla la siguiente operación para evidenciar el salario sugerido basado en puntos, el cual se calcula de la siguiente manera.

(Tomar el puntaje del puesto - mínimo de todos los puntajes) x Vp +mínimo de todos los sueldos. Como ejemplo se tomará el cargo conductor:

Puntaje del conductor es 325.

Puntaje Mínimo es: 226

VP: 4016

Salario Mínimo: 908526

Entonces sería así:

$$(325 - 226) * 4016 + 908526 = 1306110$$

Este sería el salario sugerido para este cargo comparándolo con el salario que tiene actualmente de \$ 1.100.000, este salario que se estipularía para esta plaza. Este mismo proceso se realiza para cada uno de los cargos existente en la empresa, arrojando el siguiente resultado.

Salarios ajustados - Comparación con los actuales

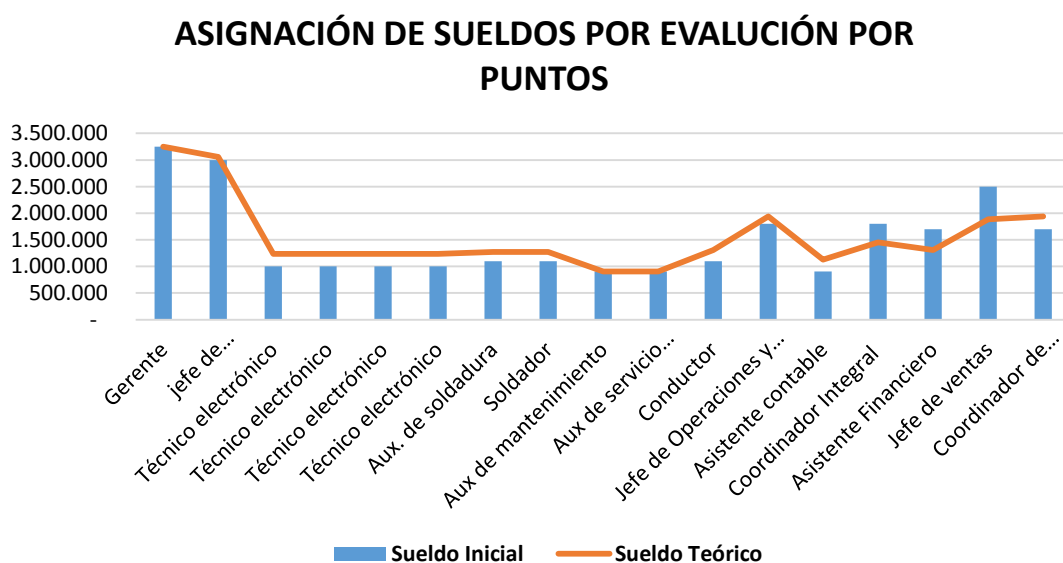
Tabla 22 Comparación salarios

Ítem	Apellidos y Nombres	Cargo	Área	Sueldo Inicial	Sueldo Teórico
1	Jairo Gil Montero	Gerente	Gerencia	3.250.000	3.250.000
2	Jairo Gil	jefe de mantenimiento y montaje	Operaciones	3.000.000	3.057.220
3	Diego Pinedo	Técnico electrónico	Operaciones	1.000.000	1.233.842
4	José González	Técnico electrónico	Operaciones	1.000.000	1.233.842
5	Brayan berdugo	Técnico electrónico	Operaciones	1.000.000	1.233.842
6	Jair Acuña	Técnico electrónico	Operaciones	1.000.000	1.233.842
7	Jeifer estrada	Aux. de soldadura	Operaciones	1.100.000	1.269.989
8	Rafael Pachon	Soldador	Operaciones	1.100.000	1.269.989
9	Atilio Castro	Aux de mantenimiento	Operaciones	908.526	908.526
10	Efraín Montero	Aux de servicio generales	Operaciones	908.526	908.526
11	José Cárdenas	Conductor	Operaciones	1.100.000	1.306.135
12	Angela Gil	Jefe de Operaciones y compras	Administración	1.800.000	1.936.686
13	Oscar Vélez	Asistente contable	Administración	908.526	1.125.404
14	Lisneys Rosellón	Coordinador Integral	Administración	1.800.000	1.450.720
15	Yaritza Orozco	Asistente Financiero	Administración	1.700.000	1.306.135
16	Adela Montero	Jefe de ventas	Comercial y Ventas	2.500.000	1.888.491
17	Ricardo Seales	Coordinador de Mantenimiento	Comercial y Ventas	1.700.000	1.936.686
Total General \$				25.775.578	26.549.874

Fuente (Elaboración propia, 2021)

Cabe resaltar que aquellos salarios que el modelo subraya con rojo es porque la empresa está sobre valorando las funciones y el desempeño de dicho trabajador.

Tabla 23 Asignación de sueldos por evaluación por puntos



Fuente (Elaboración propia, 2021)

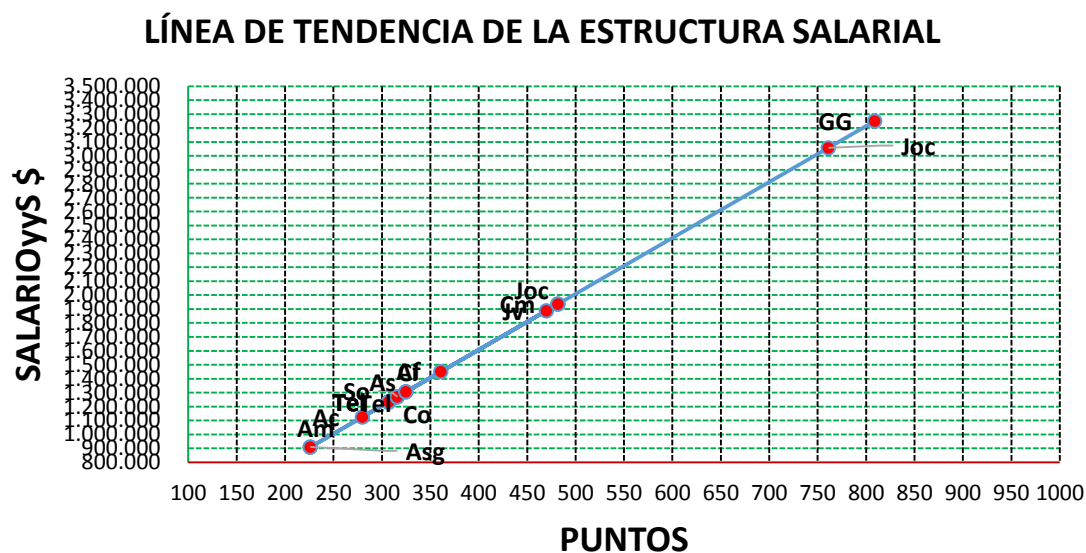
Esta grafica evidencia el comportamiento actual de los salarios con respecto al sueldo teórico hallado teniendo en cuenta cada uno de los factores establecidos.

Tabla 24 Comparación con los puntajes obtenidos por el método de valoración por puntos.

Ítem	Apellidos y Nombres	Cargo	Área	Total Puntos	Sueldo Teórico
1	Jairo Gil Montero	GG	Gerencia	809	3.250.000
2	Jairo Gil	Joc	Operaciones	761	3.057.220
3	Diego Pinedo	Tel	Operaciones	307	1.233.842
4	José González	Tel	Operaciones	307	1.233.842
5	Brayan berdugo	Tel	Operaciones	307	1.233.842
6	Jair Acuña	Tel	Operaciones	307	1.233.842
7	Jeifer estrada	As	Operaciones	316	1.269.989
8	Rafael Pachon	So	Operaciones	316	1.269.989
9	Atilio Castro	Am	Operaciones	226	908.526
10	Efraín Montero	Asg	Operaciones	226	908.526
11	José Cárdenas	Co	Operaciones	325	1.306.135
12	Angela Gil	Joc	Administración	482	1.936.686
13	Oscar Vélez	Ac	Administración	280	1.125.404
14	Lisneys Rosellón	Ci	Administración	361	1.450.720
15	Yaritza Orozco	Af	Administración	325	1.306.135
16	Adela Montero	Jv	Comercial y Ventas	470	1.888.491
17	Ricardo Seales	Cm	Comercial y Ventas	482	1.936.686

Fuente (Elaboración propia, 2021)

Tabla 25 Línea de tendencia de la estructura salarial



Fuente (Elaboración propia, 2021)

Esta curva arroja los salarios proyectados que, aunque garantizan una equidad salarial interna en la empresa según la evaluación del método por puntos.

6. CONCLUSION

7. BIBLIOGRAFÍA

Adriana González, E. C. (2018). *Escalas salariales: la hora de la estrategia*.

Obtenido de <https://www.infocapitalhumano.pe>:

<https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/escalas-salariales-la-hora-de-la-estrategia/>

Chiavenato, I. (2009). *Administracion de los recursos humanos*. Rio de Janeiro: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (s.f.). *Administracion de los recursos humanos*.

M.I. Laguna, G. D. (2001). *Homologación y valoración de puestos de la empresa industrial*. Lima: UPC.

Mejía, E. (2015). *GUÍA PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES*. Ibagué: Universidad Cooperativa de Colombia.

Ministerio de Proteccion Social. (2021). *Codigo Sustantivo del Trabajo*. Bogota: Ministerio de Proteccion Social.

Montoya, J. C. (2009). *Compensación salarial y calidad de vida*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

Ortega, R. (2012). *Evolución histórica del salario en el mundo*. Guatemala: Universidad Mariano Galvez.

Urquijo, J. B. (2008). *La remuneración del trabajo, manual para la gestión de sueldos y salarios*. Santiago de Chile: :U. Católica Andrés Bello.

Varela, R. (2013). *Administración de la compensación*. Naucalpan de Juarez:
Pearson.