

La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: caso de estudio método HAY (Sistema de Escalas y Perfiles de Valoraciones de Puestos)

Compensation management as a strategy for the retention, efficiency and effectiveness of human talent: case study of the HAY method (System of Scales and Profiles of Job Valuations)

DOI: 10.18041/2619-4244/dl.27.6645

Resumen

Al hablar de organizaciones viables desde el enfoque del talento humano, no solo habría que referirse a las que captan y emplean el personal de manera eficiente y adecuada, sino también a aquellas que saben retenerlo. Lograr esto, al tiempo que se crea y mantiene el sentido de pertenencia por parte del recurso humano, requiere una serie de decisiones y acciones a nivel organizacional que tienen que ver con el sistema de remuneración, las prestaciones sociales, la higiene y la seguridad en el trabajo, entre otras. El objetivo principal de este artículo, producto de un trabajo de campo llevado a cabo en una empresa del sector solidario, es identificar la relación existente entre las compensaciones, la motivación humana y la eficiencia y eficacia organizacional, así como las posibles restricciones que se pudieran presentar en la implementación de la nueva política de compensaciones. Entre los hallazgos más relevantes del estudio aquí expuesto resalta la identificación de la importancia de definir un sistema de compensaciones variables que atraiga, retenga y motive a los trabajadores a comprometerse con los objetivos de la empresa.

Palabras clave: Compensación; Eficiencia; Eficacia; Remuneración; Talento humano; Método HAY.

Abstract

When speaking of viable organizations from the perspective of human talent, we should not only refer to those that recruit and employ personnel efficiently and appropriately, but also to those that know how to retain them. Achieving this, while creating and maintaining a sense of belonging by the human resource, requires a series of decisions and actions at the organizational level that have to do with the remuneration system, social benefits, hygiene and safety in work, among others. The main objective of this article, the product of fieldwork carried out in a company in the solidarity sector, is to identify the relationship between compensation, human motivation and organizational efficiency and effectiveness, as well as any possible restrictions that may be present in the implementation of the new compensation policy. Among the most relevant findings of the study presented here is the identification of the importance of defining a variable compensation system that attracts, retains, and motivates workers to commit to the company's objectives.

Keywords: Compensation; Efficiency; Effectiveness; Remuneration; Human talent; HAY method.

Harold Steve Lora-Guzmán

PhD Cultura y Educación, PhD Ciencias Sociales mención gerencia. Msc Desarrollo Empresarial, Magister en Educación. Ingeniero de Producción y Calidad. Docente de Tiempo Completo de la Universidad de Cartagena - Colombia. Investigador Minciencias. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6945-0999> Contacto: hlomag@unicartagena.edu.co

José Morelos-Gómez

PhD en Ciencias Sociales, mención gerencia. Investigador Minciencias. Docente de Tiempo Completo de la Universidad de Cartagena - Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0334-0575> Contacto: jmorelos@unicartagena.edu.co

Zilath Romero-González

PhD en Ciencias de la Educación, Magister en Administración. Par Minciencias. Directora del Grupo de Investigación Ciencia Libre. Docente Titular de la Universidad Libre - Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4588-288X> Contacto: zilathromero@yahoo.com

Cómo citar: *Cómo citar: Romero González, Z., Lora Guzmán, H. S., & Morelos Gómez, J. (2020). La Gestión De Las Compensaciones Como Estrategia Para La Retención, La Eficiencia Y La Eficacia Del Talento Humano: Caso De Estudio Método Hay (Sistema De Escalas Y Perfiles De Valoraciones De Puestos). Dictamen Libre, (27). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6645>*

Licencia Creative Commons Atribución-Compartir Igual 4.0 Internacional



RECIBIDO:
3 de Marzo de 2020
ACEPTADO:
24 de Junio de 2020



Introducción

La relación contractual entre las organizaciones y los individuos que conforman el talento humano está mediada por la intención que tienen estos de obtener algún beneficio económico o material a cambio del esfuerzo físico e intelectual invertido en la consecución de los resultados de la organización. Actualmente, la forma de pago más representativa en Colombia es la retribución económica definida como sueldo o salario; de ahí que el trabajador asalariado suele tener entre sus aspiraciones la obtención de mayores ingresos que le permitan satisfacer mejor y más ampliamente sus necesidades. Aunque el estipendio devengado no es necesariamente un factor de motivación, las formas de comportamiento y los procesos culturales lo han convertido en un distintivo de estatus, prestigio y dignidad, cargado de connotaciones sociales, económicas y jurídicas.

Basados en lo anterior, las organizaciones han llegado a considerar la utilización de mecanismos que favorezcan la retribución de sus trabajadores. Sin embargo, existen discrepancias entre las propuestas técnicas y los métodos que buscan la mejor forma de retribuir al trabajador por la labor realizada. La administración de las compensaciones, o administración de sueldos y salarios, se constituye así en una herramienta fundamental para la gerencia del talento humano y la competitividad empresarial. Los procesos de análisis ocupacional (descripción de cargos, reclutamiento, selección, entrenamiento y evaluación de desempeño) mantienen una relación intrínseca con las compensaciones, pues las decisiones que se tomen en cada uno de estos procesos repercuten directamente en la remuneración del empleado, así como en su motivación, eficiencia y eficacia organizacional.

Teorías sobre la motivación

La motivación es “el conjunto de razones por las que el individuo genera un comportamiento” (Santrock, 2002, p. 432), y es, por tanto, el soporte del progreso de actividades específicas en las que toma parte la persona (Ajello, 2003). Desde 1960, la psicología ha puesto especial interés en el estudio de las experiencias conscientes ligada a los logros que se obtiene a nivel personal.

Por ejemplo, la teoría de Atkinson (2004) plantea que la motivación se establece por la importancia y las posibilidades del logro, teniendo en cuenta las condiciones de las personas en cuanto a la alta o baja necesidad de rendimiento, ansiedad y control interno. Sin embargo, hacia la década 1970, las teorías cognitivas dieron mayor relevancia a lo que se denomina elementos constitutivos, entre los cuales destaca el autoconcepto como elemento fundamental en las teorías motivacionales.

García (2008) plantea diferencias importantes en cuanto a motivadores y motivaciones, teniendo en cuenta que los primeros son elementos que sirven como catalizadores para el alto desempeño en los individuos, mientras que las motivaciones son las manifestaciones de los deseos del individuo. En suma, los motivadores son las recompensas o incentivos que generan un cambio en la forma comportamental para lograr satisfacer esos deseos. Es decir, la motivación implica una acción hacia un objetivo, mientras que la satisfacción es la experiencia del resultado.

El enfoque humanista en el estudio de la motivación se hace presente con los aportes de Abraham Maslow, para quien las necesidades son resueltas en un orden de prioridades que va desde las fisiológicas más básicas, pasando por las de seguridad, de afiliación y de reconocimiento, hasta llegar a las más complejas que están ligadas a la autorrealización del individuo (citado por Santrock, 2002). Bizquera (2000) advierte que la insatisfacción de estas necesidades tiene un efecto emocional negativo, mientras que Valdés (2005) señala la existencia de dos nuevas necesidades, propuestas por el propio Maslow bajo el rótulo de cognoscitivas. Estas serían experimentadas por quienes han completado el ciclo de la pirámide de necesidades y pasan entonces a desear, por un lado, un mayor conocimiento del mundo que los rodea y, por el otro, el disfrute de la satisfacción estética, referida a la apreciación de la belleza, la simetría y el arte en general.



Figura 1: La jerarquía de las necesidades de Maslow
Fuente: Elaboración de los autores con base en García (2008)

McClelland (citado por Hampton, Summer y Webber, 1989) señala que existen tres tipos de motivaciones (logro, afiliación y poder), las cuales resultan importantes en la medida en que animan a las personas a asumir comportamientos que afectan su desempeño en trabajos y tareas. García (2008) aclara que estas necesidades son de índole social y que se asimilan de manera inconsciente como resultado de la interacción con el medio. Además, considera que los estímulos que resultan de una conducta la refuerzan e incrementan la posibilidad de que ocurra nuevamente.



Figura 2: Teoría de las Necesidades de McClelland
Fuente: Elaboración de los autores con base en García (2008)

Métodos de compensación salarial

Existen múltiples investigaciones que confirman que las estrategias y prácticas del talento humano ejercen gran influencia, positiva o negativa, sobre los resultados organizacionales. A nivel empresarial, la acción estratégica del área de talento humano conlleva la implementación y perfeccionamiento de un modelo de administración de personal que conduzca al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este modelo se aplica de manera incipiente, teniendo en cuenta que el área de talento humano ha sido relegada por mucho tiempo a una función de servicio y soporte (Maella, 2010). Esto se debe a que, en algunos casos, los empresarios no perciben lo importante que es la vinculación del talento humano en todos los niveles organizativos para la implementación y puesta en marcha de las diferentes estrategias (Jiménez, 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, es menester que las organizaciones reconozcan que las estrategias del área de talento humano permiten intervenir en el comportamiento de los empleados, agregando una ventaja competitiva (Maella, 2010; Osorio, 2016) para la organización. Mintzberg (en Montoya, 2005) entiende la administración del recurso humano como una serie de ejercicios, gestiones y acciones que se han perfeccionado a lo largo de los años y, a pesar de la falta de planeación, cumplen siempre un propósito estratégico, muchas veces tácito, dentro de la organización (estrategia contingencial). En ese orden de ideas, la compensación se podría definir como una estrategia deliberada y consciente por parte de la organización, capaz de hacer que la remuneración sea “un instrumento estratégico de talento humano” (Puchol, 2012, p. 228) en lugar de la mera contraprestación del trabajo ejecutado por el colaborador.

En otras palabras, las estrategias de talento humano deben estar orientadas a alinear los fines individuales del colaborador con los de la empresa, propiciando actuaciones que favorezcan a la organización a través de un incremento en el cumplimiento de las funciones de los colaboradores (Blanco & Castro, 2011) y una mejor aceptación de las metas y los valores de la organización (Betanzos & Paz, 2007).



Métodos básicos en la evaluación de puestos

Antes de abordar la conceptualización y la posibilidades de aplicación del método Hay para la valoración de puestos, conviene recordar que existen varios procedimientos para este fin. Así, por ejemplo, está la jerarquización, consistente en ubicar cada puesto en una escala subjetiva previamente determinada, teniendo en cuenta su importancia relativa frente a los demás cargos. Por su parte, el método de comparación de factores permite realizar la valoración teniendo en cuenta aspectos como el nivel de responsabilidad, las condiciones de trabajo y los requerimientos de esfuerzo y entrenamiento.

Otros métodos de valoración de cargos muy empleados son la clasificación y el sistema de puntos por factor. El primero consiste en establecer un grado para cada cargo y clasificar éstos de acuerdo con la similitud que tengan con la descripción del grado. El sistema de puntos por factor es el más empleado para la valoración de cargos, pues, en lugar de recurrir a niveles salariales (como el método de comparación por factores), utiliza puntos.

Método Hay. Este método fue desarrollado a principios de los años 50 en Estados Unidos por un grupo de consultores, entre los cuales figuraban Edward N. Hay y D. Purves. Actualmente es utilizado en más de treinta países, entre ellos Colombia, con un porcentaje de uso del 10%. Este método se apoya en la comparación de tres factores (saber, actuar y pensar), al tiempo que adapta los niveles o grados utilizados en el sistema de clasificación por puntos. Su mayor uso se da en la valoración de los puestos directivos, administrativos y técnicos, sobre la base de tres factores comunes: conocimientos y habilidades, solución de problemas y responsabilidad por resultados (González Ariza, 2010).

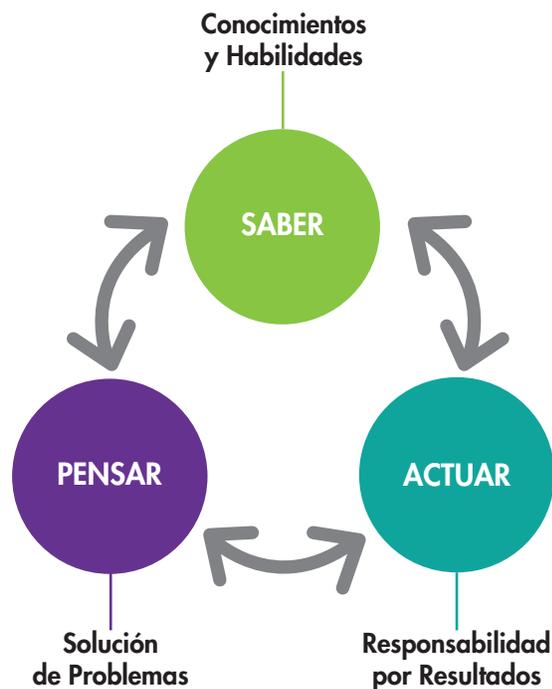


Figura 3: Factores con base en el Método Hay
Fuente: Elaboración propia de los autores con base en (R. Wayne & Noe, 2005)

Factor Conocimientos y habilidades. Este factor considera las habilidades técnicas y gerenciales requeridas por el cargo, tal como se detalla a continuación (el Anexo 1 muestra la guía para la valoración de cargos según la metodología de perfiles y escalas de guía de Hay Group, para el grupo de habilidades correspondientes al factor Conocimientos y habilidades):

Habilidad técnica. Es el conjunto de habilidades o competencias relacionadas con los conocimientos obtenidos por medio del entrenamiento o de la experiencia, especialmente en lo relativo a reglas, técnicas y operaciones. Este factor permite calificar la idoneidad del personal mediante una valoración de su competencia que va desde un nivel de formación básica, pasando por niveles de especialización media o avanzada hasta la maestría profesional (R. Wayne & Noe, 2005).

Habilidad gerencial. Se refiere al nivel de conocimiento acerca del funcionamiento de la empresa y la destreza para aplicar procesos administrativos y evaluar los resultados finales, en función de su impacto en el desarrollo y el sostenimiento de la organización. Los subfactores pertenecientes a esta familia de habilidades se expresan en números romanos asociados a una descripción que puede ser: I. Mínima, II. Homogénea, III. Heterogénea, IV. Total.

Habilidad en relaciones humanas. Como su nombre lo indica, tienen que ver con la capacidad para formar parte de equipos de trabajo orientados al logro de objetivos comunes. Los subfactores que configuran esta habilidad se expresan en números arábigos y se valora así: 1. Básica, 2. Importante, 3. Crítica (R. Wayne & Noe, 2005).

Factor Solución de Problemas. Mide la capacidad de emplear los conocimientos y habilidades (primer factor) propios del cargo para examinar, valorar, establecer, inferir y enunciar conclusiones necesarias para la resolución de problemas. Este factor comprende dos dimensiones (en el Anexo 2 se muestra la guía para la valoración de cargos según la metodología de perfiles y escalas de guía de Hay Group, para el factor de solución de problemas).

Marco de referencia. Abarca las normas que permiten resolver problemas desde la especificidad de cada cargo. En una gradación que va de la A a la G, define las distintas formas en que se deben abordar situaciones específicas del funcionamiento de la organización.

Complejidad de pensamiento. Valora la capacidad para detectar, identificar, valorar y resolver problemas con distintos niveles de dificultad propios de cada cargo (Wayne & Noe, 2005).

Factor Responsabilidad. Este factor tiene que ver con los resultados finales de la organización. Está compuesto por tres dimensiones, a saber: Libertad de actuación, Magnitud e Impacto (Wayne & Noe, 2005). La libertad de actuación se refiere al grado de alineación y revisión del proceso y sus operaciones respectivas, desde un cierto grado de autonomía

para la toma de decisiones. La magnitud tiene que ver con las cifras en pesos que permiten comprender el tipo de operación y el tamaño de la empresa, mientras que el impacto habla del grado de incidencia del desarrollo y funcionalidad del cargo frente a los resultados finales. (En el Anexo 3 se muestra la guía para la valoración de cargos según la metodología de perfiles y escalas de guía de Hay Group para el factor de responsabilidad).

Desarrollo del método Hay para la categorización de cargos en la organización

El análisis ocupacional (descripción de cargos y valoración de puestos de trabajo) es de vital importancia en la administración salarial, lo cual no les resta importancia a otros procesos de compensación a nivel organizacional, tales como la evaluación de desempeño, el reconocimiento del mérito, el análisis del mercado profesional y las convenciones colectivas establecidas con los sindicatos. Una estructura de compensación basada en los puestos muestra la correlación de la asignación salarial con la dificultad en la ejecución de la tarea, fijando así un coste para el cargo que permite alcanzar un mayor equilibrio salarial.

La evaluación del cargo es el medio más expedito y eficaz para lograr la "equidad interna" en la estructura de compensación; asimismo, aporta elementos importantes en un procedimiento de promoción y contribuye al mejoramiento del "clima laboral", favoreciendo tanto a la organización como al empleado. La valoración y el análisis de cargos se ha convertido en una herramienta racional que sirve de base para la contratación laboral, las negociaciones sindicales y la determinación de los incrementos salariales. El colaborador tiene también la posibilidad de evaluar su contribución al logro de los objetivos de la compañía, entendiendo los resultados de su ejercicio contractual en relación con la recompensa que recibe por él, tanto en términos salariales como en beneficios no económicos que contribuyen a su realización como ser humano.

En el marco de implementación del método, una vez realizado el procedimiento y obtenida la evaluación de oficios, se procede a determinar el número de



clases y niveles que deben formar el manual de escala de clasificación (Morales & Velandia, 1999). Para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Construir unas reglas de categorización para cada clase, teniendo en cuenta las valoraciones arrojadas en cada una de las dimensiones del método (habilidades y conocimientos, la capacidad para resolver problemas y el nivel de responsabilidad)
- Concretar un número pertinente clases, diferenciadas con exactitud y sentido discriminativo. La decisión de la amplitud se establecerá por los puntajes mínimo y máximo resultantes del número de clases. Estas categorías serán definidas de acuerdo con la homogeneidad de los puntajes obtenidos y sobre la base de una política de gestión salarial que permita definir los salarios básicos, los ajustes salariales y los reconocimientos al desempeño en el trabajo.

Escala de compensación salarial

Además de obtener un panorama claro sobre la estructura organizacional en función de los distintos cargos que la configuran, el grado de responsabilidad y el impacto que cada individuo genera desde sus diferentes competencias, el método Hay posibilita la definición de una escala salarial más justa y apegada a la naturaleza de cada puesto.

Urquijo & Bonilla (2008) señalan que un sistema de compensación bien establecido sienta las bases de las relaciones entre los individuos y la organización, toda vez que tiende a buscar un equilibrio entre el salario y la carga laboral. Por esta razón debe considerar, además de los salarios actuales de los cargos, las compensaciones financieras indirectas y aquellas otras compensaciones no financieras que, sin embargo, aportan al bienestar del empleado en respuesta al cumplimiento de las funciones y responsabilidades exigidas por el cargo. En este sentido, el método Hay propone que los manuales de funciones y las descripciones del cargo se decanten hacia las habilidades, las relaciones humanas y el nivel de responsabilidad exigidos por el mismo, de manera que se pueda definir una escala de

compensaciones justa, tanto en respuesta a los objetivos de la organización como frente a las aspiraciones y necesidades del empleado.

Resultados

Los resultados expuestos a continuación corresponden a la aplicación del método Hay en una empresa correspondiente al sector solidario. Una vez revisado su manual de funciones y la descripción de cada uno de los cargos, se realizaron entrevistas directas a cada uno de los empleados que ejercían esos cargos. Esto, con el fin de contrastar la información suministrada por la organización y la experiencias de estas personas, en relación con su carga laboral, el nivel de responsabilidad asociado a las funciones específicas del cargo (incluso cuando no están consignadas en el manual de funciones) y la percepción del empleado sobre la compensación recibida en contraprestación por su labor.

Categorización de cargos

Un cargo compone una unidad de la empresa, consiste en un agregado de obligaciones que lo hacen diferente de los demás cargos. La colocación del puesto en el organigrama precisa su nivel jerárquicamente, la subordinación (a quién reporta), sus colaboradores (a quién supervisa), el área, división o departamento y sus relaciones laterales (con otros cargos). Esto enlaza definir categorías. En las mismas, pueden estar abarcados varios cargos por funciones, experiencia, mérito, asignación de puntos en los procesos de evaluación, etc.; bajo esta afirmación, se utiliza como clasificación las relaciones laterales teniendo como base los puntajes arrojados en el método utilizado, los cuales fueron resultado de la valoración de los distintos subfactores que debemos tener en cuenta basados en el método. Además de lo anterior, se añade la educación y experiencia exigida para abordar las responsabilidades que ameritan los cargos. A continuación, se exponen las categorías constituidas por los cargos de la organización, objetos de estudio, a partir de los puntajes conseguidos en el método de valoración Hay.

Tabla 1.
Cargos constituidos en cada categoría.

CATEGORÍA	CARGOS CONSTITUIDOS
1	Servicios Generales, Mensajero, Secretaría-Recepcionista, Auxiliar de Bienestar, Tesorero, Auxiliar Contable
2	Analista de Créditos. Coordinador de Bienestar.
3	Representante de Gerencia, Asistente Administrativo.
4	Contador.
5	Gerente.

Fuente: Elaboración propia de los autores con base en los cargos de la empresa

Tabla 2.
Relación cargo categoría puntuación

CARGO	PUNTUACIÓN	CATEGORÍA
Servicios Generales	75	1
Mensajería	85	
Secretaría-Recepcionista	156	
Auxiliar de Bienestar	156	
Tesorero	177	
Auxiliar Contable	202	2
Analista de Créditos	363	
Coordinador de Bienestar.	402	3
Representante de Gerencia	616	
Asistente Administrativo	647	
Contador	878	4
Gerente	1357	5

Fuente: Resultados de estudio de compensación salarial en la empresa

Estimación y estructura salarial

Una vez realizada la valoración de cargos (asignación de puntos porcentuales vs. Salario actual), se procede a realizar las estimaciones y los cálculos de la estructura salarial. Para su construcción de manera inicial se determinó la línea de tendencia, es decir, determinar el comportamiento normal de cada cargo frente a su remuneración, recordar que la aproximación del punto a la línea implica que menor será su desviación estándar. Al analizar la compensación en una organización, este procedimiento permite prestar atención en la proximidad que guarda cada punto (cargo- salario) con ella, esto dará a conocer la equidad interna; esta correspondencia se consigue mediante el uso de un gráfico de dispersión o distribución, que muestra la nube de puntos que representan cada cargo.

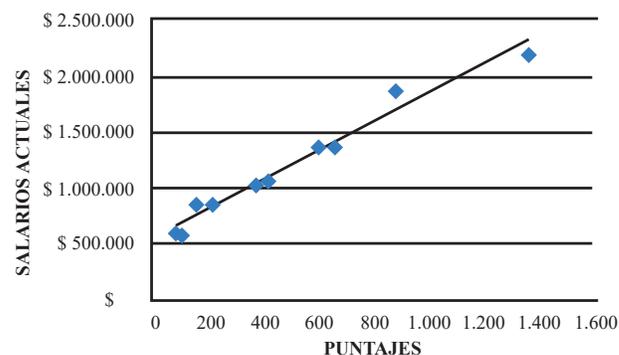


Figura 4: Gráfico de dispersión
Fuente: Resultados de estudio de Compensación Salarial realizado en la empresa

En la tabla 3. se muestran los cargos con su respectivo puntaje de valoración y salario básico, y a continuación el gráfico del diagrama de dispersión de los puntos y sus respectivos salarios

Tabla 3.
Cargos con su respectivo puntaje de valoración y salario básico

CARGO	PUNTOS	SALARIO ACTUAL
Servicios Generales	75	\$ 979.090
Mensajería	85	\$ 806.186
Secretaría Recepcionista	186	\$ 1.134.225
Auxiliar de Bienestar	156	\$ 1.204.160
Tesorero	177	\$ 1.204.160
Auxiliar Contable	202	\$ 1.204.160
Analista de Créditos	384	\$ 1.481.458
Coordinador de Bienestar	402	\$ 1.508.892
Representante de gerencia	616	\$ 1.968.120
Asistente Administrativo	647	\$ 1.968.120
Contador	878	\$ 2.686.782
Gerente	1357	\$ 3.132.400

Fuente: Resultados del estudio de compensación salarial realizado por la empresa.

Nota: solo se realizaron ajustes a los cargos afectados por el SMLMV

Posterior a ello, se identificaron los puntajes mínimos y máximos aproximados al puntaje mínimo y máximo entre la totalidad de los cargos, con el fin de que en intervalo de puntos entre categorías fuera un número entero.

Tabla 4.
Puntajes mínimos y máximos

Puntajes mínimo y máximo obtenidos	Puntaje mínimo y máximo aproximados
en la valoración de cargos	aproximados
75	70
1.357	1.400

Fuente: Resultados del estudio de compensación salarial realizado por la empresa



El intervalo de clases es la relación entre el puntaje límite mínimo y máximo entre los cuales se agrupan los puntos de oficios de una misma clase; el intervalo entre categorías, se determinó con la siguiente ecuación: $lc = (P_{\text{máx}} - P_{\text{mín}})/n$, donde: lc = Intervalo de Categorías $P_{\text{máx}}$ = Puntaje máximo aproximado $P_{\text{mín}}$ = Puntaje mínimo aproximado n = Numero de categorías establecidas Luego de ese proceso, se establece, para cada una de las categorías, un puntaje medio, el cual es la base de los cálculos numéricos realizados para la determinación del salario propuesto para cada cargo, es decir, el puntaje medio permite no sesgar los resultados, sino que da mayor objetividad en el proceso ya que no se tiende al límite superior ni al límite inferior en la asignación del salario para cada cargo. Los resultados de esta etapa de la estructura salarial, fueron los siguientes:

Tabla 5
Puntajes máximos y mínimos por cada categoría

CATEGORIA	Pmin	Pmed	Pmax
1	70,0	203,0	336,0
2	337,0	469,5	602,0
3	603,0	735,5	868,0
4	869,0	1001,5	1134,0
5	1135,0	1267,5	1400,0

Fuente: Resultados del estudio de compensación salarial realizado por la empresa

Determinados los puntos medios, se inicia el trazado de los límites superiores e inferiores en el gráfico para determinar lo máximo que se puede transponer la línea de tendencia central hacia el límite máximo (superior) o hacia el límite mínimo (inferior). Es sabido que la ecuación aritmética de toda pendiente es $Y = a + b \cdot x$, por lo que cada límite graficado implica la existencia de una ecuación de la forma anteriormente descrita; para este estudio las ecuaciones de estos límites son las que se muestran a continuación: Ecuación Límite Inferior = $y = 1.015,0x + 383.448,8$ Ecuación Límite Superior = $y = 1.352,7x + 585.392,2$ Estas ecuaciones son la base para calcular los márgenes inferiores y superiores salariales de cada categoría, reemplazando en la variable x el valor del punto medio de cada categoría.

El intervalo entre los márgenes límites de cada categoría puede resultar bastante amplio, por lo que se debe calcular márgenes intermedios, donde la diferencia del último margen con el inmediatamente anterior sea razonable para un incremento salarial. -El número de márgenes a integrar la escala salarial se decide por el comité de evaluación-. Los mismos permiten incrementar, el valor del salario, basado en las políticas de la empresa hasta llevar al margen superior sin que el trabajador, indirectamente, sufra descontento o desmotivación. La composición de los rangos resultantes en los márgenes de cada clase conforma la escala salarial. El cómputo de estos márgenes se obtiene de la divergencia entre el margen superior y el margen inferior de cada categoría entre el número de pasos que componen la escala salarial más el margen inferior.

Tabla 6
Escala salarial y superposición

Minf	M1	M-2	M-3	M-4	M-5	M-6	M-7	SUPERPOSICIÓN
\$ 979.090	\$ 1.018.254	\$ 1.058.984	\$ 1.101.343	\$ 1.145.397	\$ 1.191.213	\$ 1.238.861		
\$ 806.186	\$ 838.433	\$ 871.971	\$ 906.850	\$ 943.124	\$ 980.849	\$ 1.020.082		0%
\$ 1.129.981	\$ 1.175.180	\$ 1.222.187	\$ 1.271.075	\$ 1.321.918	\$ 1.374.795	\$ 1.429.786		25,10%
\$ 1.399.971	\$ 1.455.970	\$ 1.514.209	\$ 1.574.777	\$ 1.637.768	\$ 1.703.279	\$ 1.771.410		40,00%
\$ 1.670.000	\$ 1.736.800	\$ 1.806.272	\$ 1.878.523	\$ 1.953.664	\$ 2.031.810	\$ 2.113.083		50,00%

Fuente: Resultados del estudio de compensación salarial realizado por la empresa

Al concertar la remuneración para cada colaborador con base en el aumento salarial que estipula el gobierno, se recomienda el establecimiento de una política basada en el incremento del SMMLV al considerarlo una variable exógena no controlable por las organizaciones, determinado por la inflación y es ésta quien afecta el poder adquisitivo de los asalariados; la exclusión de este aumento en el sueldo de los colaboradores, reduce de una manera significativa su capacidad de compra y por ende, la satisfacción de sus necesidades. Otro factor que se debe tener en consideración para el ajuste de los salarios de las personas es la asignación de puntos a tener en cuenta por la dirección, ya que éste sea convertido en un factor motivacional para los empleados.

Luego de lo expuesto, la estructura salarial, propuesta para la empresa se muestra a continuación, considerándose la última columna el salario referente a considerar, no incluidos los puntos como factor motivacional para con sus clientes internos (empleados).

Tabla 7
Estructura salarial propuesta para la empresa

CATEGORIA	CARGO	PUNTOS	SALARIO ACTUAL	SALARIO PROPUESTO	MARGEN	INCREMENTO	INCR%	OBSERVACIONES	PROPUESTO+ POLITICA SALARIAL 14021	SALARIO PROPUESTO+ POLITICA SALARIAL Ro)
1	Servicios Generales	75	\$ 979.090	\$ 979.090	M-1	\$ 0	0,00%	Cargo Nivelado	Cargo Nivelado	\$ 294.750
70.335	Mensajero	85	\$ 806.186	\$ 837.951	M-1	\$ 521.754	3,80%	Cargo a Nivelar	\$ 871.469	\$ 871.469
	Secretaría Recepcionista	156	\$ 1.134.225	\$ 1.195.479	M-7	\$ 61.254	7,70%	Cargo a Nivelar	\$ 1.243.298	\$ 1.243.298
	Auxiliar de Bienestar	156	\$ 1.204.160	\$ 1.216.160	M-7	\$ 12.000	1,40%	Cargo a Nivelar	\$ 1.264.806	\$ 1.264.806
	Tesorero	177	\$ 1.204.160	\$ 1.216.160	M-7	\$ am	1,40%	Cargo a Nivelar	\$ 1.264.806	\$ 1.264.806
	Auxiliar Contable	202	\$ 1.204.160	\$ 1.216.160	M-7	\$ 12.000	1,40%	Cargo a Nivelar	\$ 1.264.806	\$ 1.264.806
2	Analista de Crédito	384	\$ 1.481.458	\$ 1.538.498	M-5	\$ 57.040	5,50%	Cargo a Nivelar	\$ 1.600.038	
337-502	Coordinador de Bienestar	402	\$ 1.508.892	\$ 1.546.612	M-5	\$ 37.720	3,50%	Cargo a Nivelar	\$ 1.608.476	
3	Representante de Gerencia	516	\$ 1.968.120	\$ 2.012.316	M-5	\$ 44.195	3,20%	Cargo a Nivelar	\$ 2.092.808	
603-868	Asistente Administrativo	647	\$ 1.968.120	\$ 1.968.120	M-5	\$ 44.196	3,20%	Cargo a Nivelar	\$ 2.092.809	
4	Contador	878	\$ 2.686.782	\$ 2.734.803	M-7	\$ 48.021	2,50%	Cargo a Nivelar	\$ 2.844.195	\$ 2.844.195
869-1134										
5	Gerente	1.357	\$ 3.132.400	\$ 3.212.400	M-7	\$ 80.000	3,60%	Cargo a Nivelar	\$ 3.340.896	\$ 3.340.896
1135-1400										

Fuente: Elaboración propia de los autores

Solamente se reajustaron los cargos afectados por el incremento del SMLMV. Se reajusta el cargo servicios generales a media jornada laboral.

Conclusiones

Por mucho tiempo, los métodos de compensación salarial han sido vistos únicamente como mecanismo de remuneración al empleado por el aporte que hace a la empresa en la realización de su labor. Este enfoque, por demás tradicionalista, se ha empleado como un paradigma para muchas empresas a lo largo y ancho del país. Desde la concepción estratégica del talento humano, es importante entender que las nuevas perspectivas en cuanto a sistemas de compensación exigen redefinir el concepto de remuneración, asumiéndola como una inversión con

el potencial para mejorar la eficiencia y la eficacia organizacional a partir de una estructura y una política salariales claramente definidas.

Estas nuevas tendencias parten de la necesidad de garantizar la atracción y retención del mejor talento humano disponible en el mercado laboral. El trabajo de campo permitió diseñar un sistema de compensación variable con atributos para convertirse en un factor motivacional, capaz de mejorar el desempeño de los empleados y, por ende, los resultados obtenidos a nivel individual, de área y organizacional.



Referencias

- Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.), Manual de psicología de la educación (pp. 251-271). España: Popular
- Betanzos, N. y Paz, F. (2011). Compromiso Organizacional en profesionales de la salud. Revisión bibliográfica. Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc; Vol 19 (1) Pp. 35-41
- Blanco, M., & Castro, P. (2011, agosto). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. *Ajayu*, 9(2), 215-233.
- García, A. E. (2008). Motivación individual. Consultado el 7 de junio del 2008, de: http://grupos.emagister.com/documento/administracion_motivacion_y_organizacion_/1048-38669
- Hampton, D., Summer, C., y Webber, R. (1989). Manual de desarrollo de recursos humanos. México D.F. Ed. Trillas.
- González Ariza, Ángel León (2006) Métodos de Compensación Basados en Competencias. Bogotá, Ediciones Uninorte
- Jiménez, D. P. (2016). Manual de recursos humanos (3a edición ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Maella, P. (2010). ¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos eficaz? IESE Occasional Papers. Business School, Universidad de Navarra.
- Montoya, L. A. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y sus principales escuelas. *Revista escuela de administración de negocios* (55), 84 - 93.
- Morales, J. A. & Velandia, N. (2003). Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá: McGraw-Hill.
- Puchol, L. (2012). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Sánchez Vega, (2007) ISBN: 978-84-7978-789-9 Depósito legal: M. 15.271-2007
- Santrock, J. (2002). Psicología de la educación. México: Mc Graw-Hill.
- Urquijo & Bonilla. (2008). Remuneración y salario: perspectivas para el cooperativismo 2019. Recuperado de: <http://www.confecoop.coop/wp-content/uploads/2019/06/Observatorio-No-50.pdf>
- Valdés, C. (2005). Motivación. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotivacion.htm>
- Wayne & Noe. (2005). Administración de recursos humanos, 9 edición 9 Santibáñez Lara

Anexo 1: Guía para la valoración de cargos según la metodología de perfiles y escalas de guía de Hay Group. para el factor conocimientos y habilidades

Habilidad en Relaciones Humanas		Habilidad Gerencial											
		I. MINIMA			II. HOMOGENEA			III. HETEROGENEA			IV. TOTAL		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Habilidad Técnica	A. BASICA Educación elemental básica, equivalente a instrucción primaria y secundaria más conocimientos esenciales de introducción al puesto	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
	B. OFICIO O ESPECIALIDAD ELEMENTAL Familiaridad con trabajo rutinario normalizado y/o uso de equipos o máquinas sencillas.	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	C. OFICIO O ESPECIALIDAD Pericia en procedimientos o sistemas que puede incluir destreza en el uso de equipo especializado.	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		100	115	132	132	152	175	175	200	200	230	264	304
	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	
D. OFICIO ESPECIALIDAD AVANZADA Algunas especializaciones (destrezas no generalmente técnicas), adquiridas en o fuera del puesto que de mayor amplitud o profundidad a una función generalmente única.	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	
	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	
	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	
E. ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA Suficiencia en una actividad o técnica que involucra comprensión de sus prácticas o precedentes ó una teoría científica y sus principios.	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	
	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	
	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	
F. ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA MADURADA Competencia en una actividad especializada ó técnica, combinando una basta comprensión de sus practicas y precedentes o una teoría científica y sus principios.	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	
	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	
	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	
G. LA MÁS ALTA ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA Maestría en técnicas, prácticas y teorías adquiridas por vasta experiencia y/o desarrollo especial.	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	
	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	
	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	
H. MAESTRÍA PROFESIONAL Competencia excepcional y maestría única en un campo profesional.	350	400	460	460	528	608							
	400	460	528	528	608	700							
	460	528	608	608	700	800							

Fuente: Elaboración propia de los autores con base en [R. Wayne & Noe, 2005].

Anexo 2. Guía para la valoración de cargos según la metodología de perfiles y escalas de guía de Hay Group. para el factor de solución de problemas

		** COMPLEJIDAD				
		1. SENCILLA	2. CON MODELOS	3. INTERPRETACIÓN	4. ADAPTACIÓN	5. SIN GUIAS
* MARCO DE REFERENCIA	A. RUTINA ESTRUCTA Razonamiento limitado por reglas e instrucciones específicas.	10%	14%	19%	25%	33%
		12%	16%	22%	29%	36%
	B. RUTINA Razonamiento dentro de instrucciones establecidas.	12%	16%	22%	29%	36%
		14%	19%	25%	33%	43%
	C. SEMI-RUTINA Razonamiento dentro de procedimientos y precedentes bien definidos, algo diversificados.	14%	19%	25%	33%	43%
		16%	22%	29%	36%	50%
	D. ESTANDARIADO Razonamiento dentro de procedimientos sustancialmente diversificados y estandares especializados.	16%	22%	29%	36%	50%
		19%	25%	33%	43%	57%
E. CLARAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de politicas principios claramente definidos.	19%	25%	33%	43%	57%	
	22%	29%	36%	50%	64%	
F. AMPLIAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de politicas generales y objetivos finales.	22%	29%	36%	50%	64%	
	25%	33%	43%	57%	76%	
G. GENERICAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de politicas amplias y misión de la empresa.	25%	33%	43%	57%	76%	
	29%	36%	50%	64%	87%	

Fuente: Elaboración propia de los autores con base en [R. Wayne & Noe, 2005].



Anexo 3. Guía para la valoración de cargos según la metodología de perfiles y escalas de guía de Hay Group. para el factor de responsabilidad

		*** MAGNITUD →				*** MAGNITUD →				*** MAGNITUD →				*** MAGNITUD →			
		** IMPACTO →				** IMPACTO →				** IMPACTO →				** IMPACTO →			
		1. MUY PEQUEÑA				2. PEQUEÑA				3. MEDIANA				4. GRANDE			
		R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P
* LIBERTAD PARA ACTUAR	A. PRESCRITO Estos puestos están sujetos a órdenes o instrucciones directas y detalladas, así como a estrecha supervisión.	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57
		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
		14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
	B. CONTROLADO Estos puestos están sujetos a instrucciones y rutinas de trabajo establecidas así como a estrecha supervisión.	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
		22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
	C. ESTANDARIZADO Estos puestos están sujetos parcial o solamente a prácticas y procedimientos estandarizados. Instrucciones generales de trabajo. Supervisión.	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
		29	38	43	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
		33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
	D. REGLAMENTADO EN GENERAL Estos puestos están sujetos total o parcialmente a prácticas y procedimientos respaldados en precedentes o políticas muy específicas. Supervisión general	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
		43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
		50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
	E. DIRIGIDO Estos puestos por su naturaleza o dimensión, están sujetos a prácticas amplias y procedimientos respaldados.	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
		66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350
		76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
	F. DIRECCIÓN GENERAL Funcionamiento dentro de políticas generales y objetivos finales.	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
		100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
		115	152	200	264	150	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608
	G. PRIENTACIÓN Razonamiento dentro de políticas amplias y misión de la empresa.	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700
		152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800
		175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920

Fuente: Elaboración propia de los autores con base en (R. Wayne & Noe, 2005).

