

VALORACIÓN DE LOS PUESTO DE TRABAJO DE LA EMPRESA UNIÓN
TEMPORAL SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE REGISTRO Y TRÁNSITO DE
SOACHA - UTSERT

JANETH LILIANA MAYORGA GARCIA

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.
2020

VALORACIÓN DE LOS PUESTO DE TRABAJO DE LA EMPRESA UNIÓN
TEMPORAL SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE REGISTRO Y TRÁNSITO DE
SOACHA - UTSERT

JANETH LILIANA MAYORGA GARCIA

Monografía para optar por el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano

Orientador(a):
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.
2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma calificadora

Bogotá, D.C., agosto de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Sr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director Especialización de Gerencia del Talento Humano

Dr. Florentino Moreno

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Este trabajo de grado está dedicado a mi familia, a mis padres que sin la colaboración de ellos no habría sido posible tener el tiempo para poder dedicarle a mi estudio, todas las horas dedicadas por ellos para el cuidado de mi hijo me dieron el espacio para poder asistir y realizar todo lo correspondiente a esta investigación, de igual manera a mi esposo por su apoyo y comprensión y a mi hijo por su paciencia porque con sus preguntas, afirmaciones y pensamientos me hace saber que lo que hago le llena de orgullo y de buen ejemplo. Muchas gracias a todos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme una vez más estudiar darme las fuerzas y la valentía para sentarme en un aula, por darme la oportunidad de realizarse como persona por mi familia por mis padres mi esposo y mi hijo y superar todas las dificultades a lo largo de toda mi vida.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. OBJETIVOS	17
1.1. Objetivo General	17
1.2. Objetivos Específicos	17
2. PLANTENAMIENTO DEL PROBLEMA	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. ANTECEDENTES	20
5. DELIMITACIÓN	21
6. MARCO TEÓRICO	22
6.1. UNIONES TEMPORALES COMO FIGURA EMPRESARIAL	22
6.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
6.2.1. La Estructura Funcional de la UT SERT	25
6.2.2. Ventajas de la Organización Funcional de la UT SERT	25
6.3. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	29
6.3.1. Los Procesos de la Gestión del Talento Humano	29
6.3.1.1. Admisión de Personas	30
6.3.1.2. Aplicación de Personas	31
6.3.1.3. Compensación de Personas	31
6.3.1.4. Desarrollo de Personas	32
6.3.1.5. Mantenimiento de Personas	33
6.3.1.6. Monitoreo de Personas	33
6.4. EL PROCESO DE COMPENSACION QUE DESARROLLA LA VALORACIÓN DE LOS CARGOS	34
6.4.1. Evaluación y Clasificación de Cargos	36
6.4.2. Métodos de Valoración o Evaluación de Cargos	37
6.4.2.1. Método Jerarquización De Cargos	38
6.4.2.2. Método de categoría predeterminadas	39
6.4.2.3. Comparación Por Factores	40
6.4.2.4. Evaluación Por Puntos	41
6.4.3. Política Salarial	44
6.5 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	45
7. DISEÑO METODOLÓGICO	47

8. MATRIZ DOFA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UT-SERT IDENTIFICANDO LOS NIVELES, LAS RELACIONES DE SUBORDINACIÓN Y RESPONSABILIDAD EN LOS CARGOS EXISTENTES	48
9. SELECCIÓN DEL MÉTODO PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA UT SERT PARTIENDO DE LOS RESULTADOS DEL DOFA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	51
9.1. MÉTODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS POR ETAPAS PARA LA UT SERT	51
9.1.1. Elaboración de las descripciones y de los análisis de los puestos a evaluar	51
9.1.2. Elección y definición de los factores de la evaluación	53
9.1.3. Gradación de los factores de la evaluación	54
9.1.4. Ponderación de los factores de la evaluación	55
9.1.5. Atribución de puntos a los grados de los factores de la evaluación	56
10. REVISIÓN DE SALARIOS ACTUALES DE LA UT SERT APLICANDO EL MÉTODO DE VALORACIÓN POR PUNTOS DEFINIDOS EN LA SELECCIÓN DEL MÉTODO	59
10.1 APLICACIÓN DEL MODELO VALORACIÓN POR PUNTOS AL ÁREA OPERATIVA	59
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	63
12. CONCLUSIONES	65
13. RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama UT SERT	28
Figura 2. Procesos de la gestión del talento humano	30
Figura 3. Diversos tipos de compensación	35
Figura 4. Sistema de administración de salarios	36
Figura 5. Métodos de Evaluación de Cargos	38
Figura 6. Esquema Del Manual De Funciones	53
Figura 7. Matriz Maestra de Valoración	61
Figura 8. Resumen tabla maestra de valoración	60
Figura 9. Correlación de Puntos Obtenidos	62

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz DOFA de la UT SERT – Talento Humano	48
Tabla 2. Cargos a Evaluar Área de Operaciones UT SERT	52
Tabla 3. Factores de Evaluación	53
Tabla 4. Grados Factor Habilidad Y Experiencia	54
Tabla 5. Grados Factor Responsabilidad	54
Tabla 6. Grados Factor Esfuerzo	55
Tabla 7. Grados Condiciones de Trabajo	55
Tabla 8. Ponderación de Factores	55
Tabla 9. Puntuación Factor Habilidad Y Experiencia	57
Tabla 10. Puntuación Factor Responsabilidad	57
Tabla 11. Puntuación Factor Esfuerzo	58
Tabla 12. Puntuación Factor Condiciones De Trabajo	58
Tabla 13. Tabla de Salarios Actuales de la UT SERT	59

RESUMEN

La presente investigación se realizó a la empresa Unión Temporal Servicios Especializados de Registro y Transito del municipio de Soacha, esta empresa no cuenta con un departamento de talento humano definido y ha venido presentando problemas en los índices de rotación de personal, al iniciar con la investigación del porque se están presentando estas altas rotaciones fue necesario realizar un análisis DOFA en donde se evidencia que dentro de sus debilidades, es no tener un sistema de compensación que sea equitativo según las funciones realizadas y los cargos que conforman la organización, razón por la cual el personal se siente mal remunerado y con sobrecarga laboral, lo que conlleva a la deserción y la falta de motivación para realizar las actividades correspondientes a su cargo. Estos comportamientos hacen que la empresa incurra en reprocesos y en gasto adicionales por procesos de selección. Dentro de las oportunidades del mismo análisis DOFA se establece el realizar una valoración de los puestos de trabajo, para de esta forma poder compensar de la forma adecuada y justa al personal dependiendo de sus responsabilidades y funciones concernientes a su cargo. Este es eje de esta investigación, el cual es identificar un método de valoración de los puestos de trabajo ya existentes en la literatura y el cual debe adaptarse a la empresa y especialmente al área de operaciones que donde está la mayor cantidad de personal y los altos índices de rotación.

Palabras claves: Valoración de puestos de trabajo, métodos de valoración, valoración por puntos

ABSTRACT

The present investigation was carried out at the company Temporal Union Specialized Registry and Transit Services of the municipality of Soacha, this company does not have a defined human talent department and has been presenting problems in the personnel turnover rates, when starting the investigation the reason why these high rotations are occurring, it was necessary to carry out a DOFA analysis where it is evident that among its weaknesses, it is not having a compensation system that is equitable according to the functions performed and the positions that make up the organization, which is why the staff feel poorly paid and overworked, leading to desertion and lack of motivation to carry out the activities corresponding to their position. These behaviors cause the company to incur reprocesses and additional expenses for selection processes. Among the opportunities of the same DOFA analysis, it is established to carry out an assessment of the jobs, in order to be able to adequately and fairly compensate the staff depending on their responsibilities and functions regarding their position. This is the focus of this research, which is to identify a valuation method for the jobs that already exist in the literature and which must be adapted to the company and especially to the area of operations where the greatest number of personnel and senior employees are. Rotation rates.

Keywords: Job appraisal, appraisal methods, evaluation by points

GLOSARIO

ACTIVIDADES: Según Amaya¹ son un Conjunto de tareas a realizar para cumplir un objetivo.

CARGO: Para Chiavenato² es el Nombre asignado por una empresa a un perfil que cumple ciertas funciones para lograr la misión de su organización.

CONCESION: Como lo menciona Benjamín Franklin³ es el Derecho que se le otorga a un tercero para que realice sus actividades por un tipo estipulado, generando un lucro para ambas partes.

COMPENSACIÓN: Para Chiavenato⁴ es lo que un empleado recibe a cambio de su trabajo. Una parte importante de esa retribución corresponde al salario. Sin embargo, también son clave otro tipo de recompensas como la satisfacción personal.

DESEMPEÑO: Menciona Pereda Fernando⁵ que es el rendimiento que tiene una persona al momento de realizar sus funciones en una empresa.

DOFA: Según Varela⁶ es la sigla que indica Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que permite analizar el estado de una empresa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Según Benjamín Franklin⁷ son diferentes formas para poder organizar una empresa, empezando por son niveles jerárquicos más altos hasta los de menores.

¹ AMAYA, Galeano Miguel, Gestión moderna de salarios e incentivos, 1ed. Bogotá. D.C colección desarrollo empresarial, editorial escuela colombiana de ingeniería, p. 34 ISBN. 9789588726021

² CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración 7ed. Traducido de la séptima edición en portugués, Revisión técnico, Andrés Moreno Acuña, México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V 2006. P.2. ISBN. 9701055004

³ BENJAMÍN FRANKLIN F., Enrique, Organización de Empresas, 2da Ed., México D.F. McGraw Hill Interamericana, 2003. P.78. ISBN 9701039440.

⁴ CHIAVENATO. Op.Cit.,p. 68

⁵ PEREDA, Pérez Francisco Javier; López-Guzmán Guzmán, Tomás; González Santa Cruz, Francisco. Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). [Base académica] Córdoba 2014, vol. 10, núm. 3, p. 528-561. [consultado 14, abril, 2020] Archivo en pdf. Disponible en URL: <https://cutt.ly/KfqZMd6>.

⁶ VARELA, Ricardo A, Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones, segunda edición, Pearson educación, México 2013, P. 123 ISBN: 978-607-32-1586-2

⁷ BENJAMÍN Op.Cit.,p. 77

EVALUACIÓN DE PUESTOS: Para Chiavenato⁸ se define como un procedimiento que trata de precisar y de comparar el desempeño que exige cada tarea dentro de una empresa, y establecer, en consonancia, el salario justo que corresponde a cada tarea.

ORGANIGRAMA: Según Benjamín Franklin⁹ es la representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

PERFIL: Para Chiavenato¹⁰ son competencias y capacidades que debe tener una persona para poder llevar acabo las funciones establecidas en un manual.

TAREA: Como indica Pereda Fernando¹¹ es una actividad realizada por una persona para poder cumplir con un objetivo.

UNION TEMPORAL: Según Benjamín Franklin¹² son formas asociativas empresariales que permiten unir fuerzas ya sean económicas, tecnológicas o estructurales, para poder conformar una sola con un objeto diferente.

⁸ CHIAVENATO. Op.Cit.,p. 68

⁹ BENJAMÍN Op.Cit., p. 79

¹⁰ CHIAVENATO. Op.Cit.,p. 34

¹¹ PEREDA Op.Cit., p. 123

¹² BENJAMÍN Op.Cit., p. 179

INTRODUCCIÓN

La Unión Temporal Servicios Especializados de Registro y Tránsito de Soacha – UT SERT, es como su nombre lo indica, una unión temporal entre dos empresas, una de las empresas es llamada Tabora Vélez la cual es la encargada de los temas de tránsito en Colombia con más de 20 años de experiencia en el sector, y otra llamada Infotic, empresa encargada de software y temas tecnológicos en Colombia. El Municipio de Soacha por medio del contrato 830 de 2015 concesionó todo lo referente a tránsito por un periodo de 15 años, de los cuales la unión temporal lleva 4 años en la ejecución de las labores. En el transcurso de este tiempo la Unión Temporal ha puesto todo su mayor empeño en liderar temas operacionales los cuales a la fecha ya están funcionando con normalidad y ejecutándolos día a día.

La UT SERT, actualmente ocupa el segundo puesto en radicación de trámites a nivel nacional especialmente en el registro inicial de motos, este proceso se realiza en el área de operaciones, que cuenta con 22 personas realizando esta actividad y en los últimos meses ha venido teniendo problemas de rotación de personal. Según la investigación inicial del porqué de esta problemática, se determina que es por la falta un sistema de compensación equitativo y justo según la asignación de funciones y roles, lo cual hace que las personas no tengan sentido de pertenecía, y busquen otros lugares para ir a realizar sus funciones, obligando a la UTSERT a incurrir en reprocesos y en gasto adicionales por procesos de reclutamiento, selección y contratación.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar la valoración de los puestos de trabajo del Área de Operaciones de La Unión Temporal Servicios Especializados de Registro Y Tránsito de Soacha

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un DOFA de la estructura Organizacional de la Unión Temporal de servicios especializados de registro y tránsito de Soacha, identificando los niveles, las relaciones de subordinación y responsabilidad en los cargos existentes.
- Seleccionar el método para realizar la valoración de los puestos de trabajo, que se ajuste a las necesidades de la UT SERT partiendo de los resultados del DOFA de la Estructura Organizacional de la UT SERT
- Realizar la revisión los salarios actuales bajo el método seleccionado y según los resultados proponer recomendaciones para las reformas salariales de ser necesarias.

2. PLANTENAMIENTO DEL PROBLEMA

Se puede observar que en la UT SERT en los últimos meses ha venido teniendo problemas de rotación de personal. Según la investigación inicial del porqué de esta problemática, se determina que es por la falta de un sistema de compensación equitativo y justo según la asignación de funciones y roles, esta problemática está obligando a la UT SERT a incurrir en reprocesos y en gastos adicionales por procesos de reclutamiento, selección y contratación.

Es por esta razón que se hace necesario realizar la valoración de los puestos de trabajo del área de operaciones de la Unión Temporal Servicios Especializados de Registro y Tránsito de Soacha. Y así preguntarse si el sistema de compensación actual es justo y equitativo dependiendo de las funciones y actividades realizadas por las personas.

3. JUSTIFICACIÓN

La compensación laboral en términos salariales en una empresa, es una herramienta de vital importancia, la valoración de puestos además de definir un salario para cada empleado por las funciones y/o actividades realizadas, nos permite evaluar si el salario es justo y equitativo con todo el personal o si debe o no ser reconsiderado el valor asignado a dicho cargo. Es parte fundamental del área de talento humano puesto que es allí donde esta investigación tendrá en cuenta las bases para disminuir el índice de rotación.

Por lo tanto, se hace indispensable que la UT SERT adopte las medidas necesarias para poder definir los valores salariales dependiendo de las actividades y perfiles de cada cargo, de tal forma que los funcionarios desarrollen y cumplan con las tareas específicas, en beneficio del objetivo general de la empresa, y las tareas sean distribuidas de tal manera que no genere sobrecargas y diferencias salariales y el personal sienta que su trabajo es valorado y compensado de la manera justa.

Además de lo anterior se obtendrá una matriz DOFA que nos permitirá realizar mayores intervenciones en el personal para mejorar el área operativa.

4. ANTECEDENTES

La Unión Temporal Servicios Especializados de Registro y Tránsito de Soacha – UT SERT por ser una unión de dos empresas las cuales no se dedicaban a esa actividad económica, no tiene definido y no fue de sus prioridades el definir salarios con base en un estudio técnico de funciones o actividades en los cargos realizados.

Los directivos de esta empresa decidieron tomar la escala salarial de otras empresas que se dedicaban Al mismo objeto social y trataron de adaptarlos a la de Soacha, sin tener presente que muchas de las actividades que se realizan en Soacha, y no estaban involucradas en las otras organizaciones, y por ende cambian las responsabilidades y las cargas laborales que deben ser recompensadas al personal.

En este momento la UT SERT no cuenta con un sistema de valoración de puestos propio y adaptado según las necesidades de la organización.

5. DELIMITACIÓN

Esta investigación se realizará exclusivamente para el área de operaciones de la UT-SERT, para todos aquellos cargos que se muestran en el organigrama y soportan los procesos misionales de la organización.

La Unión Temporal Servicios Especializados de Registro y Tránsito (UT SERT) se encuentra ubicada en el Municipio de Soacha y es actualmente la Concesión de tránsito del Municipio, encargándose en su parte operacional de todo relacionado con el registro inicial automotor, licencias de tránsito, tarjetas de operación, licencias de conducción y zonas de estacionamiento regulado.

6. MARCO TEÓRICO

Para empezar con el tema de investigación debemos entrar a revisar conceptos que trataremos en este marco teórico, el cual nos permita despejar dudas y dejar conceptos claros sobre lo que se planteó en los objetivos presentados en este trabajo de grado.

Son temas relevantes para esta investigación el entrar a definir e indagar sobre que es una unión temporal y con qué fin son creadas estas figuras empresariales, con el fin de entender la razón de ser de la empresa UT SERT-SOACHA. Luego hablaremos sobre su estructura organizacional para ingresar a investigar cómo deben ser los sistemas de compensación en una empresa según las responsabilidades de cada cargo, siempre inclinados a llegar al tema del talento humano como área fundamental de una organización, tema que también será tratado en este marco teórico.

Con la descripción del área de gestión humana se investigará sobre los procesos que la conforman, los subprocesos y sus actividades para enfocar el documento en el tema principal que es de la valoración de puestos de trabajo para de esta forma realizar una justa compensación salarial a los empleados de la empresa.

6.1. UNIONES TEMPORALES COMO FIGURA EMPRESARIAL

Actualmente debido a la expansión de mercados se ha visto la necesidad de unir fuerzas empresariales con el fin de poder crear alternativas para la participación en diferentes procesos de contratación, estas uniones se realizan por el alto grado de complejidad que algunas actividades necesitan para poder ser realizadas técnicamente, lo que dificulta su ejecución con la responsabilidad de una sola empresa soportada en sus procesos internos.

En la investigación literaria sobre la definición de unión temporal las Normas Internacionales De Información Financiera toma como definición del concepto de unión temporal como: "(...) las uniones temporales es un sistema de colaboración entre empresas, por un tiempo determinado para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro, y que no supone la aparición de una sociedad con personalidad jurídica propia"¹³.

Para la legislación consolidada este concepto es definido como: "(...) La consideración de Unión Temporal de Empresas el sistema de colaboración entre

¹³ SERRAT, Nuria Arimany. Reforma contable: Las Uniones Temporales en el Nuevo PGC. Barcelona: editorial: Partida doble 2008, p. 78.

empresarios por tiempo cierto, determinado o indeterminado para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro”¹⁴

En este caso que presenta el trabajo de grado, se unieron dos empresas a partir de noviembre del año 2014, una de las empresas que conforman la unión se llama Taborda Vélez, esta empresa en su actividad económica tiene como objetivo llevar a cabo los trámites y temas de tránsito en Colombia, cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector y de funcionamiento, y la otra empresa que conforma la unión se llamada Infotic, esta empresa se encargada de software y temas tecnológicos en Colombia. Las dos empresas se unieron para dar origen a la Unión Temporal Servicios Especializados de Registro y Tránsito de Soacha-T SERT, con el propósito de licitar en el Municipio de Soacha por medio del contrato 830 de 2015 el cual concesionó lo referente a tránsito por un periodo de 15 años, de los cuales la unión temporal lleva 4 años en la ejecución de las labores.

De las uniones temporales se pueden tener las siguientes características:

Temporalidad: Estos entes son constituidos por un tiempo determinado, el cual corresponderá con la duración del contrato, es decir para la UT SERT esta constitución será vigente hasta el año 2030, que es cuando caducaría el contrato con el Municipio de Soacha de ser ampliado el término del contrato la UT SERT también ampliaría su termino de duración.

Objeto determinado: La unión temporal será constituida única y exclusivamente para ejecutar el objeto del contrato correspondiente. Para la UT SERT el objetivo del contrato es la prestación del servicio para trámites de registro y tránsito del Municipio.

Solidaridad: Cada una de las empresas que forman la unión temporal están obligadas a cumplir íntegramente con las disposiciones del contrato, con independencia de que entre ellas existan cuotas o participaciones. Además, la Administración podrá requerir a una sola de las empresas para que ejecute la totalidad de la obra en caso de que las demás se ausentaran o fueren incapacitadas para el cumplimiento del contrato.

6.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Toda empresa u organización es aquella que requiere de un ingreso de factores humanos, financieros, materiales y otros que al ser procesados o trabajados van a dar como resultado un producto y/o servicio, estas organizaciones tiene una misión, objetivo o razón de ser, y para poder llevar acabo estos objetivos es necesario

¹⁴ COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Ley 18. (26, mayo,1982). Sobre régimen fiscal de agrupaciones y uniones temporales de Empresas y de las Sociedades de desarrollo industrial regional. Bogotá D.C. Diario Oficial. 1982. Tit.III. Cap. 1. Art.10

distribuir las funciones, las tareas, las políticas, la estrategia, la táctica, y todo es posible si cuenta con una estructura organizacional.

Pero que es una estructura organizacional, según el Grupo Ejecutivo Perfeccionamiento Empresarial “la estructura organizacional es la forma en que las actividades se dividen, se ordenan, se distribuyen, se organizan y se establecen las interrelaciones de autoridad y comunicación”¹⁵

Barrios nos dice que “(...) la estructura organizacional se puede definir como la suma del total en que se hace la división del trabajo y como se hace la coordinación entre estas áreas o las tareas que cada uno desempeña”¹⁶.

Parra afirma que “(...) la estructura organizacional, es el conjunto de ideas como el proceso de toma de decisiones, que puede definirse como centralización, como se divide la mano de obra, que puede definirse como diferenciación y el conjunto de normas, políticas y procedimientos que rigen actividades que puede definirse como formalización, todo ocurre dentro de la organización”¹⁷.

Con estas definiciones concluimos que la es estructura organizacional no solamente es decir cómo está organizada una organización, sino que es necesario planear con anticipación la división de los trabajos, definir cómo serán agrupadas las actividades con el fin de poder cumplir con la prestación de un servicio o la entrega de un producto, en la estructura organizacional se definirá como se integraran cada una de las áreas y que relación debe existir ente un área y otra para el cumplimiento de objetivos.

Para entender un poco sobre la estructura organizacional traigamos a colación a BENJAMÍN FRANKLIN que nos explica el propósito de esta. “(...) El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata, entonces de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo. Los papeles establecidos deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible. También tiene como

¹⁵ VALDEZ Herrera Clemente. Teoría de la organización y estructuras organizacionales una Revisión Bibliográfica: En: Gestipolis.[sitio web].Bogotá. D.C. CO. Sec. 14/03/2020, s.f [consultado 10, marzo, 2020]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>

¹⁶ BARRIOS HERNÁNDEZ, Dursun. Diseño Organizacional Bajo un Enfoque Sistémico para Unidades Empresariales Agroindustriales. [Repositorio Digital] Tesis de Grado para Maestría en Ingeniería Administrativa. Medellín. Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. 2009. 111 p. [consultado 25, mayo,2020] .Archivo pdf. Disponible en: URL<http://bdigital.unal.edu.co/1901/>

¹⁷ PARRA Moreno Carlos Fernando. La Estructura Organizacional y El Diseño Organizacional, Una Revisión Bibliográfica: En: [sitio web]. Bogotá. D.C. CO. s.f [consultado 20, marzo, 2020]. Disponible en: <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/1141>

propósito ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional”¹⁸.

Las estructuras organizacionales se grafican a través de cuadros y líneas que muestran un orden jerárquico, los cuadros denotan las agrupaciones de las tareas y las líneas son las cadenas de mando o autoridad, existen diferentes tipos de estructuras organizacionales como:

- Estructuras Formales
- Estructuras Lineales
- Estructura Funcional
- Estructura Lineal- staff
- Estructura Tipo comité
- Estructuras Informales

6.2.1. La Estructura Funcional de la UT SERT. Lo encontrado en esta investigación es que la UT SERT para la eficiencia de su organización cuenta con una estructura organizacional de tipo *FUNCIONAL*, la cual permite que el personal que tiene en este momento cumpla con la misión de la organización.

Para Lexington “(...) La **estructura funcional** de una empresa nace con la necesidad de contar con especialistas en los distintos niveles jerárquicos. Es decir, es aquella en la que cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades”¹⁹, Para Delaray Minsal “(...) La **organización por funciones** reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea”²⁰.

6.2.2. Ventajas de la Organización Funcional de la UT SERT. Para Chiavenato “(...) las estructuras funcionales tienen las siguientes ventajas”²³.

¹⁸ BENJAMÍN FRANKLIN F., Enrique, Organización de Empresas, 2da Ed., México D.F. McGraw Hill Interamericana, 2003. P.78. ISBN 9701039440

⁷ LEXINGTON. New Business New rules, Una Revision Bibliográfica: En: Lexington. [sitio web]. Barcelona. [consultado 24, marzo,2020]. Disponible en: <https://www.lexington.es/blog/que-es-estructura-funcional-empresa>.

²⁰ MINSAL PÉREZ, Delaray, & PÉREZ RODRÍGUEZ, Yudit. Organización funcional, matricial. busca de una estructura adecuada para la organización En: *ACIMED*. En [base académica (scielo)]. Recuperado en 08 de junio de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010&lng=es&tlng=es.

²³ CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración 7ed. Traducido de la séptima edición en portugués, Revisión técnico, Andrés Moreno Acuña, México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V 2006. P.2. ISBN. 9701055004

Especialización en los cargos de la organización, lo que permite que cada área sea especialista en sus funciones facilitando los procesos.

Permite la supervisión técnica, gracias a la especialización y el reporte directo a las áreas especializadas en los procesos.

Comunicación directa que facilita la toma de decisiones y la anticipación a futuros problemas o inconvenientes que se pueden presentar.

Separación de las funciones de planeación y control de las de ejecución, evita el sesgo y la falta de objetividad para la búsqueda de la mejora continua”. El tener en cada una de los departamentos profesionales especialistas en las áreas de la organización, facilita las tareas y las actividades se realizarán a satisfacción. El porcentaje de error que se tendrían al ejecutar las tareas sería mínimo. Pero esta estructura no permite la delimitación de la línea de mando, por lo cual cada miembro de la organización puede tener una o más personas encima de su estructura jerárquica, lo que lleva a que esta persona pierda objetividad y enfoque en las funciones que desempeña dentro de la organización, lo que genera que se presenten muchos reprocesos y se preste atención a tareas o funciones que no hacen parte del producto o servicio de la organización.

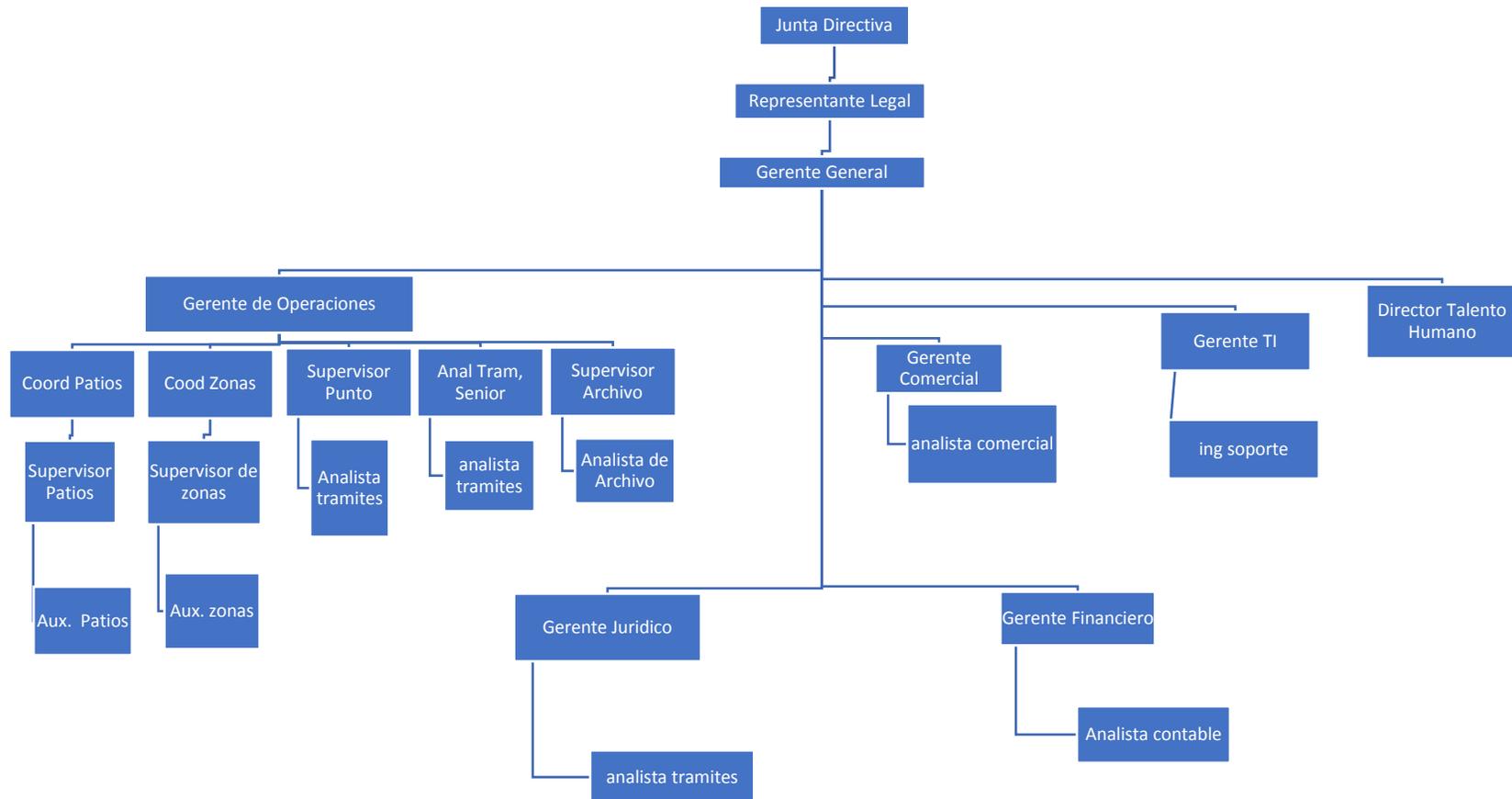
Como se expresó al inicio de este capítulo la UT SERT cuenta con una estructura funcional, debido a que busca especialistas en diferentes temas que lideran y son el mayor orden jerárquico para cada actividad. Empieza su estructura desde un nivel de Junta Directiva que son los propietarios de las empresas que conformaron la unión y quienes toman las decisiones más trascendentes con respecto a la empresa, seguido por el Representante Legal y el nivel gerencial que como es norma en las conformaciones de las uniones temporales, la empresa debe tener su Gerente propio quien es la cabeza visible ante su mayor cliente que para el efecto del contrato de la UT SERT es la Secretaria de Movilidad de Soacha.

Para los procesos misionales la unión temporal cuenta con dos (2) gerentes especialistas es su tema, el encargado del área de operaciones y otro para el área jurídica. Cada uno de ellos tiene personal a cargo de nivel supervisor, analista y auxiliar con el fin de poder realizar las tareas correspondientes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estas áreas son las de mayor número de personas y por ende las que mayor responsabilidad para el área de talento humano debido a la rotación presentada.

Existen otros procesos de apoyo que permiten que todas las actividades de la organización se lleven a cabo. En la **Figura 1** podremos encontrar la estructura organizacional de la empresa UT SERT con cada una de sus departamentos y sus cargos.

Para efectos de la investigación nos centramos en un proceso misional, exactamente en el área de operaciones que es donde eventualmente se presenta la novedad de alta rotación. En esta estructura se observan los cargos valorizar.

Figura 1. Organigrama UT SERT



Fuente: Elaboración Propia basada en REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO. UT – SERT 2016. P.22.

6.3. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Todas las empresas están constituidas por personas y depende de ellas para lograr llevar a cabo sus objetivos y cumplimiento de metas, al igual las personas dependen de la empresas para poder alcanzar sus objetivos personales y profesionales, la sinergia que existan entre las personas harán que se realicen los trabajos de la mejor manera, la gestión del talento humano tiene como objetivo crear las estrategias necesarias para que exista esa sinergia, para que tanto los trabajadores como la empresa estén comprometidos y se complementen el uno con el otro y cumplan los objetivos individuales y empresariales.

Según Chiavenato "(...) La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer."²²

En la Figura 2 identificamos los 6 procesos que propone el autor y que actualmente se implementan en las empresas para la administración del talento humano, estos procesos los estudiaremos más afondo en los siguientes capítulos de esta investigación, de igual forma nos centraremos en el capítulo de compensación de personas que es el objetivo de este trabajo de grado.

6.3.1. Los Procesos de la Gestión del Talento Humano. Las empresas deben tener un departamento que se encargue de la administración del talento humano, con el fin de obtener el mejor aprovechamiento de las personas y no permitir los objetivos organizacionales no se cumplan por falta de compromiso de la gente, y esta falta de compromiso o el compromiso total va a depender de como sean tratados y administrado el recurso humano. la gestión de talento humano debe contar con seis (6) procesos que permitan que la administración del talento humano, como se describen en la figura que se presenta a continuación.

²² CHIAVENATO. Op.Cit.,p.91

Figura 2. Procesos de la gestión del talento humano

Admisión de personas	Aplicación de personas	Compensación de personas	Desarrollo de personas	Mantenimiento de personas	Monitoreo de personas
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Orientación • Contratación 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de cargos • Evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Beneficios y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento • Programa de cambio • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina • Seguridad y Salud en el Trabajo • Calidad de vida • Bienestar Laboral • Relaciones con los sindicatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos • Sistemas de información general

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración 7ed. Traducido de la séptima edición en portugués, Revisión técnico, Andrés Moreno Acuña, México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V 2006. P.91. ISBN. 9701055004

Cada una de los procesos de la gestión del talento humano nos permiten trabajar en el desarrollo y crecimiento del empleado, a continuación, veremos según CHIAVENATO²³ proceso por proceso, describiendo el objetivo de la misma y que tipo de actividades se involucran.

6.3.1.1. Admisión de Personas. Para Chiavenato” (...) Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección,” esta etapa se divide en 3 sub etapas:

• **Reclutamiento:**

“(…) Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Se trata de atraer con selectividad, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante”²⁴

• **Selección:**

“(…) Es buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del puesto vacante y por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados”²⁵

²³ CHIAVENATO. Op.Cit., p.91

²⁴ Ibid., p.158

²⁵ Ibid.,p.169

- **Contratación:**

Luego de reclutar y hacer la respectiva selección el candidato escogido debe vincularse a la empresa para empezar con todo el proceso de adaptación al nuevo cargo

6.3.1.2. Aplicación de Personas. Para esta etapa es necesario responder esta pregunta ¿QUE DEBERAN HACER LAS PERSONAS? “(...) La aplicación de personas son los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño”²⁶ Se debe integrar a la nueva persona contratada y enfocarla hacia la cultura organizacional, en donde se le dan pautas para que adopte las costumbres y se sienta parte de la organización, se define que van hacer con ellas, se diseñaran los puestos de trabajo, se dan las especificaciones de los quehaceres del puesto, se evalúa al personal según lo indicado en su diseño y la adopción de la cultura. Se divide en 2 etapas.

- **Diseño de cargos:**

“(...) Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante” es importante que el diseño de cargos cumpla con los siguientes parámetros; a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto). b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo). c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad. d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad).

- **Evaluación de desempeño:**

“(...) Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”²⁷ Se trata evaluar el comportamiento del trabajador verificando si efectivamente está encaminado a cumplir los objetivos propuestos.

6.3.1.3. Compensación de Personas. En esta etapa como su palabra lo indica se compensa a la persona por la labor realizada, existen compensaciones de tipo económico y emocionales que permiten que la persona sienta que lo que realiza dentro de la organización es valorado y tiene una recompensa, en esta etapa contamos con las remuneraciones salariales, los incentivos y beneficios, es el centro

²⁶ CHIAVENATO. Op.Cit.,p.220

²⁷ Ibid., p.243

de nuestro tema de investigación, el cómo retener a la persona para bajar el índice de rotación por inconformidad en sus pagos por esta razón este tema será profundizado en el **capítulo 6.4.**

- **Remuneración**

“(…)Se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un Pago económico y extraeconómico”²⁸

- **(…) Beneficios y Servicios**

“son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones al trabajador”²⁹ es todo aquello adicional que se le reconoce al trabajador por su labor para que este bien, se sienta bien. Esto adicional no es económico sino son beneficios, salarios emocionales, seguridad social.

6.3.1.4 Desarrollo de Personas. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones.

Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo, es por esta razón que Chiavenato nos dice “(…)que el desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal para obtener mejor rendimiento y satisfacción”³⁰

- **Entrenamiento**

Es importante actualizar al personal en lo referente a sus funciones en el trabajo y también en temas que puedan ayudar a que el trabajador adopte y potencialice aplicándolas en su lugar de trabajo, es por esta razón que el autor nos dice que debemos capacitar y educar “(…) capacitar significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.”³¹

²⁸ CHIAVENATO. Op.Cit.,p.283

²⁹ Ibid.,p 318

³⁰ Ibid., p.379

³¹ Ibid., p.386

• Programa de Cambio

Las situaciones actuales de cada empresa se caracterizan por estar en constante cambio. Y esto involucra a los ambientes que envuelven a las organizaciones a sus culturas y comportamientos, debido a estos cambios constantes es necesario crear una capacidad de adaptación en los empleados como condición para su supervivencia. Chiavenato afirma que "(...)En las organizaciones existen cuatro clases de cambios, a saber: 1. Cambios estructurales: los que afectan la estructura organizacional, los departamentos (como divisiones o áreas, los cuales son fundados, creados, eliminados o subcontratados por medio de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (reducidos al establecer comunicaciones horizontales) y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente. 2. Cambios en la tecnología: los que afectan a las máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología implica la forma en que la empresa realiza sus tareas y produce sus productos y servicios. 3. Cambios en los productos o servicios: los que afectan los resultados o las salidas de la organización. 4. Cambios culturales: es decir, los cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades"³²

6.3.1.5 Mantenimiento de Personas. Son estrategias que tengo para mantener a el talento humano, involucra el tema de la calidad de vida del trabajador. A quien no le gusta trabajar en un lugar que se preocupe por ti. En esta etapa involucra la seguridad y salud en el trabajo, tener los espacios adecuados y con los riesgos controlados para mantener la seguridad y la buena salud del trabajador, según el autor en "(...)Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución"³³, las motivaciones se dan cuando me preocupo por el bienestar del trabajador, otra sub etapa de este numeral es el bienestar laboral las actividades, programas que me permitan retribuir al trabajador por su labor, "(...)El Bienestar Laboral posee un carácter vivencial positivo, que surge del disfrute personal, consecuencia del grado óptimo de satisfacción del trabajador como expresión de la evaluación cognitiva –valorativa y resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito laboral, y que están considerablemente influenciados por la personalidad. Es la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones"³⁴

6.3.1.6 Monitoreo de Personas. Para controlar un trabajador en su desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente respecto al mismo, para esta labor es necesario monitorear, realizar seguimiento realizar un sistema de

³² CHIAVENATO. Op.Cit., p.419

³³ Ibid., p.357

³⁴ Ibid.,357

información, un banco de datos que le permita a los superiores tomar decisiones sobre una persona, CHIAVENATO ³⁵ (...) nos indica cómo deben ser los bancos de datos de información para cada persona.

1. Datos personales sobre cada empleado para formar un inventario de personal.
2. Datos sobre los ocupantes de cada puesto para formar un registro de puestos.
3. Datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un registro de áreas.
4. Datos sobre los salarios e incentivos salariales para formar un registro de remuneración.
5. Datos sobre las prestaciones y la seguridad social para formar un registro de prestaciones.
6. Datos sobre candidatos (registro de candidatos) sobre cursos y actividades de capacitación (registro de capacitación), entre otros.

6.4. EL PROCESO DE COMPENSACION QUE DESARROLLA LA VALORACIÓN DE LOS CARGOS

En las definiciones por procesos de la de gestión del talento humano según Chiavenato se precisó que la remuneración “Se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico”³⁶

Al igual que Licda Soray dice” (...) El sistema de compensaciones es el sistema que determina todo lo que un trabajador recibe por su labor en la organización o por pertenecer a ella. Como componentes de un sistema de compensaciones está la compensación directa que es lo que recibe un trabajador por su labor y la compensación indirecta que es lo que recibe por el solo hecho de pertenecer a la organización, por ejemplo, el seguro social y otros beneficios que no tienen como contrapartida la prestación de su servicio”³⁷.

Y a su vez complementa Miguel Amaya diciendo “(...) La compensación a través del salario devengado se considera uno de los incentivos primarios para que el

³⁵ CHIAVENATO. Op.Cit.,p.358

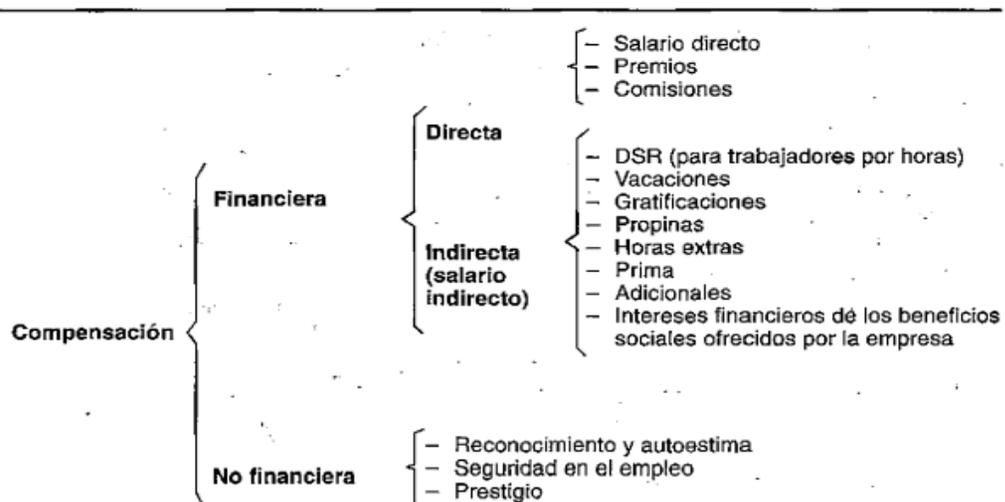
³⁶ Ibid.,p .409

³⁷DIDENOT, Licda. Soray, sistemas de compensaciones, Revisión Bibliográfica: En: Blogspot. [sitio web]. Falcón [consultado 26, marzo, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/mfq1Y1o>

trabajador sea eficiente y productivo, ya que para él representa su estándar de vida, seguridad, y la oportunidad para satisfacer sus necesidades básicas de techo, comida, vestido.”³⁸

Cabe aclarar que existen diversas formas para poder retribuir estas compensaciones, en la **Figura 3** podremos ver esta distribución según como la propone CHIAVENATO.

Figura 3. Diversos tipos de compensación



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración 7ed. Traducido de la séptima edición en portugués, Revisión técnico, Andrés Moreno Acuña, México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V 2006. P.412. ISBN. 9701055004

La Figura 3 nos muestra que la compensación se divide en dos, en de tipo financiero o no financiera, la financiera a su vez se divide en dos las cuales son la directa que la compone lo que se le da al trabajador en forma de salario, como lo son los salarios directos básicos, las comisiones y premios, y la otra división de la compensación financiera es la indirecta o salario indirecto que es todo aquello adicional que recibe el trabajador provenientes de convenciones colectivas, planes de beneficio otorgados por la ley como vacaciones, primas o por la empresa como rendimientos. La no financiera son salarios de tipo emocional que le proporciona al trabajador seguridad, prestigio, reconocimiento.

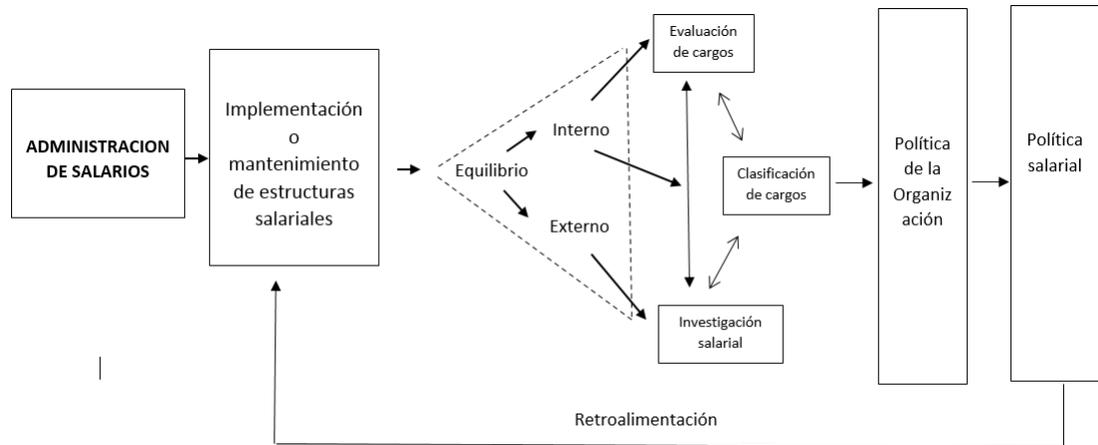
Pero es de conocimiento de todas las personas que el salario es el aspecto más importe y relevante para los trabajadores, y teniendo los conceptos claros sobre compensación debemos abordar el tema de cómo definir si el salario que la empresa está realizando al trabajador es justa. Y como lo dice CHIAVENATO “(...)Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el

³⁸ AMAYA, Galeano Miguel, Gestión moderna de salarios e incentivos, 1ed.Bogota. D.C colección desarrollo empresarial, editorial escuela colombiana de ingeniería, p. 120 ISBN. 9789588726021

valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación de mercado.”³⁹

Cuando empezamos a pensar sobre si es justo o no el pago realizado ya empezamos hablar sobre la administración de salarios que según lo define Amaya es un “(...) conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salario equitativas y justas en la organización”⁴⁰. Como lo muestra la **Figura 4** el sistema de administración de salarios debe buscar la equidad en los salarios.

Figura 4. Sistema de administración de salarios



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración 7ed. Traducido de la séptima edición en portugués, Revisión técnico, Andrés Moreno Acuña, México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V 2006. P.415. ISBN. 9701055004

De la figura podemos concluir que la administración de salarios y la equidad salarial se lleva a cabo cuando realizo un equilibrio entre los factores internos y externos que influyen y determinan el valor que se debe Págar a un trabajador, entre los factores internos encontramos la evaluación de los cargos es decir las funciones y responsabilidades que tiene el trabajador en sus actividades tema que se profundiza en el **capítulo 6.4.1**, en los factores externos se deben realizan investigaciones salariales en los sector al cual corresponde la empresa, esto con el fin de realizar clasificaciones en cada uno de los cargos existentes y poder implementar las políticas salariales justas.

6.4.1 Evaluación y Clasificación de Cargos. "(...) El proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización, que sirva de base a un sistema de remuneración"⁴¹ es la definición de evaluación de cargos según CHIAVENATO. Este proceso se realiza mediante

³⁹ CHIAVENATO. Op.Cit., p.414

⁴⁰ AMAYA, Op.Cit., p.125

⁴¹ CHIAVENATO, I Op.Cit., p.286

técnicas o métodos ya establecidos de análisis y síntesis, el cual nos va a generar un valor sea salarial o puntuación de referencia el cual puede ser otorgado a un cargo.

Este valor al ser obtenido nos permite establecer diferencias entre cada uno de los cargos existentes dentro de organización, y esto depende de las funciones, responsabilidades, riesgos y características de cada uno de ellos, con los resultados obtenidos y ya establecidos los valores se puede crear una escala o jerarquización de cargos, con bases y topes que muestre un sistema equitativo a nivel salarial debido a que cada cargo tiene una meta u objetivo diferente y por tal razón su valor puede ser distinto.

Una valoración por cargos puede estar enfocada de dos formas, como se establecía en la administración de salarios existen dos factores para la toma de decisiones los externos (empresas del mismo sector) y los internos (responsabilidades del cargo), es decir la valoración puede en primer lugar ser enfocada a una escala salarial dentro de la empresa, haciendo diferencias entre el contenido de las funciones y responsabilidades de cada cargo a mayor responsabilidad mayor salario. Y la segunda forma que puede ser enfocada es por sectores de igual actividad económica. Por lo tanto, consistiría en crear un plan de salarios que respete la equidad externa. Con los resultados obtenidos de estas valoraciones, podremos determinar qué cargos de las empresas necesitan ser recategorizados.

La valoración es, por tanto, un método que tiene en consideración todo el trabajo realizado dentro de una organización.

6.4.2. Métodos de Valoración o Evaluación de Cargos. Existen diversos métodos para realizar la valoración de los cargos como se menciona Puchol "(...)la evaluación de cargos está relacionada con la obtención de datos que permitan llegar a una conclusión acerca del precio de cada cargo, indicando las diferencias esenciales entre los cargos, sea cuantitativa o cualitativamente"⁴² a su vez Chiavenato dice "(...)La evaluación de puestos busca obtener datos que permitan llegar a una conclusión respecto al valor interno que cada puesto tiene dentro de la organización e indique las diferencias esenciales entre los puestos, desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo"⁴³ es por esta razón que la evaluación de puestos se basa en la información que nos brinda el análisis y comparación de lo que hace una persona en su puesto de trabajo, el cuándo, el cómo, el dónde y el por qué lo hace. Existen diversos métodos para evaluar puestos de trabajo y todos los métodos son de tipo comparativo, es decir, comparan los puestos entre sí o los comparan frente algunos criterios que se toman como base de referencia. Los métodos de

⁴² PUCHOL, Luis, Dirección y gestión de recursos humanos 7ed. Albasanz, Madrid, ediciones Diaz de Santos 2012. P.265. ISBN. 9788499691121

⁴³ CHIAVENATO, I Op.Cit., p.294

evaluación de los puestos se pueden dividir en grupos como se muestra la **Figura 5** en este trabajo se estudiarán cuatro de los principales métodos para evaluar los puestos específicamente en el siguiente capítulo, para definir por cual método será la valoración para la UT SERT, esta clasificación está dada por Chiavenato según sean sus comparaciones cuantitativas o cualitativas.

Figura 5. Métodos de Evaluación de Cargos

BASE DE COMPARACIÓN	Esquema De Comparación	
	Cargo Como Un Todo	Partes Del Cargo O Factores
Cargo Vs Cargo	Jerarquización De Cargos	Comparación Por Factores
Cargo Vs Criterio	Categorías Predeterminadas	Puntos

Fuente: elaboración propia basada en CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración 7ed. Traducido de la séptima edición en portugués, Revisión técnico, Andrés Moreno Acuña, México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V 2006. P.412. ISBN. 9701055004

6.4.2.1. Método Jerarquización De Cargos. El método de jerarquización o también encontrado en la literatura como de ordenación, es el método más antiguo y sencillo de los métodos de valoración de puestos. Como su nombre lo indica este método se basa en ordenar jerárquicamente los puestos de trabajo, sin profundizar y analizar en qué radican las diferencias entre cada uno de ellos, ni a valorar dichas diferencias. Y esta jerarquía depende de criterios establecidos por la organización tales como la dificultad al realizar el trabajo, la responsabilidad, la formación la experiencia, etc., Los criterios a pesar de ser varios se comparan entre sí y según su importancia son organizados.

La veracidad del orden final dependerá de los evaluadores, de aquellas personas que definan los criterios y los comparen, es por esta razón que el grupo de evaluadores deben contar con conocimientos amplios de la organización, el que hacer de la empresa, a que se dedica y cuáles son los cargos que se necesitan para llevar a cabo sus objetivos, definidos los puestos deben conocer las funciones a realizar para poder priorizar y asignar responsabilidades. Los evaluadores deben ser imparciales para lograr una equidad en la valoración. Para facilitar esta organización se han establecido diferentes técnicas, así como las establece Fernández Ríos” (...) el método de jerarquización se puede realizar por ordenamiento ascendente-descendente; columnas alternas; utilización de tarjetas; utilización de puestos-clave o comparación por pares”⁴⁴.

Las ventajas de este método principalmente es lo sencillo, fácil y rápido para aplicar, pero también tiene numerosas desventajas en el resultado de su aplicación, si no

⁴⁴ FERNÁNDEZ-RÍOS y Sánchez, Comisión Nacional de Productividad Industrial, HayGroup, SAP, 2006; Lapierre, 1962; pág. 14.

se realiza con un evaluador con buenos conocimientos de los cargos los resultados pueden ser ambiguos, sesgados, los criterios de evaluación pueden ser subjetivos. Otra de las desventajas es el tamaño de las empresas, no es un método que pueda aplicarse en empresas de grandes según como lo menciona Milkovich "(...) El método es difícilmente aplicable a organizaciones medianas y grandes, debido a la dificultad de utilizarlo cuando el número de puestos es elevado, al multiplicarse los pares de comparación, aunque se puedan utilizar fórmulas estadísticas para reducir el número de comparaciones exigidas utilizando la teoría de muestreo"⁴⁵. También se concluye de este método que es poco flexible, si ingresa un nuevo cargo a la empresa es necesario revisar todo el proceso de valoración dado que tendrá que valorar sus funciones y por ende el resto tendrá que cambiar.

6.4.2.2. Método Categorías Predeterminadas. El método de categorías predeterminadas o de clasificación fue desarrollado en 1922 por el Bureau of Personnel Research del Carnegie Institute of Technology y surge para complementar el método de jerarquización. En este método aparte de proporcionar la importancia de los cargos tal como el de jerarquización incluye una escala de medida para diferenciar los cargos entre ellos mismos tal y como lo indica Lanham, 1962 "(...) El principio básico sobre el que se apoya este sistema considera que "dentro de una categoría de puestos dada, existen diferencias en los niveles de responsabilidad, funciones y habilidades ejercidas en cada puesto. Cuando estas diferencias son identificadas, pueden ser expresadas en términos de grados definidos, ordenados a partir de los requisitos mínimos dentro de la categoría que se califica y aumentando hacia los requisitos máximos. No se intenta identificar los detalles específicos de los diferentes elementos de los puestos, la definición de cada grado toma la forma de una descripción general de los niveles de requisitos que representa; en esta forma, la escala puede medir una cierta categoría de puestos con una variedad de funciones relativamente amplia".

Este método consiste fundamentalmente en establecer una serie de divisiones o escalas de ocupación, las cuales se deben definir y establecer sus requisitos, como ejemplos de estas escalas están, los trabajos no calificados, los trabajos calificados, los cargos técnicos, los cargos profesionales, los ejecutivos, los administrativos los directivos, los gerenciales, etc. Para así clasificar y agrupar los puestos existentes en la organización.

Este método presenta similitudes en sus ventajas y desventajas al método de jerarquización, las diferencias existen en los criterios para poder establecer, escoger y nombrar las categorías, dependiendo de las funciones o responsabilidades de cada cargo.

6.4.2.3. Por Factores de Comparación. Con este método, creado por Eugene Benge, los puestos no se juzgan mediante una escala descriptiva, sino que se los

⁴⁵ MILKOVICH, G., Manual de administración de sueldos y salarios, Nueva York; McGraw-Hill editores M.L Rock pág. 168

compara uno con otro, pero no como un todo como se hace en el método de jerarquización, sino en términos de distintos factores a determinar, con el objeto de determinar su importancia relativa, “(...)Un factor es una característica o componente del trabajo común a diferentes puestos de trabajo y que tiene una importancia distinta en cada uno de ellos”⁴⁶ lo que permite que se puedan comparar entre si y darles un valor relativo a cada factor.

Lanham (1962) indica que para desarrollar este método “(...) se seleccionan y definen los factores importantes que se encuentran en la mayoría de los puestos, en seguida se seleccionan puestos claves que representen cada nivel importante de funciones, responsabilidades y habilidades dentro de la categoría de puestos por calificarse. Estos puestos claves se comparan unos con otros, factor por factor, ordenando los puestos con respecto a cada factor en el orden de su importancia relativa. Una vez que los puestos han sido comparados y ordenados, según los distintos factores, se asignan valores a cada uno, repartiendo el salario normal pagado en el puesto entre los factores empleados para calificarlo. Se califican entonces otros puestos, comparándolos factor por factor con los puestos calificados en el paso precedente. El valor total de cada puesto, se determina sumando los valores individuales asignados a cada parte y los puestos son ordenados en el orden de su importancia para la compañía, de acuerdo con estos valores totales”

Este método también lo confirma CHIAVENATO en su libro diciendo que “(...) consta de una secuencia de etapas a seguir como son⁴⁷

- a) Información sobre los puestos.
- b) Elección de factores de la evaluación.
- c) Selección de los puestos de referencia.
- d) Evaluación de los puestos de referencia
- e) Distribución de los pesos de los salarios entre los factores de la evaluación
- f) Creación de la escala de comparación de los puestos
- g) Aplicación de la escala para comparar los puestos”

Como ventajas del método de comparación de factores se puede establecer que cada valoración es realizada específicamente para cada empresa lo que asegura que es apta y corresponde a su actividad, al contar con un rango salarial entre los puestos claves de la empresa se logra establecer una equidad salarial entre los mismos, se tienen en cuenta diversos factores a comparar y evaluar para poder definir un valor salarial y una vez realizado la evaluación el método es sencillo de aplicar.

⁴⁶ PEREDA, Pérez Francisco Javier; López-Guzmán Guzmán, Tomás; González Santa Cruz, Francisco. Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). [Base académica] Córdoba 2014, vol. 10, núm. 3, p. 528-561.[consultado 14, abril, 2020] Archivo en pdf. Disponible en URL: <https://cutt.ly/OfqBcGr>

⁴⁷ CHIAVENATO, Op.Cit., p.2

Una desventaja del método es el hecho de utilizar salarios y puestos de la misma empresa debido a que se pueden tener diferencias con respecto a la competencia y da lugar a injusticias salariales. Otra desventaja observada no solo de este método, sino de todos aquellos que utilizan los puestos de referencia de su empresa es cuando desaparece algún puesto de estos o cambia su contenido, factor que implicaría la revisión de todo el método, las variaciones en los salarios y en el mercado laboral hacen que, en muchos casos, la valoración pueda quedar obsoleta en un breve espacio de tiempo.

6.4.2.4 Evaluación Por Puntos. El método de la Puntuación diseñado por Merrill R. Lott en 1925⁴⁸ “(...) es el más utilizado por los departamentos de talento humano de las empresas para la valoración de un puesto de trabajo, Se trata de un método analítico debido a que descompone cada puesto de trabajo en partes y además es cuantitativo ya que le deben asignar valores a cada elemento o parte del puesto de trabajo descompuesto”. El valor total o real del puesto de trabajo vendrá determinado por la suma de los valores de cada uno de los elementos en que ha sido descompuesto el puesto de trabajo. Para Bohlander & Sherman “(...) el sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo para evaluar los puestos que determinan el valor relativo del puesto calculando el total de puntos que se le asignan, es un método refinado de evaluación mejor que el de los sistemas de jerarquización o clasificación, por lo que puede generar resultados más válidos y menos manipulables”⁴⁹.

El método de la puntuación se caracteriza por la utilización de factores de valoración, los factores están graduados en una escala numérica y los valores reflejan la importancia de cada factor. Para la aplicación de este método de evaluación, se pueden escoger sistemas ya elaborados y que habitualmente han sido diseñados por consultoras especializadas y que solo se deben adaptar ciertos criterios o se puede diseñar un sistema específico para la organización. Independientemente de la decisión que se adopte, el proceso debe tener en cuenta durante su diseño y aplicación las siguientes etapas o fases según CHIAVENATO⁵⁰.”(...)

a) *Elaboración de las descripciones y de los análisis de los puestos a evaluar:*
Previo a la aplicación del método de puntos es necesario contar con descripciones completas de los puestos de trabajo, y haber determinado cuales son los puestos que van a ser objeto de la valoración.

⁴⁸ CHIAVENATO, Op.Cit., p.301

⁴⁹ BOHLANDER & Sherman, Administración de Recursos Humanos, la arquitectura estratégica de las organizaciones, primera edición, Sangolquí. Ecuador, Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ,2003, P. 160 ISBN:9789942765048

⁵⁰ CHIAVENATO, Op.Cit., p.316

b) *Elección y definición de los factores y subfactores de la evaluación:* Los factores de la evaluación son criterios que se definen para la comparación y la evaluación de los puestos. el método de forma tradicional señala que los factores se pueden obtener a partir del análisis de las características de un conjunto de puestos de referencia o claves de la organización. Por tanto, los factores que se escojan deben tener dos características: universalidad estar presentes en todos los puestos que se evaluarán y variabilidad presentar diferentes valores en cada puesto.

Los factores definidos por la National Manufactures Association y la National Metal Trades Association, y que son los que actualmente la mayoría de organizaciones lo utilizan son mencionados por Ricardo Varela en su libro” *Factor Habilidad, Factor Esfuerzo, Factor Responsabilidad, Factor Condiciones De Trabajo*”⁵¹ (...) Cada factor debe tener un significado preciso para que sirva como un instrumento exacto para medir los puestos, su redacción debe emplear un vocabulario fácil de comprender. Cada factor elegido debe tener subdivisiones que lo definan de una mejor manera y pueda a su vez graduarse, continuando con lo descrito por Varela “los factores está dividido de la siguiente manera.”⁵²

- Factor Habilidad: Educación, Experiencia, Nivel de habilidad
- Factor Esfuerzo: Físico, Mental y/o Visual
- Factor Responsabilidad: información, supervisión Equipos, Materiales, Seguridad de Otros, Trabajo de Otros.
- *Factor Condiciones De Trabajo: Condiciones de trabajo y Riesgos*

c) *Gradación de los factores de la evaluación:* al haber determinado los factores, se debe definir la escala de grados o niveles en los que dividirá cada uno de ellos, así como lo menciona Chiavenato “Cada factor se debe desdoblarse en grados de variación. En general se utilizan cuatro o seis grados para cada factor y sus posibles valores”⁵³. El objetivo de otorgarles grados a cada factor es para poder determinar tanto cuantitativamente como cualitativamente la relación existente entre cada factor en cada uno de los puestos definidos, Los niveles o grados deben contener todos los posibles valores que pueda tener el factor. Los grados se deben fijar de tal manera que cada uno muestre un nivel de obstáculo o de dificultad que el anterior, verificando que el grado de menor valor coincida con la de los puestos de menor nivel y el grado más alto sea aquellos que tengan mayor grado de dificultad y por ende sea el puesto de mayor nivel,

⁵¹ VARELA, Ricardo A, Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones, segunda edición, Pearson educación, México 2013, P. 123 ISBN: 978-607-32-1586-2

⁵² VARELA, Op.Cit., p.123

⁵³ CHIAVENATO. Op.Cit., p.302

- d) *Ponderación de los factores de la evaluación:* Chiavenato en su libro lo define” Ponderar significa atribuir una importancia relativa a cada uno de los factores en el proceso de la evaluación. La ponderación sirve para atribuir a cada factor un peso relativo en las comparaciones entre los puestos. En general, la ponderación se hace con porcentajes del valor global. Así, la participación de los distintos factores de la evaluación debe sumar un total de 100”⁵⁴ esta ponderación depende y es única de cada empresa todo se basa en lo que hacen y que factor es más importante es decir que factor debe llevar una mayor valoración, es diferente comparar una empresa que necesite mucho esfuerzo físico a otra que tenga como factor más fuerte la concentración al detalle. Esta fase se considera la más difícil de todo el método debido a que no existen criterios definidos para escoger un máximo y un mínimo, aunque en las diferentes literaturas encontradas sobre el tema de ponderación hablan sobre los siguientes rangos 1. Aptitudes entre 40% y 65% 2. Esfuerzo entre 10% y 25% 3. Responsabilidad entre el 20% y 30% 4. Condiciones de trabajo entre 5% y 20%, se debe evaluar con un valor de cero aquellos factores que no estén presentes en los puestos de trabajo.
- e) *Atribución de puntos a los grados de los factores de la evaluación.* en libro gestión del talento humano Chiavenato define que” A partir de la ponderación de los factores de la evaluación se define la base para armar la escala de puntos para cada factor. Por lo habitual, el grado A corresponde al valor de ponderación más alto y los demás grados (B, C, D, etc.) se definen en progresión arbitraria, que puede ser aritmética, geométrica o mixta”⁵⁵ los puntos asignados a cada grado por factor y dependiendo de la progresión realizada al momento de realizar unas gráficas descriptivas esta nos indicara varios fenómenos que se pueden analizar. “La más habitual es una progresión aritmética y la geometría (Orue Echevarría, 2004), porque tiene una apariencia de mayor neutralidad (Ramos, 1981) y es fácil de entender y de explicar a los empleados y a sus jefes.”⁵⁶

Son muchas las ventajas que trae el aplicar este método, por eso como se nombró al principio de la descripción es uno de los más utilizados en las empresas ya lo decía Puchol en 2003 “Las principales ventajas del método es su gran objetividad, con lo que los resultados obtenidos son fáciles de defender ante las posibles reclamaciones. Su mayor inconveniente, es lo laborioso de su elaboración”. Otras ventajas del método, es un sistema flexible y modificable dependiendo de las condiciones de la empresa y sus variaciones permite ser adaptado, necesita de la

⁵⁴ CHIAVENATO. Op.Cit., p.302

⁵⁵ CHIAVENATO. Op.Cit., p.303

⁵⁶ BERROCAL, Francisca, Análisis Comparativo De Tres Métodos De Valoración De Puestos De Trabajo [Repositorio Digital] Tesis Doctoral. Psicología Organizacional. Universidad Complutense De Madrid Facultad De Psicología. Madrid, 2016 p245.. [consultado 25, mayo,2020]. Archivo pdf. Disponible en: URL:<https://eprints.ucm.es/38833/1/T37653.pdf>

colaboración de varias personas para poder realizar las valoraciones y así poder tener unos criterios equitativos y justos que involucran a toda la organización y sus funciones. El poder establecer una gráfica con los valores obtenidos permite analizar y proyectar hacia el futuro. Este método por ser muy utilizado ya existe muchos programas establecidos con formulaciones realizadas que permiten que el trabajo sea menor para la aplicación en términos matemáticos.

6.4.3 Política Salarial. Independiente del método que la empresa haya escogido para valorar los puestos existentes en su organización, la finalidad de los resultados en crear una política salarial la cual Chiavenato la define como "(...) es el conjunto de decisiones organizacionales que se toman en asuntos referentes a la remuneración y las prestaciones otorgadas a los colaboradores"⁵⁷.

El objetivo de la compensación definida en su política salarial, es definir un sistema de remuneraciones que sea equitativo para la empresa y los trabajadores. Es necesario que una política salarial sea eficaz y para ello según la literatura y resumida en el libro de gestión del talento humano de Chiavenato se debe "(...) cumplir con los siguientes criterios:"⁵⁸

1. *Adecuada:* La compensación se debe alejar de las normas mínimas establecidas por el Gobierno o el contrato colectivo de trabajo pactado con el sindicato.
2. *Equitativa:* Se debe Págar a cada persona de forma proporcional a su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.
3. *Equilibrada:* El salario, las prestaciones y otras recompensas deben proporcionar un paquete total de recompensas que sea razonable.
4. *Eficaz:* en cuanto a los costos. Los salarios no pueden ser excesivos y deben estar en función de lo que la organización pueda Págar.
5. *Segura:* Los salarios deben ser suficientes para que los empleados se sientan seguros y para ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
6. *Motivadora:* Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
7. *Aceptable:* para los empleados. Las personas deben comprender el sistema de salarios y sentir que éste representa un sistema razonable para ellos y también para la organización.

⁵⁷ CHIAVENATO, Op.Cit., p.308

⁵⁸ Ibid.,p.310

6.5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Para el presente trabajo la empresa objeto de investigación es la empresa Unión Temporal Servicios Especializados De Registro Y Tránsito (UT SERT), se encuentra ubicada en el Municipio de Soacha Cundinamarca, con su sede administrativa en el centro comercial gran plaza Soacha. La UT SERT se forma por la unión de dos empresas a partir de noviembre del año 2014, una de las empresas que conforman la unión se llama Taborda Vélez, esta empresa en su actividad económica tiene como objetivo llevar a cabo los trámites y temas de tránsito en Colombia, cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector y de funcionamiento, y la otra empresa que conforma la unión es llamada Infotic, esta empresa se encargada de proveer software y temas tecnológicos en Colombia. La UT-SERT tiene como actividad económica otras actividades referentes al transporte tal y como se establece en su RUT, y cumple las funciones establecidas en el contrato 830 de 2015 por un periodo de 15 años bajo la supervisión de la secretaria de movilidad del Municipio de Soacha.

La UT SERT se dedica a servicios de registro y tránsito, específicamente en la atención de trámites concesionados de registro automotor, licencias de conducción, tarjetas de operación, maquinaria agrícola, gestión y operación de contravenciones, registro y control de ingreso de vehículos inmovilizados y zonas de estacionamiento regulado en el Municipio de Soacha⁵⁹.

La proyección de la empresa es ser el concesionario con mayor crecimiento y reconocimiento en el sector por su nuestra lealtad y compromiso con los intereses de los ciudadanos, del Municipio de Soacha y de sus usuarios en general. Ofreciendo calidad, agilidad, responsabilidad y eficiencia en los procesos que ejecutan cumpliendo con la normatividad establecida, apoyados en un equipo altamente comprometido y calificado con una plataforma tecnológica y moderna para mantener un crecimiento continuo, basado en principios de transparencia, honestidad y veracidad en la información que brindan.

Actualmente la UT SERT cuenta en su nómina con 63 personas, distribuidos es 25 cargos (Figura 1), en 5 departamentos o áreas, de los cuales el área de operaciones tiene el 60% de la persona distribuidos en 12 cargos, pero más de una persona por cada cargo, es en esta área, en donde se está presentando rotación e insatisfacción por parte del personal, al afirmar están con sobre carga laboral y mal remunerados. Empresas que tengan esta misma actividad económica en el Municipio de Soacha no existen, las hay en municipios cercanos como lo son Bogotá, Funza, Mosquera, Madrid, Chía, y Fusa. Y por ende el personal con conocimiento en estos temas es de difícil acceso.

⁵⁹ SERT SOACHA, Revisión Bibliográfica: En: SERT SOACHA. [sitio web]. [consultado 30, marzo, 2020]. Disponible en: <https://sertsoacha.com/>

La empresa hasta el año 2019 no contaba con un departamento de talento humano y es por esta razón que todas las actividades correspondientes a esta área están incompletas o no se realizan como deben ser. Actualmente está a cargo del área una persona que está definiendo uno a uno los temas correspondientes al área de talento humano. En el momento de esta investigación la UT SERT no cuenta con políticas salariales y tampoco con una valoración de cargos que le permita realizar y verificar si lo que está pagando es lo justo. Para la selección de los salarios establecidos se soportaron en las otras empresas dedicadas a lo mismo es decir solo se fijaron en las variables del exterior. Es por esta razón que se hace necesario esta investigación debió a que se deben revisar las variables internas y más aún cuando algunas actividades realizadas en la UT SERT no son realizadas en los otros organismos de tránsito y si son de mayor responsabilidad y esfuerzo que por ende deben ser mejor remuneradas y no se están teniendo en cuenta.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de los objetivos de este trabajo de grado, se utilizará un diseño analítico cuantitativo, que permitirá establecer un procedimiento práctico, aplicado a la elaboración de la valoración de puestos de trabajo de la empresa UT-SERT. Y así poder realizar la revisión de los actuales salarios del área de operaciones.

El método de valoración de puestos de trabajo por puntos, se aplicará luego de la investigación teórica realizada mediante las distintas bases de búsqueda que la plataforma de la universidad ofrece, tal como EBSCO, EBOOK, Scopus, y otras fuentes alternas como Google académico, otras tesis de diferentes partes del mundo, y los conocimientos adquiridos durante la trayectoria del posgrado.

Este método será aplicado a la nómina actual del área de operación de la UT SERT desde el gerente de operaciones hasta el auxiliar de patios, en donde con los resultados obtenidos se podrá realizar una comparación con el salario recibido y su equidad para con las funciones realizadas y los otros cargos.

8. OBJETIVO ESPECIFICO MATRIZ DOFA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UT-SERT IDENTIFICANDO LOS NIVELES, LAS RELACIONES DE SUBORDINACIÓN Y RESPONSABILIDAD EN LOS CARGOS EXISTENTES.

Un análisis DOFA es un instrumento que, por medio de la verificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, podemos acceder a un dictamen del estado de la empresa a nivel interior y a nivel exterior.

A continuación, la Tabla 1 muestra la Matriz DOFA de la estructura organizacional de la UT-SERT en donde se tienen en cuenta los niveles jerárquicos, las relaciones de subordinación y los niveles de responsabilidad en los cargos existentes, lo detectado en la matriz no permite identificar y dar respuesta a la primera pregunta realizada en el inicio de este trabajo, que era el por qué se sienten mal remunerados y existen indicios de rotación en la empresa.

Tabla 1. Matriz DOFA estructura organizacional UT SERT

MATRIZ DOFA DE NIVELES JERÁRQUICOS, SUBORDINACION Y RESPONSABILIDADES		
Unión Temporal Servicios Especializados De Registro Y Tránsito		
	Debilidades	Fortalezas
Análisis Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría del personal fue contratado bajo el mismo cargo, sin tener claro las funciones a realizar. 2. El cargo de analista de tramites tiene muchas actividades a realizar en el manual de funciones y no todas son realizadas por la misma persona. 3. Aunque en la estructura organizacional existe una diferencia de jerarquía dependiendo del grado de responsabilidad, estas no están definidas en el manual de funciones o no hay manual de funciones para este nuevo cargo. 4. No existe una política salarial, por ende, existen desigualdades salariales vs responsabilidades del cargo. Todo el análisis de valoración de puestos no está. 5. Altos índices de rotación de personal por incumplimientos en funciones, debido a la falta de incentivo o desconocimiento de sus funciones. 6. No se han actualizado los manuales de funciones de los cargos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La estructura organizacional funcional esta por jerarquía y existe un responsable para cada proceso. 2. la estructura organizacional puede ser modificada desde la gerencia general y por ser una empresa nueva es cambiante y pueden implementarse nuevas propuestas. 3. Jerárquicamente el mayor responsable del área cuenta con experiencia de varios años realizando la misma función. 4. El personal que actualmente está contratado tiene experiencia en tema. 5. El personal tiene facilidades de adaptación a la variación. 6. Crecimiento del área por mayor cantidad de tramites a realizar. 7. Posibilidad de realizar carrera dentro de la empresa.

Tabla 1 (continuación)

	<p>7.Falta la de identificación de procesos dentro del área de operaciones que permita distribuir de una mejor manera las funciones entre el personal.</p> <p>8.No se tiene un programa definido de gestión del talento humano que permita el mejor desarrollo del personal y por ende se pueda evaluar, promover y recompensar</p>	
Análisis Externo	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>1.Por ser la única empresa dedicada a esa actividad laboral en el municipio de Soacha no tiene competencia directa.</p> <p>2.La empresa ha crecido más de lo esperado durante los 4 años de funcionamiento. Y puede llegar a tener un incremento en sus operaciones de más de un 100% en los próximos 4 años y por esta razón el número de empleados también crecerá</p> <p>3.Por tener un contrato con el estado y por un largo periodo es una muy buena oportunidad para las personas que trabajan en ella puedan tener estabilidad y crecimiento laboral.</p> <p>4. Es una empresa que mantiene a su personal y brinda oportunidad laboral a los habitantes del municipio, y eso hace que las personas tengan sentido de pertenecía.</p> <p>5. existen actividades que la UT SERT tiene que los otros organismos de tránsito no realizan.</p> <p>6.por ser una empresa nueva puede realizar las modificaciones pertinentes de sus áreas y procesos para lograr el cumplimiento de objetivos</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>1.El personal que actualmente tiene, puede buscar oportunidades laborales en la competencia directa de tránsito que es Bogotá o Funza, si no se siente bien remunerada y por las características de experiencia y conocimiento del personal es altamente posible que dejen la empresa.</p> <p>2.Reorganizaciones constantes que confunden a los trabajadores por nuevas funciones y jefes</p> <p>2.Existen diferencias salariales en la competencia.</p> <p>3.La competencia lleva más tiempo conformadas y tienen su área de talento humano conformada y definidos los procesos de la misma.</p> <p>4.falta de un sistema y un departamento de calidad que permita verificar el cumplimiento de estándares.</p>

Fuente: Elaboración propia, basada en información obtenida de entrevistas a la UT SERT

Como resultado al análisis DOFA realizado a la UT SERT podemos obtener mucha información para dar respuesta a las preguntas realizadas en el momento de plantear esta investigación, se procederá a realizar un análisis específicamente de las debilidades y oportunidades que tiene la empresa.

Como conclusión a las debilidades de la UT SERT podemos decir que la falta de la formulación y aplicación de los procesos de la gestión del talento humano como lo son el de aplicación, compensación y desarrollo de personas, así como fueron planteados en el marco teórico de esta investigación, han hecho que el personal no

tenga claro que debe hacer y sus funciones a realizar, el diseño de los cargos es una debilidad que tiene el departamento de talento humano y es una de las posibles causas de la rotación de personal, falta actualizar los manuales de funciones y reorganizar la estructura de los mismos.

Otra debilidad encontrada y que pesa en las causas de rotación es en cuanto al sistema de compensación, el no tener definido las políticas salariales y todo lo que conlleva el formularlas como la valoración de cargos y definición de rangos salariales, lleva a que los empleados estén en descontento con su retribución, se sientan mal remunerados en base a las funciones realizadas, a su vez existen personas que tienen el cargo de analista de tramites pero tiene mayor número de funciones y/o responsabilidades y por consiguiente la remuneración debería ser mayor. Esta debilidad nos permite resolver el segundo objetivo de esta investigación el cual entraremos a definir en el **capítulo 9**.

La UT SERT debe mantener a su personal debido a que muy pocas personas tiene el conocimiento en este tipo de actividades y debe ahorrar tiempo y dinero en procesos de selección y entrenamiento del nuevo personal, no permitir que los otros organismos de tránsito del país se lleven al personal capacitado y con experiencia.

De igual manera existen varias oportunidades con las que cuenta la empresa, el tener un contrato con el estado por 15 años permite que la empresa crezca y su talento humano también, es una empresa nueva que está adaptando todos sus procesos de la mejor manera para cumplimiento de sus metas y objetivos estratégicos.

La UT SERT está en la búsqueda de mejoramiento continuo, la parte operacional es un tema que ya tiene resuelto pero a medida que crecen debe ir realizando mejoras en los procesos y a su vez el talento humano también debe ir cambiando, es importante vincular y hacer partícipes desde este momento al área de talento humano y la adaptación de sus procesos ya que como se pudo observar en las debilidades de la DOFA está directamente conectada con todos los procesos que lleve a cabo la empresa.

9. OBJETIVO ESPECIFICO SELECCIÓN DEL MÉTODO PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA UT SERT PARTIENDO DE LOS RESULTADOS DEL DOFA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Para este trabajo de investigación y según los resultados obtenidos en la DOFA en donde su principal debilidad es la desigualdad salarial según funciones realizadas es necesario seleccionar un método que nos permita comprar entre todos los cargos existentes, parámetros establecidos comprobables, que sea objetivo y que sea fácil analizar sus resultados y de aplicar, de todos los modelos estudiados, especialmente por la accesibilidad a modelos ya realizados y programados y por las facilidades para la adaptación a la UT SERT se seleccionó el método de Valoración por puntos y se utilizará el modelo programado de Ricardo Varela de su libro Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones.

La Valoración de puestos o cargos como fue contemplado en el capítulo 6.4.1 es un método de comparación entre los cargos que forman la estructura organizacional de la empresa, cuyo objetivo es ejecutar un grado o escalafón de los puestos de trabajo, con ella se constituirá la base para el establecimiento de la remuneración del personal. en conclusión, es una metodología utilizada para medir el valor relativo de cada puesto de trabajo dentro de la organización. Esta valoración no se hace a las personas que ocupan dichos cargos sino al cargo en sí. Las ventajas de aplicar una valoración de puestos son:

- Definir estructuras salariales más justas
- Controlar los costos del personal.
- Suministrar una distribución para el estudio periódico de los salarios.
- Permitir que los nuevos cargos se ubiquen en una estructura salarial definida.
- Realizar políticas salariales, de formación, de rotación, de promoción interna, de planes de carrera todo para el mantenimiento del talento humano.

A continuación, se definirán cada una de las cinco (5) etapas establecidas en el capítulo **6.4.2.4 Evaluación Por Puntos** para poder adecuarlo y posteriormente realizar la revisión del área de operación de la empresa.

9.1 MÉTODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS POR ETAPAS PARA LA UT SERT.

Para poder realizar la evaluación por el método de puntos en necesario ir respondiendo y adaptando cada una de las etapas a la UT SERT

9.1.1. Elaboración de las descripciones y de los análisis de los puestos a evaluar: teniendo en cuenta la estructura organizacional de la UT SERT y especialmente del área de operaciones, en la Tabla 2 se identificarán los puestos a

evaluar y de los cuales analizaremos cada uno de los manuales de funciones con sus respectivos perfiles y actividades

Tabla 2. Cargos A Evaluar Área De Operaciones UT SERT

Cargos A Evaluar
Gerente de Operaciones
Coordinador de Patios
Coordinador de Zonas
Coordinador de Archivo
Supervisor de Punto
Supervisor de Patios
Supervisor de Zonas
Analista de Tramites Senior
Analista de tramites
Analista de Archivo
Auxiliar de Patios
Auxiliar de Zonas

Fuente: Elaboración propia, basada en información De La UT SERT

Todos los cargos del área de operaciones tienen su manual de **funciones** el cual sigue el formato que se puede observar en la **Figura 6**. El manual se divide en 7 partes, La primera parte es la **identificación del cargo**, aquí se diligencia el nombre del cargo, a que área o dependencia pertenece, cuantas personas pueden ocupar ese cargo y por último a quien debe reportar, quien es su jefe inmediato. La segunda parte son los **requisitos mínimos** para poder ocupar ese cargo, se especifica requisitos en formación y experiencia, la tercera parte son las **relaciones** allí encontramos con que cargos debe tener relación para reportar o brindar algún tipo de información de las funciones y/o responsabilidades de su cargo estas relaciones pueden ser internas o externas de la empresa. La cuarta parte hace referencia al **objetivo principal** del cargo, para que fue creado principalmente. En la quinta parte se especifican las **funciones esenciales** del cargo se mencionan todas las actividades a realizar para la correcta ejecución del cargo y cumplir con el objetivo del mismo, la sexta parte se denomina **Competencia y Habilidades**, se define el perfil que debe tener quien ocupe el cargo, y la séptima y última parte son los **dominios particulares**, que otro tipo de cosas debe saber y tener el aspirante al cargo. La información contenida en este manual facilitara el proceso de la valoración ya que nos brinda factores comparables y mediciones de responsabilidades. El área de operaciones está estructurada con 12 cargos distribuidos en un total de 45 personas; la valoración se aplicó a todos los cargos enumerados en la **Tabla 2** independientemente del número de personas que ocupen cada cargo.

Figura 6. Esquema Del Manual De Funciones

	MANUAL DE FUNCIONES	GH -M 0001
		Versión:1
		Página 1 de 3
Identificación del cargo		
Nombre del cargo:		
Dependencia:		
Número de Cargos		
Reporta a (Nombre del cargo):		
Requisitos Mínimos		
Requisitos de Formación		
Requisitos de Experiencia		
Relaciones		
Internas		
Externas		
Objetivo principal		
Funciones Esenciales		
Competencias y Habilidades		
Dominios particulares		

Fuente: Manual de Funciones de la UT SERT

9.1.2. Elección y definición de los factores de la evaluación. estos factores son perspectivas que se definen para la y identificar el paralelo y la valoración de los puestos. según lo descrito en el **capítulo 6.4.2.4** y guiándonos por los modelos ya establecidos por la National Manufactures Association y la National Metal Trades Association y que son los más utilizados, los factores y sub factores para la valuación de la UT SERT son los mencionados en la Tabla 7.

Tabla 3. Factores de evaluación

FACTORES	
1. HABILIDAD Y EXPERIENCIA	Educación
	Experiencia
2. RESPONSABILIDAD	Por información
	Por Supervisión
3. ESFUERZO	Esfuerzo Físico
	Esfuerzo Mental
4. CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Ambientales
	Riesgos Asociados al Cargo

Fuente: VARELA, Ricardo A, Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones, segunda edición, Pearson educación, México 2013, P. 146 ISBN: 978-607-32-1586-2

Los factores establecidos son comparables entre los cargos analizar y son los propuestos por varios autores y principalmente por Ricardo Varela y su modelo comercial que será adaptado para la UT SERT.

9.1.3. Gradación de los factores de la evaluación. Chiavenato nos dice “(...) Cada factor se debe desdoblar en grados de variación. En general se utilizan cuatro o seis grados para cada factor y sus posibles valores”⁶⁰. En las Tablas 4,5,6,7 se encuentran definidos los grados para cada subfactor.

Tabla 4. Grados Factor Habilidad Y Experiencia

GRADO	Educación	GRADO	Experiencia
1	Primaria	1	Sin experiencia
2	Bachiller	2	1 – 6 meses
3	Técnico - tecnólogo	3	6 – 24 meses
4	universitario	4	25 – 60 meses
5	Especialización - 1 año	5	61 meses y mas
6	Maestría - 2 años	6	

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 5. Grados Factor Responsabilidad

GRADO	Información	GRADO	Por Supervisión
1	No se tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial.	1	El empleado es responsable solamente de su propio trabajo.
2	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar Una pérdida económica de escasa cuantía	2	Dirigir el trabajo de una o dos personas.
3	Se tiene acceso frecuente o se trabaja normalmente con datos confidenciales, cuya revelación podría causar Una pérdida económica, recuperable inmediatamente con acciones correctivas posteriores.	3	Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de hasta 10 personas.
4	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación puede Una pérdida económica importante pero que se puede recuperar con el tiempo	4	Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de hasta 25 personas.
5	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad Una pérdida económica que influya en el futuro de las actividades de la Empresa.	5	Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de hasta 50 o más personas

Nota: Elaboración Propia.

⁶⁰ CHIAVENATO Op.Cit., p.308

Tabla 6. Grados Factor Esfuerzo

GRADO	Esfuerzo Físico	GRADO	Esfuerzo Mental
1	Rota sentado y de pie	1	Las labores demandan una pequeña atención mental
2	Sentado frecuente de pie poco frecuente	2	Las labores demandan una mediana atención mental
3	De pie frecuente sentado poco frecuente	3	Las labores demandan una alta atención mental
4	Sentado constante	4	Las labores demandan una mediana atención mental con toma de decisión
5	De pie constante	5	Las labores demandan una alta atención mental con toma de decisión

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 7. Grados Condiciones de Trabajo

GRADO	Condiciones Ambientales	GRADO	Riesgos asociados al cargo
1	Condiciones Ambientales Normales	1	Ambiente de trabajo es normal, riesgo mínimo
2	Condiciones Ambientales Regulares	2	Están expuestos a accidentes medios a moderados
3	Expuesto a malas condiciones ambientales	3	Constantemente están expuestos a lesiones graves que puedan producir incapacidades

Nota: Elaboración Propia.

9.1.4. Ponderación de los factores de la evaluación. Según lo investigado y consignado en el capítulo 6.4.2.4 la ponderación habla sobre los siguientes rangos.

1. Aptitudes entre 40% y 65% 2. Esfuerzo entre 10% y 25% 3. Responsabilidad entre el 20% y 30% 4. Condiciones de trabajo entre 5% y 20%. En la Tabla 8 se determina la ponderación establecida con el comité evaluador.

Tabla 8. Ponderación De Factores

FACTORES	%	SUBFACTORES	
1. HABILIDAD Y EXPERIENCIA	48%	Educación	26%
		Experiencia	22%
2. RESPONSABILIDAD	30%	Por Información	18%
		Por Supervisión	12%
3. ESFUERZO	14%	Esfuerzo Físico	5%
		Esfuerzo Mental	9%
4. CONDICIONES DE TRABAJO	8%	Condiciones Ambientales	5%
		Riesgos Asociados al Cargo	3%
	100%		100%

Nota: elaboración propia

9.1.5 Atribución de puntos a los grados de los factores de la evaluación. Como lo menciona Valera “El punto es una unidad de valor elegido arbitrariamente cuya finalidad principal es medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos. Una vez logrado esto, la unidad punto será asociada con la variable sueldo para determinar diferentes funciones numéricas necesarias para la correcta administración de sueldos y salarios”⁶¹ la atribución de los puntos para la UTSER será una asignación por ponderación geométrica debido a que en el modelo a utilizar ya están formulados y la gráfica para los análisis están bajo esta asignación.

La ponderación geométrica según Varela tiene la siguiente formulación y puede ser encontrada en su libro Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones” Una progresión geométrica se define como una secuencia de números que tienen una razón constante entre sí. La constante de esa relación se denomina razón común.

En la siguiente secuencia, se muestra un ejemplo de una progresión geométrica:

2, 4, 8, 16, 32, 64, 128, ...

La razón común para la secuencia anterior sería 2, porque si el primer término se multiplica por 2 da como resultante el segundo término; si este último se multiplica por 2 se encuentra el tercero y así sucesivamente. En una progresión geométrica cada término se obtiene multiplicando su precedente por la razón común, por lo que así se tiene:

a, ar, ar^2, ar^3, \dots

En una progresión geométrica, se observa que r se eleva a una potencia. Así, para el término n, queda la siguiente expresión:

$$T_n = ar^{n+1}$$

Esta forma de asignar puntos a los grados es de gran aceptación para puestos de oficinistas, supervisores, profesionales y ejecutivos, donde se busca que el ascenso de valores sea abrupto”⁶²

Para el caso de la UTSERT el valor **ar** es el porcentaje otorgado a cada subfactor, este porcentaje se multiplica por el grado que en este caso sería el n+1 de la fórmula geométrica para obtener valores que se puedan graficar y se pueda generar bases estadísticas de comparación y a su vez sean de fácil entendimiento para su análisis. En las tablas 9,10,11,12

⁶¹ VARELA, Op.Cit., p. 129

⁶² Ibid., p.130

Tabla 9. Puntuación Factor Habilidad Y Experiencia

GRADO	Educación	PUNTOS	GRADO	Experiencia	PUNTOS
n	ar	Ar(n+1)	n	ar	Ar(n+1)
1	Primaria	26	1	Sin experiencia	22
2	Bachiller	52	2	1 – 6 meses	44
3	Técnico - tecnólogo	78	3	6 – 24 meses	66
4	universitario	104	4	25 – 60 meses	88
5	Especialización - 1 año	130	5	61 meses y mas	110
6	Maestría - 2 años	156			

Nota: elaboración propia

Tabla 10. Puntuación Factor Responsabilidad

GRADO	Por Información	PUNTOS	GRADO	Supervisión	PUNTOS
n	ar	Ar(n+1)	n	ar	Ar(n+1)
1	No se tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial.	18	1	El empleado es responsable solamente de su propio trabajo.	12
2	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar Una pérdida económica de escasa cuantía	36	2	Dirigir el trabajo de una o dos personas.	24
3	Se tiene acceso frecuente o se trabaja normalmente con datos confidenciales, cuya revelación podría causar Una pérdida económica, recuperable inmediatamente con acciones correctivas posteriores.	54	3	Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de hasta 10 personas.	36
4	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación puede Una pérdida económica importante pero que se puede recuperar con el tiempo	72	4	Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de hasta 25 personas.	48
5	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad Una pérdida económica que influya en el futuro de las actividades de la Empresa.	90	5	Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de hasta 50 o más personas	60

Nota: elaboración propia

Tabla 11. Puntuación Factor Esfuerzo

GRADO	Físico	PUNTOS	GRADO	Mental	PUNTOS
n	ar	Ar^{n+1}	n	ar	Ar^{n+1}
1	Rota sentado y de pie	5	1	Las labores demandan una pequeña atención mental	9
2	Sentado frecuente de pie poco frecuente	10	2	Las labores demandan una mediana atención mental	18
3	De pie frecuente sentado poco frecuente	15	3	Las labores demandan una alta atención mental	27
4	Sentado constante	20	4	Las labores demandan una mediana atención mental con toma de decisión	36
5	De pie constante	25	5	Las labores demandan una alta atención mental con toma de decisión	45

Nota: elaboración propia

Tabla 12. Puntuación Factor Condiciones De Trabajo

GRADO	Ambientales	PUNTOS	GRADO	Riesgos	PUNTOS
n	ar	Ar^{n+1}	n	ar	Ar^{n+1}
1	Condiciones Ambientales Normales	5	1	Ambiente de trabajo es normal, riesgo mínimo	3
2	Condiciones Ambientales Regulares	10	2	Están expuestos a accidentes medios a moderados	6
3	Expuesto a malas condiciones ambientales	15	3	Constantemente están expuestos a lesiones graves que puedan producir incapacidades	9

Nota: elaboración propia

10.OBJETIVO ESPECIFICO REVISIÓN DE SALARIOS ACTUALES DE LA UT SERT APLICANDO EL MÉTODO DE VALORACIÓN POR PUNTOS DEFINIDOS EN LA SELECCIÓN DEL MÉTODO.

Para solucionar este objetivo planteado para el trabajo, tendremos en cuenta los puntos definidos en el capítulo anterior y **el modelo programado de Ricardo Varela de su libro Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones**, fue necesario que la UT SERT nos indicaran los salarios establecidos para cada uno de los cargos los cuales se ven reflejados en la Tabla 13, ya con los factores definidos y los datos de los salarios en el capítulo 10.1 procedemos aplicar la valoración por el método de puntos a la área operativa.

Tabla 13. Tabla De Salarios Actuales de la UT SERT

Numero	Cargo	Salario
1	Gerente de Operaciones	5.500.000
2	Coordinador de Patios	2.809.000
3	Coordinador de Zonas	1.650.000
4	Coordinador de Archivo	1.650.000
5	Supervisor de Punto	1.550.000
6	Supervisor de Patios	1.650.000
7	Supervisor de Zonas	1.077.000
8	Analista de Tramites Senior	1.200.000
9	Analista de tramites	1.050.000
10	Analista de Archivo	1.050.000
11	Auxiliar de Patios	1.100.000
12	Auxiliar de Zonas	877.803

Nota: elaboración propia

10.1. Aplicación Del Modelo Valoración Por Puntos al Área Operativa

Para la aplicación del modelo fue necesario adaptar lo establecido por Ricardo Varela en cuanto a formulación para la obtención de los puntos y graficas para analizar los resultados, en una hoja de Excel, en cuanto, al diseño de la hoja, y los valores allí establecidos fueron realizados conjuntamente con el comité evaluador de la UT SERT. El paso más importante para la aplicación del método es, en conjunto con el comité evaluador, definir en qué grado debe estar cada cargo según los parámetros ya establecidos y consignarlos en la matriz maestra de valoración

tal como se observa en la Figura 7, en esta figura se observan los doce (12) cargos del área de operaciones de la Tabla 13 que fueron analizados y comparados, se evalúan los factores de habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo, en la Figura 7 la letra G de la columna C de la fila 40 corresponde a los niveles de los grados asignados en la Tabla 4 y letra P de la columna D de la fila 40 corresponde a la puntuación asignados en la Tabla 9 para ese factor, y así para cada uno de los factores.

Diligenciada la matriz maestra de valoración podemos observar en la Figura 8 el resumen de la puntuación obtenida y el salario asignado.

Figura 8. Resumen Tabla Maestra de Valoración

RESUMEN MAESTRA DE VALORACIÓN			
NUMERO	CARGO	TOTAL PUNTOS	SALARIO
1	Gerente de Operaciones	448	\$ 5.500.000
2	Coordinador de Patios	353	\$ 2.809.000
3	Coordinador de Zonas	326	\$ 1.650.000
4	Coordinador de Archivo	315	\$ 1.650.000
5	Supervisor de Punto	373	\$ 1.550.000
6	Supervisor de Patios	310	\$ 1.650.000
7	Supervisor de Zonas	302	\$ 1.077.000
8	Analista de Tramites Senior	330	\$ 1.200.000
9	Analista de tramites	253	\$ 1.050.000
10	Analista de Archivo	230	\$ 1.050.000
11	Auxiliar de Patios	205	\$ 1.100.000
12	Auxiliar de Zonas	149	\$ 877.803

Nota: elaboración propia según datos suministrados por la UT SERT

En la Figura 8 podemos observar que el mayor puntaje es obtenido por el gerente de operaciones con un total de 448 puntos, los cuales cumplen con el salario asignado ya que el número de puntos es directamente proporcional al salario, y el menor puntaje es del auxiliar de zonas con un total de 149 cumpliendo también con la proporción establecida. el análisis del valor de puntos obtenidos será realizado en el capítulo 11.

Figura 7 Matriz Maestra de Valoración

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
			1. - HABILIDAD Y EXPERIENCIA				2. - RESPONSABILIDAD				3. - ESFUERZO				4. - CONDICIONES DE TRABAJO				TOTAL PUNTOS	SALARIO				
	NUMERO	CARGO	Educación		Experiencia		Por Información		Por supervisión		Físico		Mental		Condiciones ambientales		Factores asociados al cargo		TOTAL PUNTOS	SALARIO				
			GRADOS		GRADOS		GRADOS		GRADOS		GRADOS		GRADOS		GRADOS		GRADOS							
			26		22		18		12		5		9		5		3							
			G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P						
42	1	Gerente de Operaciones	5	130	5	110	5	90	5	60	1	5	5	45	1	5	1	3	448	5.500.000				
43	2	Coordinador de Patios	3	78	4	88	5	90	4	48	1	5	4	36	1	5	1	3	353	2.909.000				
44	3	Coordinador de Zonas	3	78	3	66	4	72	4	48	3	15	4	36	1	5	2	6	326	1.650.000				
45	4	Coordinador de Archivo	3	78	3	66	5	90	3	36	2	10	3	27	1	5	1	3	315	1.650.000				
46	5	Supervisor de Punto	3	78	5	110	5	90	3	36	3	15	4	36	1	5	1	3	373	1.550.000				
47	6	Supervisor de Patios	3	78	3	66	4	72	3	36	3	15	3	27	2	10	2	6	310	1.650.000				
48	7	Supervisor de Zonas	3	78	3	66	3	54	3	36	5	25	3	27	2	10	2	6	302	1.077.000				
49	8	Analista de Tramites Senior	2	52	4	88	5	90	3	36	4	20	4	36	1	5	1	3	330	1.200.000				
50	9	Analista de tramites	2	52	2	44	5	90	1	12	4	20	3	27	1	5	1	3	253	1.050.000				
51	10	Analista de Archivo	2	52	2	44	4	72	1	12	3	15	3	27	1	5	1	3	230	1.050.000				
52	11	Auxiliar de Patios	2	52	2	44	3	54	1	12	3	15	1	9	2	10	3	9	205	1.100.000				
53	12	Auxiliar de Zonas	1	26	1	22	2	36	1	12	5	25	1	9	2	10	3	9	149	877.803				

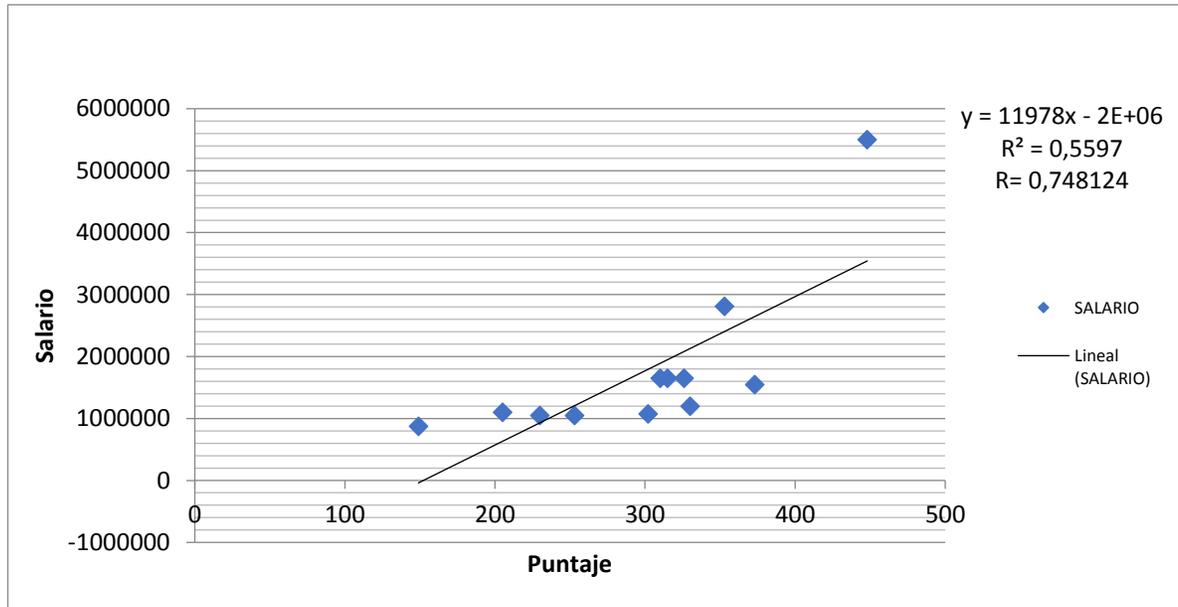
Fuente: Elaboración propia, según datos suministrados por la UT SERT

Con el resultado de los puntos el método nos permite realizar la gráfica # 1 para determinar una ecuación de la recta de tipo

$$Y = a + bX$$

Obtenidos los valores se determinó el coeficiente de correlación R para establecer que tan relacionados estas los datos y la línea de tendencia de los mismos.

Figura 9 Correlación de Puntos Obtenidos



Fuente: Elaboración propia, según datos generados por la valoración por puntos

La Figura 9 nos indica la correlación de los datos de la UT SERT que es de 0,7481, es decir los salarios tienden a la línea media estadísticamente, pero el objetivo principal de una relación por puntos es que todos sus elementos estén lo más cerca posibles a la línea media y entre ellos. El valor de la correlación (R) en un grafica debe estar lo más cerca de 1.

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al realizar la valoración de los cargos del área operativa de la UT SERT por el método de puntos, se obtienen resultados que nos permiten analizar la situación actual de la empresa y dar respuesta a la pregunta realizada en el planteamiento del problema, de si el sistema de compensación actual es justo y equitativo dependiendo de las funciones y actividades realizadas por las personas.

Partiendo de los factores que se establecieron para las comparaciones, entre los cargos del área de operaciones de la empresa, evaluando responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo, los resultados mostrados en la Figura 8 nos indica que el mayor puntaje es obtenido por el gerente de operaciones con un total de 448 puntos, los cuales cumplen con el salario asignado ya que el número de puntos es directamente proporcional al salario, y el menor puntaje es del auxiliar de zonas con un total de 149 cumpliendo también con la proporción establecida, pero esta relación no es igual para los otros cargos analizado, el supervisor de punto tiene un puntaje de 373 siguiendo al gerente general sin embargo el salario está por debajo en 4 puestos de la lista, al igual que el analista de tramites senior, es decir no están cumpliendo con la proporcionalidad, otra observación es que existen tres cargos Coordinador de Zonas, Coordinador de Archivo y Supervisor de Patios con el mismo salario pero con diferencias de puntajes, con diferentes responsabilidades y funciones en los cargos que deberían aumentar su remuneración.

Con los puntajes obtenidos se grafica la Figura 9, que muestra el sistema de compensación para la UT SERT en una línea de tendencia de correlación, esta línea media de correlación tiene un valor (R) de 0,7481, es decir los salarios no se encuentran tan distanciados unos de los otros, aunque esta variación debe ser lo más cercana a 1 según como lo indican las diferentes bibliografías de las valoraciones de puestos. la UT SERT no se encuentra con desproporciones entre sus cargos operativos.

Pero a pesar de su correlación, al momento de realizar las reuniones con el comité evaluador y realizar la clasificación para los diferentes cargos, se pudo detectar que en el cargo de analista de tramite las personas que lo ocupan tienen diferentes salarios y responsabilidades, algunas personas con más funciones que otras, pero todos están con el mismo cargo, al mismo nivel. Es en este cargo es donde están la mayor cantidad de personas del área de operaciones de la UT SERT, y en donde se están presentando las rotaciones de personal. y con la valoración realizada solo se tomaron en cuenta y calificaron los factores con los puntajes para los de menos responsabilidad, es decir no fue objetiva esa clasificación, por ende, podemos encontrar una falla en el esquema organizacional o en la repartición de funciones, y en la retribución salarial.

Teniendo en cuenta que los manuales de funciones no están actualizados, existen muchas funciones que requieren de mayor cuidado por su responsabilidad por información, uno de los factores de alto valor en la valoración por puntos y precisamente esta información la están manejando los analistas de tramites, quienes no se sienten satisfechos por la sobre carga laboral. Es necesario realizar una revisión de estos manuales, y de las fallas encontradas en esquema organizacional y retribución.

12. CONCLUSIONES

- En esta investigación se analizó en la literatura diferentes métodos para realizar una valoración de puestos de trabajos, se recogió información de libros, trabajos de grado, textos, ensayos, y posteriormente se escoge un método de los encontrados para realizar un trabajo aplicativo en una empresa como la UT SERT.
- De los métodos de valoración estudiados como lo fueron el método jerarquización de cargos, método de categoría predeterminadas, el método de comparación por factores y el método de evaluación por puntos, se puede concluir que pueden ser similares en sus resultados, pero la diferencia se encuentra en la definición de los factores y en los pesos otorgados a cada uno, en la profundidad de la comparación que se quiera realizar a cada puesto de trabajo.
- El método de valoración por puntos permite tener un resultado más objetivo, debido a que tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo, de los cargos y pueden ser comparados uno con otros.
- El contar con un sistema de valuación por puntos bien definido permite que las empresas identifiquen funciones y/o responsabilidades definidas para los cargos dentro de la organización, y de esta manera mantener la equidad interna a través de una buena administración de salarios, además se puede llegar a contar con precisión los costos del personal.
- Uno de los problemas de la UT SERT es en su parte de compensación, y eso se ve reflejado en la disminución del desempeño laboral, la desmotivación de los trabajadores, los absentismos, y la rotación. La mala selección también afecta. Con una remuneración adecuada y una retribución de funciones se logrará también que el trabajador se sienta involucrado con la organización, de esta manera será más fácil para la empresa alcanzar sus objetivos.

11. RECOMENDACIONES

- El sistema de compensación actual NO es justo y equitativo, especialmente para el cargo de analista de trámites y supervisor de punto, debido a las funciones y actividades realizadas. La valoración realizada dio a conocer los desajustes retributivos que se tienen en algunos cargos, es por esta razón que se hace necesario el reajuste según la valoración realizada.
- La estructura organizacional debe revisarse y definir si es necesario agregar un cargo que se encargue de las funciones más básicas del cargo del Analista de tramites, de no tener este cargo adicional se hace necesario reorganizar las funciones para evitar sobrecargas laborales.
- El manual de funciones del área de operaciones se encuentra desactualizado y no brinda las funciones y responsabilidades a las cuales se debe enfrentar una persona que ocupe ese cargo, por esta razón las personas que lo ocupan se sienten no tienen un direccionamiento específico y con sobrecargas laborales.
- El perfil de los cargos debe ser revisado y de las personas que lo ocupan, se evidencian reprocesos en la selección por el incumplimiento de lo establecido, y se pierde tiempo con los procesos de inducción. Y por ende rendimiento en la operación.
- Todos los cargos de la empresa UT SERT debe tener una valoración de puestos, y revisión de sus estrategias y planteamiento de objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

AMAYA, Galeano Miguel, Gestión moderna de salarios e incentivos, 1ed. Bogotá. D.C colección desarrollo empresarial, editorial escuela colombiana de ingeniería, p. 320 ISBN. 9789588726021

BARRIOS HERNÁNDEZ, Dursun. Diseño Organizacional Bajo un Enfoque Sistémico para Unidades Empresariales Agroindustriales. [Repositorio Digital] Tesis de Grado para Maestría en Ingeniería Administrativa. Medellín. Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. 2009. 460 p. [consultado 25, mayo, 2020]. Archivo pdf. Disponible en: URL <http://bdigital.unal.edu.co/1901/>.

BENJAMÍN FRANKLIN F., Enrique, Organización de Empresas, 2da Ed., México D.F. McGraw Hill Interamericana, 2003. P.497. ISBN 9701039440.

BOHLANDER & Sherman, Administración de Recursos Humanos, la arquitectura estratégica de las organizaciones, primera edición, Sangolquí. Ecuador, Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ,2003, P. 560 ISBN:9789942765048.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración 7ed. Traducido de la séptima edición en portugués, Revisión técnico, Andrés Moreno Acuña, México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V 2006. P.2. ISBN. 9701055004

DIDENOT, Licda. Soray, sistemas de compensaciones, Revisión Bibliográfica: En: Blogspot. [sitio web]. Falcón [consultado 26, marzo, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/mfq1Y1o>.

FERNÁNDEZ-Ríos y Sánchez, Comisión Nacional de Productividad Industrial, HayGroup, SAP, 2006; Lapierre, 1962; pág. 14.

LEXINGTON. New Business New rules, Una Revisión Bibliográfica: En: Lexington. [sitio web]. Barcelona. [consultado 24, marzo, 2020]. Disponible en: <https://www.lexington.es/blog/que-es-estructura-funcional-empresa>.

MILKOVICH, G., Manual de administración de sueldos y salarios, Nueva York; McGraw-Hill editores M.L Rock pág. 168

MINSAL PÉREZ, Delaray, & PÉREZ RODRÍGUEZ, Yudit. Organización funcional, matricial. busca de una estructura adecuada para la organización En: *ACIMED*. En [base académica (scielo)]. Recuperado en 08 de junio de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010&lng=es&tlng=es.

PARRA Moreno Carlos Fernando. La Estructura Organizacional y El Diseño Organizacional, Una Revisión Bibliográfica: En: [sitio web]. Bogotá. D.C. CO. s.f [consultado 20, marzo, 2020]. Disponible en: <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/1141>

PEREDA, Pérez Francisco Javier; López-Guzmán Guzmán, Tomás; González Santa Cruz, Francisco. Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). [Base académica] Córdoba 2014, vol. 10, núm. 3, p. 528-561. [consultado 14, abril, 2020] Archivo en pdf. Disponible en URL: <https://cutt.ly/9fqCM89>.

PUCHOL, Luis, Dirección y gestión de recursos humanos 7ed. Albasanz, Madrid, ediciones Diaz de Santos 2012. P.265. ISBN. 9788499691121

SERRAT, Nuria Arimany. Reforma contable: Las Uniones Temporales en el Nuevo PGC. Barcelona: editorial: Partida doble 2008, p. 78.

VALDEZ Herrera Clemente. Teoría de la organización y estructuras organizacionales una Revisión Bibliográfica: En: Gestipolis. [sitio web]. Bogotá. D.C. CO. Sec. 14/03/2020, s.f [consultado 10, marzo, 2020]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>

VARELA, Ricardo A, Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones, segunda edición, Pearson educación, México 2013, P. 123 ISBN: 978-607-32-1586-2