

**DISEÑO DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN FIJA EN CARGOS DIRECTIVOS
DE UNA COMPAÑÍA DEL SECTOR SALUD, A PARTIR DE LA ELABORACIÓN
DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS CARGOS**

HECTOR FAVIO JUSPIAN CHICANGANA

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMAS
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2012**

**DISEÑO DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN FIJA EN CARGOS DIRECTIVOS
DE UNA COMPAÑÍA DEL SECTOR SALUD, A PARTIR DE LA ELABORACIÓN
DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS CARGOS**

HECTOR FAVIO JUSPIAN CHICANGANA

Pasantía Institucional para optar al título de Ingeniero Industrial

**Director
JOSÉ ALFONSO SANTIBÁÑEZ
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMAS
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniero Industrial.

JENNY ALEXANDRA MOSQUERA

Jurado

GUSTAVO ARDILA

Jurado

Santiago de Cali, 19 de Noviembre de 2012

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
2. JUSTIFICACIÓN	21
3. OBJETIVOS	24
3.1 OBJETIVO GENERAL	24
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	24
4. ANTECEDENTES	25
5. MARCO DE REFERENCIA	29
5.1 MARCO TEÓRICO	29
5.1.1 Manual de funciones	29
5.1.2 Análisis de cargos	29
5.1.3 Descripción de cargos	30
5.1.4 Análisis ocupacional	30
5.1.5 Métodos de evaluación de cargos	31
5.1.5.1 Método de jerarquización (job ranking)	31

5.1.5.2 Método de categorías predeterminadas (job classification)	31
5.1.5.3 Método de comparación de factores (factor comparison)	32
5.1.5.4 Método de evaluación por puntos (point rating)	32
5.1.6 Valoración de cargos	32
5.1.7 Curva salarial	32
5.1.8 Franjas salariales	33
5.2 MARCO CONCEPTUAL	34
5.2.1 Coeficiente de determinación	34
5.2.2 Coeficiente de correlación	34
5.2.3 Frecuencia	34
6. METODOLOGÍA	35
6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	35
6.2 FASES DE INVESTIGACIÓN	35
6.2.1 Tipo de información	35
6.2.1.1 Fuente primaria	35
6.2.1.2 Fuente secundaria	36
7. DISEÑO DEL PLAN DE COMPENSACIÓN	37
7.1 ETAPA 1: ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES..	37
7.1.1 Formato del perfil nuevo	38
7.2 ETAPA 2: CREACIÓN DE CATORCE PERFILES DE CARGO A PARTIR DE LA DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS	52
7.3 ETAPA 3: VALORACIÓN DE LOS CARGOS MEDIANTE LA EVALUACIÓN POR PUNTOS	65

7.3.1 Metodología para aplicar el método de evaluación por puntos	65
7.3.1.1 Elección de los factores de evaluación	65
7.3.1.2 Ponderación de los factores de evaluación	66
7.3.1.3 Montaje de la escala de puntos	67
7.3.1.4 Montaje del Manual de evaluación de cargos	68
7.3.1.5 Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación	73
7.3.1.6 Análisis estadístico del manual de valoración	75
7.4 ETAPA 4: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL	80
7.4.1 Determinación de la ecuación cuadrática	84
7.4.2 Determinación de la estructura	89
7.4.3 Definición de la política salarial	92
7.4.3.1 Equidad interna en la organización	92
7.4.3.2 Propuesta de ajuste salarial	94
8. CONCLUSIONES	100
9. RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	107

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ejemplo de asignación de jefes directos/ inmediatos	40
Tabla 2. Ponderaciones de los factores	66
Tabla 3. Ponderaciones de los factores	67
Tabla 4. Montaje de la escala de puntos	68
Tabla 5. Manual de evaluación de los cargos	74
Tabla 6. Frecuencias de cargos por grados	.76
Tabla 7. Cálculos de la relación de factores	77
Tabla 8. Frecuencias de la relación	78
Tabla 9. Manual de evaluación de los cargos	81
Tabla 10. Ecuaciones de ajuste de la curva salarial	82
Tabla 11. Análisis estadístico para el coeficiente de determinación	.83
Tabla 12. Método de mínimos cuadrados	85
Tabla 13. Salarios ajustados a la línea de tendencia	88
Tabla 14. Escala salarial en millones de pesos (\$), con LI, LC y LS	90
Tabla 15. Componentes del salario	94
Tabla 16. Valor de pago en salario y bono	95
Tabla 17. Comparación del salario con los límites de la banda salarial	95
Tabla 18. Incremento salarial al cargo Director UEN Empresarial	97
Tabla 19. Incremento salarial al cargo Director UEN Usuario Final	.97
Tabla 20. Incremento salarial al cargo Director UEN Usuario Final	.98

Tabla 21. Salarios ajustados con el incremento del periodo de diciembre 98

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Información básica del perfil de cargo	38
Cuadro 2. Propósito y alcance del cargo	42
Cuadro 3. Relaciones internas y externas del cargo	44
Cuadro 4. Responsabilidades del cargo	47
Cuadro 5. Autoridad para toma de decisiones, comites y perfil del cargo	47
Cuadro 6. Contexto organizacional del perfil de cargo	49
Cuadro 7. Objetivos estratégicos y aporte estratégico del cargo	51
Cuadro 8. Cuestionario para recolección de información de los perfiles	53
Cuadro 9. Perfil de cargo de Especialista de línea	56
Cuadro 10. Propósito y alcance del cargo de Especialista de línea	57
Cuadro 11. Tipo de relaciones para el cargo de Especialista de línea	58
Cuadro 12. Responsabilidades del cargo de Especialista de línea	59
Cuadro 13. Autoridad, comités y perfil del cargo del Especialista de línea	60
Cuadro 14. Contexto organizacional para el cargo del Especialista de línea.	62
Cuadro 15. Competencias del cargo y organizacionales	63
Cuadro 16. Objetivos estratégicos y Aporte del cargo Especialista de línea	64
Cuadro 17. Nivel de escolaridad del ocupante del cargo	68
Cuadro 18. Nivel de experiencia requerida para el cargo	69
Cuadro 19. Nivel de conocimiento en el cargo	69
Cuadro 20. Nivel de responsabilidad en los procesos	70

Cuadro 21. Responsabilidad en aspectos financieros (equipos)	70
Cuadro 22. Nivel de acceso a la información	71
Cuadro 23. Nivel de mando en el personal	71
Cuadro 24. Nivel de responsabilidad por contactos	72
Cuadro 25. Condiciones de trabajo	72
Cuadro 26. Tipo de riesgo y nivel, que se genera en el cargo	73
Cuadro 27. Matriz de frecuencias de los cargos en los factores	75
Cuadro 28. Resultado del estudio estadístico	80

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ejemplo de cargos pares	40
Figura 2. Elementos a considerar para la realización del propósito	41
Figura 3. Componentes de las funciones	.46
Figura 4. Frecuencias de cargos por grados	78
Figura 5. Curva salarial con ajuste lineal	81
Figura 6. Curva con ajuste polinómico de 2° grado	82
Figura 7. Curva de salarios con ajuste polinómico de 2° grado	88
Figura 8. Línea de tendencia central ajustada y límites (Escala salarial)	91
Figura 9. Equidad interna en la organización	93
Figura 10. Bonos Bigpass alimenticio	96
Figura 11. Bonos Sodexho canasta pass	96
Figura 12. Equidad interna en la organización con ajustes salariales	99

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Formato Descripción de perfiles de cargo	107
ANEXO B. Nombres y códigos actualizados de los perfiles de cargo	111
ANEXO C. Planificación entrevistas con cargos directivos	117

RESUMEN

La presente tesis se realizó con el propósito de detectar los salarios que se encontraban subpagados y sobrepagados de catorce (14) cargos directivos que pertenecían a una compañía del sector salud ubicada en la ciudad de Santiago de Cali. Para realizar dicho análisis se utilizó la metodología aplicada y la analítica debido a que aplicó varias teorías y se analizó mucha información usada como base para desarrollar el contenido de este trabajo. Se formularon y ejecutaron (4) etapas en donde se realizó: actualización de todos los perfiles de cargo, creación de catorce (14) perfiles de cargo, evaluación de los cargos mediante el método de evaluación por puntos y finalmente se diseñó la curva y política salarial para obtener la estructura salarial ideal para la compañía, que permitió ajustar dentro de los límites de la banda salarial los cargos subpagados y sobrepagados, lo cual contribuyó a mejorar la equidad interna de la organización, después de realizar lo anterior se detallaron las conclusiones y recomendaciones respectivas que se encuentran en la parte final de este documento.

Palabras Claves: Perfil de cargo, Factores, Subfactores, Progresión, Manual de valoración, Política salarial.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad todas las empresas desean tener un desempeño excepcional en el actual entorno competitivo y han reconocido que la clave para el éxito está en lograr conectar en forma clara y correcta sus estrategias de negocio con sus procesos, y estos a su vez con las funciones y competencias de su personal.

“En ese orden de ideas una de las herramientas organizacionales más poderosas para lograr una gestión armónica dentro de la empresa es sin duda la descripción de actividades de cada puesto y el perfil de competencias requeridas por quien lo vaya a ejercer”¹.

Por esta razón la arquitectura de cargos, la definición de funciones, la valoración y el diseño de perfiles, así mismo como el diseño de curvas y estructuras salariales se han convertido en un mecanismo central para alinear el desempeño del personal con los factores generadores de ventaja competitiva para las organizaciones. Todo lo anterior se debe realizar para lograr el lineamiento del personal con los objetivos estratégicos de la organización.

Debido a lo anterior y al cambio en la estrategia de la organización que es la ampliación de sus unidades de negocio que aparece con la subdivisión de la línea clínica en Cliente Institucional y Usuario Final, se crea la necesidad de realizar ciertas tareas para obtener una modificación salarial satisfactoria, para lo anterior se establecen básicamente cuatro objetivos para la ejecución del proyecto, que son: Actualización y ajuste de las descripciones de cargos y funciones de acuerdo a la nueva estrategia y estructura de la organización, creación de perfiles de cargo, diseño del manual de valoración y por último se debe diseñar la curva y política salarial para los cargos directivos de la organización.

En consecuencia a lo anterior el presente proyecto se realizó en cuatro (4) etapas, las cuales se muestran en el siguiente documento, que se realizaron mediante la metodología de investigación aplicada debido a que se puso en práctica conocimientos teóricos y a la vez se utilizó la investigación analítica, debido a que toda la información obtenida en este proyecto se examinó con el fin de obtener el

¹ SUAREZ, Adriana. Como pagar más con menos costos en la organización [en línea]. 1 ed. Gestión Humana, nov. 2011 [citado 28 feb., 2012]. Disponible en internet: <https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/Evento.asp?Id_Evento=6924>.

diseño de un plan que contribuyera al mejoramiento en la compensación de los cargos directivos de interés para este proyecto.

En conclusión se realizó la actualización de todas las descripciones de cargo, para contribuir a la contratación del personal idóneo requerido para ocupar los cargos en esta compañía del sector salud, dicha actualización sirvió además como ayuda para obtener un diseño de un plan de compensación salarial fijo, con el objetivo de compensar salarialmente los cargos de una forma adecuada y que contribuyera a la satisfacción entre los beneficiados. El proceso mencionado permitió tener buen desempeño laboral debido a la conformidad causada por la reestructuración y elaboración de perfiles, ya que permitió brindar directrices claras acerca de las funciones de los cargos, haciendo que el talento humano se encontrara alineado a las estrategias de la organización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La compañía en donde se realizó el presente proyecto es una organización del sector salud, cuya misión es realizar análisis confiables, confidenciales y oportunos de laboratorio clínico e industrial y prestar servicios complementarios de salud a las empresas que lo requieran, lo cual se hace mediante cincuenta y tres puntos de atención con los que cuenta la compañía a nivel nacional con sedes propias o sedes dentro de instalaciones de EPS, IPS. Esta organización cuenta con una sede principal u operacional ubicada en el norte de la ciudad de Santiago de Cali, donde se encuentran todos los departamentos de la compañía, entre ellos Gestión Humana y donde se ejecuto el presente proyecto del diseño de una estructura salarial con base en la descripción, análisis y valoración de los cargos de interés (catorce cargos directivos) para este estudio.

Debido a la nueva estrategia de la organización que se traduce básicamente en la ampliación de sus unidades estratégicas de negocio que surgió con la división de la línea clínica en: institucional y usuario final, por tanto se hace necesario revisar y adecuar catorce (14) cargos directivos a los cuales se les realizó descripción, análisis de cargos y valoración, estos se mencionan a continuación:

- **Director de unidad estratégica de negocio Institucional:** el cual garantiza el óptimo funcionamiento de la Unidad de Negocio Institucional, cumpliendo los acuerdos y políticas establecidas, bajo altos estándares de calidad y efectividad en la prestación del servicio, generando satisfacción, fidelización y ampliación de servicios en los clientes actuales y crecimiento de la unidad a nivel nacional.
- **Director de unidad estratégica de negocio Usuario final:** el cual garantiza la efectividad de la unidad de negocio de usuario final, así como la satisfacción y fidelización de los clientes, mediante estrategias de mercadeo efectivas que contribuyan al crecimiento de la unidad y al posicionamiento de la imagen corporativa, de acuerdo con las tendencias del mercado y las necesidades identificadas, cumpliendo los acuerdos y políticas establecidas, bajo altos estándares de calidad y efectividad en la prestación del servicio, favoreciendo la expansión a nivel nacional.
- **Director de unidad estratégica de negocio Empresarial:** el cual garantiza el crecimiento de la Unidad de Negocio Empresarial, mediante el desarrollo de estrategias efectivas orientadas a atraer, mantener y fidelizar a los clientes,

proporcionando altos estándares de calidad y efectividad en la prestación del servicio, cumpliendo con el presupuesto y el margen de rentabilidad esperado.

- **Director de unidad de operaciones:** encargado de Garantizar la efectividad, oportunidad y rentabilidad en la producción y prestación del servicio, mediante el diseño, control de los procesos, disponibilidad de los recursos humanos y físicos, asegurando la capacidad de respuesta en el servicio y el mejoramiento continuo de los procedimientos y procesos.
- **Director de ventas:** el cual es el encargado de Garantizar el crecimiento de Ventas de la Unidad de Negocio Institucional, mediante el desarrollo de estrategias efectivas orientadas a atraer, mantener y fidelizar a los clientes, bajo altos estándares de calidad y efectividad en la prestación del servicio, cumpliendo con el presupuesto, el margen de rentabilidad esperado, logrando el posicionando nacional.
- **Especialista de línea prevención:** el cual es el encargado de diseñar e implementar estrategias de mercadeo y publicidad, orientadas a promocionar y posicionar la línea de negocio de usuario final en el mercado, generando actividades que permitan disminuir costos, aumenten la productividad e impacten positivamente en el cumplimiento de la meta en ventas, realizando un análisis permanente de las tendencias del mercado y la competencia, brindando un servicio con altos estándares de calidad que aseguren la rentabilidad, permanencia y crecimiento en el mercado.
- **Especialista de línea tradicional:** el cual es el encargado de diseñar e implementar estrategias encaminadas a garantizar el cumplimiento de la meta de ventas de la línea tradicional en la unidad de negocio de usuario final, de acuerdo con las políticas establecidas por la organización, realizando un análisis permanente de las tendencias del mercado y la competencia, que permitan ofrecer servicios con altos estándares de calidad y aseguren la rentabilidad, permanencia y crecimiento en el mercado.
- **Especialista de línea:** el cual es el encargado de asegurar el crecimiento de la Unidad de Negocio Institucional, generando nuevos convenios (Regionales y Nacionales), con el margen de rentabilidad esperado, mediante la oferta de soluciones integrales de laboratorio clínico de alta calidad y oportunidad en el servicio, que permitan generar satisfacción, fidelización y consecución de nuevos clientes.

- **Especialista de servicio:** el cual es el encargado contribuir con el crecimiento de la unidad de negocio, cumpliendo con los acuerdos y políticas establecidas, bajo altos estándares de calidad y efectividad en la prestación del servicio ofertado, generando satisfacción, fidelización y ampliación de los servicios a los clientes actuales, garantizando el margen de rentabilidad esperado.
- **Coordinador sede Regional:** cargo dirigido a garantizar la calidad y efectividad en la prestación del servicio, mediante la efectividad de los procesos y el cumplimiento de los acuerdos establecidos, generando satisfacción y fidelización en los clientes e instituciones a nivel regional.
- **Coordinador sede Institucional:** cargo dirigido a garantizar la satisfacción y fidelización de los clientes de la Unidad de Negocio Institucional, mediante la calidad y efectividad en la prestación del servicio, dando cumplimiento a los acuerdos establecidos.
- **Coordinador de sede Usuario final:** cargo dirigido a garantizar la calidad y efectividad de los procesos en las sedes asignadas, mediante la prestación de un servicio confiable y oportuno, que asegure la satisfacción y fidelización de los clientes y genere rentabilidad y permanencia en el mercado.
- **Coordinador central de proceso:** el cual es el encargo de garantizar la oportunidad de la operación en la entrega de resultados, mediante la efectiva coordinación de los recursos humanos, tecnológicos y físicos que aseguren la calidad en la prestación del servicio y la rentabilidad de la unidad, cumpliendo con los acuerdos establecidos con los clientes.
- **Coordinador Cito Patología:** cargo dirigido a garantizar la oportunidad, calidad y confiabilidad en el servicio de laboratorio de Patología y Citología, mediante una efectiva coordinación de los recursos físicos y humanos, manteniendo altos estándares calidad y rentabilidad en la prestación del servicio que generen satisfacción y fidelización en los clientes.

Al aparecer los nuevos cargos o al cambiar sustancialmente los perfiles de los cargos, se intento ajustar las compensaciones salariales de acuerdo a criterios establecidos por la organización, pero como no había criterios o elementos necesarios que permitieran establecer una remuneración consecuente, se

estableció que no existía una compensación salarial fija acorde con la realidad de los cargos.

Se identificó que la falta de elementos o criterios necesarios para la compensación fija se debía que los cargos que se han mencionado no existían en la organización, otros se encontraban pero cambiaron sustancialmente después de la ejecución de la nueva estrategia, por lo cual sus perfiles de cargo quedaron obsoletos porque no se ajustaban a la situación y entorno actual del cargo en la organización, además no existían procesos de valoración de los cargos, y no había escalas salariales y/o política salarial. Por lo anterior se ejecutaron ciertas actividades como actualizar el procedimiento del manual de cargos y funciones de la organización, cumpliendo estándares de calidad que exige certificaciones como la ISO 9001 2008 de ICONTEC, la cual posee la empresa y que se busca establecer en todos los procesos de la compañía como en los de gestión humana, también como se ha mencionado se realizaron las descripciones y análisis de los catorce (14) cargos directivos de interés en este proyecto, redactando adecuadamente los perfiles, buscando generar perfiles adecuados y con el nivel que se requiere, que faciliten la contratación debido a la claridad en las especificaciones y que en el momento de una auditoría interna y externa contribuyan a los buenos resultados. Debido a que las descripciones y análisis de cargos de los catorce (14) cargos directivos serán en un nuevo formato, se tuvieron que actualizar todos los perfiles de cargos existentes trasladándolos al nuevo formato, ajustando la información y verificando la codificación de los mismos.

Se debe aclarar que el proceso de la descripción y análisis de los cargos se realizó en conjunto con una empresa de consultoría de Gestión humana, la cual brindo el cuestionario para las entrevistas y realizó algunos ajustes del formato de perfil de la compañía, que será utilizado para la elaboración de los catorce (14) perfiles de cargos directivos que se mencionaron. Los otros ajustes del formato de perfil de cargo se ejecutaron bajo la responsabilidad del estudiante que diseño este proyecto con la supervisión y autorización del área de Gestión humana.

Al realizar los perfiles de cargo se analizó la compensación salarial (mediante la evaluación por puntos) enfocada a los catorce (14) cargos mencionados durante este proyecto, se revisaron los salarios de cada uno de estos cargos realizando el diseño de la curva salarial con el objetivo de establecer el plan de compensación fija enfocada igualmente para los catorce (14) cargos directivos. Lo anterior se realizó con el propósito de conservar el talento humano competente, comprometido, con sentido de pertenencia, que se traduzca en resultados y que finalmente contribuyera al mejoramiento continuo en los procesos de la compañía.

Finalmente se presento la escala salarial para los cargos directivos y la correspondiente política salarial enfocada a los cargos de interés y con lo cual se dio fin a este proyecto.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con base en lo anterior, se debe conocer: ¿Qué elementos son necesarios para el diseño de un plan de compensación fija y escala salarial en catorce (14) cargos directivos de una compañía del sector salud?

El plan busca responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Se deben elaborar y son necesarios los perfiles de cargo, para el diseño del plan de compensación fija?
- ¿Qué método de valoración de cargos es el más adecuado para diseñar del plan de compensación fija para cargos directivos?
- ¿Qué parámetro(s) y/o métodos se deben establecer y aplicar para el diseño de la escala salarial?
- ¿La política salarial es un elemento que permite diseñar el plan de compensación fija que se ajusta a la realidad de los cargos?

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad es importante poseer las descripciones de cargo actualizados debido a que se refieren a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, además de las especificaciones del cargo tales como alcance y nivel de autoridad en las decisiones y/o requisitos académicos, técnicos, que el ocupante necesita cumplir, por tanto los cargos se proveen de los aspectos mencionados con anterioridad y por eso nace la importancia de contar con manuales de cargos y funciones en las organizaciones los cuales deben estar actualizados². Cabe mencionar que la descripción, análisis y valoración de cargos es importante para el diseño de la estructura salarial debido a que posibilitan definir adecuadamente el perfil de cargo con lo cual se obtienen los puntos del mismo, para encontrar la ecuación de la curva y los límites de tendencia, asegurando así el diseño de la franja salarial especificando la estructura salarial y con lo cual se puede conocer el rango de variabilidad salarial para cada cargo.

Este proyecto se basará mucho en los conceptos, metodologías y pautas dados por Chiavenato en sus textos. Así mismo se utilizó la guía del libro Administración de salarios e incentivos Teoría y práctica de Miguel Amaya Galeano debido al alto grado explicativo de este, para el diseño del sistema de compensación fija.

Según el MHL Group³, las Compensaciones fijas y variables que recompensen al personal a nivel salarial así como por el cumplimiento de objetivos o metas propuestas por la organización, hacen que el equipo humano se sienta a gusto, motivado, reconocido, generando la idea de mantener colaboradores que contribuyan al cumplimiento de los presupuestos de ventas en las unidades institucionales, logrando contribuir a la conservación del talento humano competente, actualizado y de grandes aportes estratégicos, que se traduciría en un alto desempeño en la compañía.

De acuerdo a lo anterior con la elaboración del presente proyecto se genera beneficios para los siguientes participantes:

² CHIAVENATO, Idalberto. Descripción y análisis de cargos. En: Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Bogotá D.C.: McGRAW-HILL, 2001. p. 330-352.

³ Compensación fija y variable [en línea]. Panamá: MHL Group, Mar 2009- [citado 9 feb, 2012]. Disponible en internet: <http://www.mhlgrou.net/compen.html>.

- **EMPRESA**

Con la elaboración de las descripciones de cargo, la valoración y la nueva estructura salarial, se estandarizarán los perfiles adecuando todos los perfiles existentes y los nuevos en un mismo formato, se especificará adecuadamente el nivel de responsabilidad, autoridad, número de funciones, e información general de los catorce (14) cargos directivos con los que se trabajó en el proyecto, la compensación salarial y los reconocimientos por logros de la compañía serán más justos de acuerdo a sus funciones, además con la elaboración adecuada de los perfiles se agregará valor a los procesos de gestión humana, ya que permite realizar una mejor requisición de personal por parte de las diferentes unidades estratégicas de negocio (institucional, empresarial, bioindustrial y usuario final) para especificar claramente todos los requerimientos en el momento de que exista una solicitud de contratación, además se podrá tener una mayor respuesta por parte de sus directivos, debido a que conocerán las nuevas funciones de sus cargos, observando claramente los detalles de sus funciones y por lo cual estarán alineados con la nueva estrategia, también se puede decir que la empresa contará con personal más comprometido motivado, y con un alto grado de cumplimiento de objetivos, debido al diseño de compensación fijo que tendrá como objetivo hacer que los cargos sean remunerados adecuadamente.

- **CLIENTE**

Gracias a la motivación del talento humano directivo, se realizarán estrategias de servicio al cliente más efectivas haciendo que el usuario siempre se encuentre satisfecho con el nivel de servicio, por ello el cliente cada día estará más conforme con la organización, ya que el personal directivo contribuirá al cumplimiento de la misión de la organización que es oportunidad, confiabilidad y confidencialidad en todo tipo de servicio que se oferte.

- **ESTUDIANTE**

El estudiante con la elaboración del diseño del plan de compensación fija, tendrá la experiencia de diseñar un plan de que reconozca el desempeño laboral del talento humano de un laboratorio reconocido como lo es esta compañía que por políticas de privacidad no se menciona su nombre. Además podrá ejecutar la teoría aprendida en su carrera y plasmarla en dicho proyecto, también podrá adquirir nuevos conocimientos debido a que la elaboración de este proyecto, obliga a interactuar con todos los cargos directivos de las unidades estratégicas de

negocio y de la unidad de operaciones con lo cual podrá conocer todos los procesos a nivel administrativo, debido al proceso de interacción en las reuniones de las descripciones de cargo, sin contar que obtendrá nuevos conocimientos de interés como son el tema de salarios y toda la temática a manejar en este proyecto como la descripción de perfiles y la compensación fija.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan de compensación salarial fijo para catorce (14) cargos directivos de una compañía del sector salud, a partir de la elaboración de la descripción y análisis de los cargos.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Actualizar los perfiles de cargos actuales de la compañía, transfiriendo todos los perfiles existentes garantizando la estandarización y la confiabilidad de la información de los mismos, para cumplir con las exigencias de la gestión documental exigida por el área de calidad.
- Crear el perfil de catorce (14) cargos nuevos, mediante el método mixto (cuestionario-entrevista), para tener la información necesaria de los perfiles para la valoración de los cargos.
- Efectuar la valoración de los cargos de interés del área directiva, mediante el método de evaluación por puntos para obtener la hoja maestra de valoración que contenga los puntos por cargo.
- Diseñar la curva de salarios y la política correspondiente para los cargos del área directiva solicitados por la empresa a través del método de asignación de puntos y definir las franjas salariales que contribuyan al acercamiento de los puntos hacia la línea de tendencia salarial.

4. ANTECEDENTES

Las organizaciones de salud presentan diferentes formas, dimensiones y especializaciones por ello se hace muy complejo determinar una forma de actuar frente a la gestión de personal en las Clínicas y Hospitales o laboratorios, por ello también es necesario ingresar a la realidad de cada una de ellas, entender y conocer cada uno de los perfiles de personal que en ellas se presentan. Entendiendo que en una organización de Salud, pueden trabajar en forma conjunta desde un profesional con posgrado hasta un empleado sin mayor instrucción⁴.

Las empresas que pertenecen al sector de alta tecnología y telecomunicaciones, así como las de consumo masivo, química farmacéutica, hidrocarburos, energía y gas, son las que mejor pagan a los empleados, haciendo uso de sistemas de compensación variable, así lo establece la investigación de salarios que Human Capital (*Human capital, 2009*) que se realizó entre 426 empresas, 16 sectores y 470 cargos pertenecientes a Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla. De acuerdo con Estefano Farné, (*Boletín del observatorio del mercado de trabajo, 2003, Farné Estefano*) director del Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social de la Universidad Externado de Colombia, lo anterior se presenta porque estas empresas son muy grandes y los ingresos que obtienen anualmente son representativos y por ello tienen facilidad para implantar modelos de compensación. Esto se puede evidenciar cuando reparten entre todos los empleados parte de este dinero. Es como el bono que muchas compañías, como Telefónica-Movistar, entregan a todo el personal cuando se cumplen las metas anuales.

La flexibilización salarial racionaliza la estructura de costos adicionales y retiene el talento humano”, afirma José Manuel Acosta, presidente de Human Capital. El estudio también revela que las empresas que menos pagan son las del sector salud, educación, servicios, transportes y servicios logísticos. Para Farné, una de las razones para que esto suceda, por lo menos en lo relacionado a salud, es que la Ley 100 ha tenido una fuerte influencia. “Existe exceso de oferta y las disposiciones de esta ley disminuyeron en gran forma el pago a los profesionales de la salud⁵.

⁴ Administración de recursos humanos en clínicas y hospitales [en línea]. Bogotá D.C.: Gestipolis.com, Mar 2009- [citado 15 feb, 2012]. Disponible en internet: <http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/adrrhhclin.htm>.

⁵ SUAREZ, Adriana. Incentivos Salariales [en línea]. 1 ed. Gestión Humana, nov. 2011 [citado 28 feb, 2012]. Disponible de internet: <https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/encuesta_2008/encuesta_2008.asp>.

Las tendencias en la compensación salarial en Colombia son variables, Según Human Capital Consulting⁶, los criterios utilizados para los incrementos salariales en las compañías colombianas son: en un 60 por ciento según la inflación, 28 por ciento igual a este indicador (inflación), 10 por ciento menor a la inflación y en un 2 por ciento de los casos no realizan incremento.

Si se habla de incrementos salariales, se debe mencionar que en Colombia más del 95% de las empresas aumentan anualmente la remuneración básica de sus trabajadores. Estos incrementos se concentran durante el primer trimestre del año, especialmente en el mes de enero, sugiriendo que los cambios salariales en Colombia son tiempo-dependientes y aunque dichos ajustes no son igualmente distribuidos a lo largo del año, podrían apoyar un ajuste de salarios al estilo de Taylor (1999). Los factores que las empresas consideran más importantes en el momento de definir los ajustes salariales son la situación financiera de la empresa, seguida de la productividad de la empresa y de los méritos o desempeño individual con el propósito de conservar el talento humano. Adicionalmente, se podría afirmar que las empresas son “backward looking”, ya que estas consideran la inflación causada como un factor importante en la determinación del incremento de los salarios⁷.

El poder adquisitivo de los ejecutivos colombianos se encuentra por debajo del resto de países de Latinoamérica, lo cual implica que en esquemas de globalización agresivos en la región y con las nuevas integraciones económicas, tenemos pocas posibilidades de mantener los mejores ejecutivos dentro del país y atraer grandes ejecutivos latinoamericanos, por esto las organizaciones actualmente intentan conformar planes de compensación que sean atractivos para sus colaboradores intentando conservar el talento humano de la organización⁸.

Cabe mencionar que entre las compañías y/o algunos sectores donde se han

⁶ Tendencias en compensación y proyecciones en retención de talento [en línea]. Bogotá D.C.: Gestión Humana.com, Mar 2007- [citado 18 feb, 2012]. Disponible en internet: https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/T/tendencias_en_compensacion_y_proyecciones_en_retencion_de_talento/tendencias_en_compensacion_y_proyecciones_en_retencion_de_talento.asp.

⁷ IREGUI, Ana. y Melo, Ligia. Formación e incrementos de salarios en Colombia; Un estudio microeconómico a partir de una encuesta a nivel de firma: borradores de economía. Banco de la República. Bogotá D.C., 2009. JEL:C83,E24,J30,J31.

⁸ ZULUAGA, Adriana y PIZARRO, Alejandro. Análisis de la situación actual, mejores prácticas y tendencias de los sistemas de compensación en el mercado y propuesta de implementación de los mismos para cargos ejecutivos en las empresas colombianas. Trabajo de grado Maestría de Administración. Santiago de Cali: Universidad Icesi. Facultad de Administración. Departamento de Administración, 2006. 129 p.

diseñado estudio y/o planes de compensación salarial en Colombia se encuentran:

“Hidrocarburos Colombia S.A. donde se diseñó una estrategia y una política de compensación salarial, además se desarrolló un modelo de compensación salarial con base en la valoración de los cargos, y un plan de compensación variable acompañado de un modelo de beneficios extralegales. El método utilizado para la valoración de los cargos fue el HAY y se tuvieron en cuenta tres criterios, habilidad, solución de problemas y responsabilidad por resultados”⁹.

“Líneas y diseños S.A en donde se realizó un análisis y descripciones de cargo con el fin de crear la valoración de los cargos utilizando el método Turner o de porcentajes obteniendo finalmente la escala salarial para los cargos de interés de dicho proyecto”¹⁰.

“Sector manufacturero al cual en una de sus empresas se le aplicó una descripción y análisis de cargos acompañado de la valoración de los mismos y con lo cual se diseñó la curva salarial y la escala mediante el método de la evaluación por puntos aplicado a veinte dos (22) cargos directivos obteniéndose la franja de variación salarial”¹¹.

“Hospital SAN JOSE de Bogotá, en donde se realizó un proyecto con el objetivo de diseñar estrategias para la retención del personal administrativo y asistencial, realizándose una investigación salarial y clasificando los cargos por niveles, haciendo ajustes de compensación y un plan de beneficios mediante bonos, pagos de especializaciones, convenios con entidades medicas y planes complementarios, fondos de ahorros”¹².

⁹ AREVALO DILLON, Hugo; AGUIRRE ORTIZ., Roger Enrique y ROBAYO NOVA, Ronald. Propuesta de compensación salarial para la empresa Hidrocarburos Colombia S.A., perteneciente al sector petrolero. Trabajo de grado Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda. Escuela de posgrados. Especialización de Recursos Humanos, 2010. 76 p.

¹⁰ SANCHEZ MARIN, Sandra Marina y QUINTERO ESCUDERO, Constanza. Valoración de cargos y ajuste salarial en Líneas y Diseños S.A. Trabajo de grado Administrador de Recursos Humanos. Medellín: Institución Universitaria Ceipa. Facultad de Administración. Departamento de Administración de Recursos Humanos, 2006. 31 p.

¹¹ CASTILLO, Alejandro. Análisis de cargos y manual de funciones de una empresa manufacturera. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial, 2007. 108 p.

¹² MALDONADO, Flor y OCHOA, Luz. Programa de retención de personal administrativo y asistencial para la sociedad de cirugía de Bogotá hospital de SAN JOSE. Trabajo de

“APOSTAR S.A., en donde se diseñó un instrumento para cuantificar el valor percibido por los empleados respecto a su compensación salarial y con lo cual se pudo encontrar índices con bajos resultados como el 58.8% que correspondía a la satisfacción de remuneración de los empleados, o el 43.5% que correspondía a la identidad en la tarea, o al 55.7% en compensación adecuada y el 58.9% que correspondía a las metas”¹³.

grado Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda. Escuela de posgrados. Departamento Recursos Humanos, 2010. 69 p.

¹³ BORJA, Mónica y BRICEÑO, AUGUSTO. Diseño de un instrumento para medir cuanto es el valor percibido por los empleados de su compensación salarial, de la empresa APOSTAR S.A. Trabajo de grado Maestría en Administración del desarrollo humano. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de ingeniería. Departamento de Ingeniería industrial, 2009. 126 p.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Manual de funciones. Es un documento que en forma ordenada y sistemática, nos presenta información sobre aspectos organizacionales necesarios para la realización del trabajo. Además es un compendio que describe cada una de las diferentes funciones correspondientes a cada cargo dentro de la organización. Busca responder a dos preguntas básicas que son ¿Qué hace? y ¿Para qué lo hace? determinada función en el cargo. Eliminandose así problemas de duplicidad en las labores, detectando ineficiencia en el desempeño, responsabilidades no definidas o nombres inapropiados a los cargos, equilibrando funciones, tecnificando actividades y prestando a la empresa una serie de beneficios importantes en el manejo de sus colaboradores¹⁴.

5.1.2 Análisis de cargos. Al identificar el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante. El análisis de cargos también se puede entender como una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dicha tareas o funciones imponen al ocupante, en otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo, el análisis de cargos se refiere específicamente a cuatro áreas de requisitos aplicadas siempre a cualquier tipo o nivel del cargo, las cuales son: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo, que se subdividen en varios factores y que se utilizan de acuerdo a la aplicabilidad con el cargo¹⁵.

Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos¹⁶.

¹⁴ Ibid., p. 26.

¹⁵ Administración de recursos humanos, Op. Cit., p. 333.

¹⁶ Ibid., p. 333.

Según Alles¹⁷, el análisis de los cargos o puestos comprenden una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición, de acuerdo a lo anterior se puede observar que esta definición no difiere mucho de la dicha por Chiavenato contribuyendo a clarificar el concepto.

5.1.3 Descripción de cargos. Según Chiavenato¹⁸, es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de la funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, se hace un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Chiavenato brinda una definición clara de las descripciones que se asemeja a la dada por otros autores. Otro autor como el señor Wayne¹⁹, afirma que la descripción de puesto o cargos es un documento que establece las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. No defiriendo de la apreciación de Chiavenato.

5.1.4 Análisis ocupacional. “La práctica del análisis ocupacional se puede ver como un proceso, es decir, como un conjunto de actividades o etapas interrelacionadas para producir un resultado, que en este caso será el manual de cargos. Estableciendo una secuencia de las operaciones del proceso, iniciando en la recolección de información, seguido del análisis del cargo, descripción del cargo y finalizando con el resultado que sería el manual del cargo”²⁰.

La primera etapa del proceso es la recolección de la información pertinente del cargo, que permita diferenciarlo de las demás posiciones existentes en la empresa. Una vez se tiene toda la información confiable y necesaria para caracterizar el puesto del trabajo, se procede a estudiar con detalle los datos laborales indispensables para preparar los elementos constitutivos de la descripción del cargo. En esta etapa los analistas definen concretamente el objetivo del cargo,

¹⁷ ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos.2 ed. Buenos Aires: Granica, 2005. 448 p.

¹⁸ Administración de recursos humanos, Op. Cit., p. 331.

¹⁹ WAYNE, Mondy y ROBERT, Noe. Administración de recursos humanos.9 ed. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2005. 560 p.

²⁰ CASTILLO APONTE, Jose. Administración del personal un enfoque hacia la calidad. 2 ed. Bogotá D.C.: Ecoe ediciones Ltda, 2006. 378 p.

priorizan las funciones, determinan las responsabilidades y los requisitos requeridos mínimos para desempeñar la posición²¹.

“En la etapa siguiente, se trasladan todos los datos características del cargo en un formato especialmente diseñado para tal fin y finalmente se recopilan estos formatos en un manual. A continuación se examinarán detalladamente cada una de estas etapas junto con las técnicas utilizadas en su ejecución”²².

5.1.5 Métodos de evaluación de cargos. Existen varias maneras de determinar y administrar sistemas de pago. 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. Algunas veces, la evaluación de cargos se complementa con otros procedimientos, como negociaciones con sindicatos, investigaciones del mercado de salarios, etc. Algunos de los métodos de evaluación de cargos más importantes se definen a continuación²³.

5.1.5.1 Método de jerarquización (job ranking). El método de evaluación de cargos por jerarquización se denomina también método de comparación simple, y consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación. También recibe el nombre de comparación cargo a cargo porque cada cargo se compara con los demás, en función del criterio elegido como base de referencia, Es el más rudimentario de los métodos de evaluación de cargos, pues la comparación entre los cargos es global y sintética, y no se lleva a cabo ningún análisis ni descomposición; por tal razón, la comparación tiende a ser superficial²⁴.

5.1.5.2 Método de categorías predeterminadas (job classification). El método de categorías predeterminadas constituye una variación del método de jerarquización sencillo, que podría denominarse método de jerarquizaciones simultáneas. Para aplicar este método, es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos (categorías predeterminadas) que posean ciertas características comunes. En seguida se aplica el método de jerarquización sencillo en cada uno de estos conjuntos o categorías de cargos. Después de

²¹ Ibid., p. 92.

²² Ibid., p. 92.

²³ Administración de recursos humanos, Op. Cit., p. 416.

²⁴ Ibid., p. 417.

definir la estructura organizacional y de efectuar el análisis de cargos, este método comienza por definir previamente las categorías de cargos²⁵.

5.1.5.3 Método de comparación de factores (factor comparison). “El método de comparación de factores es una técnica que utiliza el principio de jerarquización. Es una técnica analítica por cuanto los cargos se comparan mediante factores de evaluación. La creación del método de comparación de factores se atribuye a Eugene Benge, quien propuso cinco factores genéricos: Requisitos intelectuales, Habilidades exigidas, Requisitos físicos, Responsabilidad, Condiciones de trabajo”²⁶.

5.1.5.4 Método de evaluación por puntos (point rating). También se denomina método de evaluación por factores y puntos. Creado por el estadounidense Merrill R. Lott, se convirtió en el método de evaluación de cargos más utilizado en las empresas. Es el más perfeccionado y el más utilizado de los métodos expuestos en este libro. La técnica es analítica: las partes componente de los cargos se comparan mediante factores de evaluación. También es una técnica cuantitativa: se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo de puntos)²⁷.

5.1.6 Valoración de los cargos. Una vez definido el método de evaluación y definidos los factores, la ponderación y los grados respectivos se completa lo que Amaya²⁸, denomina como manual de valoración y en el cual se encuentra cada uno de los factores con su respectiva ponderación en porcentaje y la división en grados, de acuerdo a lo anterior se crea una hoja denominada hoja maestra de valoración y se procede a darle los puntos a cada cargo.

5.1.7 Curva salarial. Según Amaya²⁹, en esta parte se deben identificar los ejes de la gráfica siendo x el eje de los puntos obtenidos en la valoración y Y los salarios correspondientes a cada cargo, lo anterior se realizara con el objetivo de saber que tan disperso esta el salario del cargo y de observar si existe la tendencia de que a mayor puntaje mayor salario. Cabe aclarar que se debe realizar un análisis estadístico con el fin de determinar cuál es la curva (lineal, cuadrática etc.) que se ajusta más a la situación de la empresa, mediante el establecimiento del coeficiente de determinación y correlación, se debe determinar

²⁵ Ibid., p. 421.

²⁶ Ibid., p. 424.

²⁷ Ibid., p. 428.

²⁸ AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de salarios e incentivos: Teoría y práctica. 2 ed. México: EDITORIAL ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA, 2008. 555 p.

²⁹ Ibid.,p. 263.

cuáles la curva que presenta el coeficiente de correlación más cercano a uno, ya que esto indicaría cual es la curva que se ajusta más a la realidad de la empresa y en qué porcentaje.

5.1.8 Franjas salariales. Chiavenato³⁰, dice que una vez dibujada la línea de tendencia de los salarios (curva o recta salarial), se verifica que a lo largo de esa línea, a cada valor en puntos corresponda un único valor de salarios. Como la administración de salarios se preocupa por las estructuras salariales y no por los salarios tomados aisladamente, es necesario transformar la línea de tendencia obtenido en los diagramas de dispersión en una franja de salarios, lo cual se logra al duplicar un alejamiento a mayor y menor a lo largo de la línea. Este alejamiento se calcula porcentualmente (por ejemplo, $\pm 5\%$ o $\pm 10\%$). Las clases de cargos son mutuamente excluyentes (un cargo sólo cabe en una única clase de puntos), en tanto que las franjas salariales se superponen, de modo que los salarios de una franja pueden ser semejantes a los de otras más elevadas o menos elevadas, Chiavenato también dice que es necesario realizar una clasificación que puede ser por puntos, por cargos de carrera, por grupo ocupacional, por área de servicio o por categoría, además recomienda realizar una investigación salarial de los salarios de interés, con el objetivo de realizar la política salarial que dará el fundamento para la creación de la política.

El Señor Amaya³¹, explica en su texto que al obtener la curva salarial existirán puntos por debajo o por encima de dicha curva, por ello se hará necesario crear una línea de tendencia con lo cual se verificara la dispersión de los puntos, y menciona también todo lo dicho por el Sr. Chiavenato recomendando utilizar los cálculos de alejamiento porcentual (por ejemplo, $\pm 5\%$ o $\pm 10\%$)³², que para el caso de este proyecto será de una incertidumbre de ± 15 . De acuerdo a lo anterior se observa que ambos autores exponen las mismas ideas pero el señor Amaya expone más datos acerca de la construcción de la escala salarial, él dice que se debe determinar en primera instancia el número de clases que para la mayoría de casos se recomienda utilizar doce (12), luego debe determinarse los puntos por clase o ancho, teniendo el número de clases y el ancho se procede a determinar en puntos los límites menor y mayor de cada clase, comenzando para la primera clase con aquellos cargos de puntaje más bajo, en este caso para la primera clase el puntaje más bajo corresponde al punto medio, para determinar los límites se procede a sumar en la primera clase la mitad del ancho al punto medio. Para la segunda clase, simplemente se adiciona al límite mayor de la primera clase la mitad del ancho y el ancho de clase para obtener el punto medio y el límite mayor respectivamente. Después de realizar la escala salarial se procede a ejecutar la

³⁰ Administración de recursos humanos, Op. Cit., p. 436.

³¹ Administración de salarios e incentivos, Op. Cit., p. 372.

³² Administración de recursos humanos, Op. Cit., p. 436.

clasificación tal como lo menciona Chiavenato y con la respectiva política. De acuerdo a lo anterior se observa que ambos autores exponen casi las mismas ideas, teniendo en cuenta esto se puede tener confiabilidad en el método debido a la validación y similitud de teorías de los expertos.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Coeficiente de determinación. Es el porcentaje de varianza explicada por la recta de regresión y su valor siempre estará entre 0 y 1 y siempre es igual al cuadrado del coeficiente de correlación (r). También se considera como una medida de proximidad o de ajuste a la recta de regresión a la nube de puntos, se puede llamar también bondad del ajuste³³.

5.2.2 Coeficiente de correlación. Define si existe relación entre factores o variables que se estén analizando, su valor oscila entre -1 y + 1

5.2.3 Frecuencia. Define cuantas veces se repite un elemento en un factor o valor que se esté analizando.

³³ VILA, Alicia y SEDANO, Máximo. Correlación lineal y Análisis de regresión [en línea]. Bogotá D.C.: UOC, Sep 2008- [citado 01 oct, 2012]. Disponible en internet: <http://www.uoc.edu/in3/emath/docs/RegresionLineal.pdf>.

6. METODOLOGÍA

6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó la metodología de la investigación aplicada la cual concentra su atención en las posibilidades factibles de llevar a la práctica las teorías generales y la analítica porque la información obtenida se usó para realizar propuestas de mejoramiento.

6.2 FASES DE INVESTIGACIÓN

En este proyecto básicamente se tomaron en cuenta dos fases: una en donde se seleccionó la población de interés para el presente estudio y la otra donde se establecía el tipo de estrategias para el ajuste salarial, tal como se menciona a continuación.

- **Recopilación de datos:** para la primera etapa del proyecto que fue la actualización de los perfiles de cargo se tomaron ciento trece (113) perfiles de cargo de la compañía y se estandarizaron, para realizar el estructura salarial del plan de compensación fija se tomó una muestra de catorce (14) cargos directivos y con los cuales se realizó el presente estudio.
- **Propuesta de estrategia:** el presente proyecto se realizó para establecer las estrategias de ajustes salariales, apoyándose en incrementos y en modalidades de pago haciendo que la estructura salarial estuviera nivelada en la organización.

6.2.1 Tipo de información. La información contenida es de fuente primaria y secundaria debido al gran contenido y complejidad del proyecto, como se especifica a continuación.

6.2.1.1 Fuente primaria. En este trabajo se utilizó mucha información de este tipo de fuente, debido a la gran investigación realizada a través de libros, informes científicos, consulta de normas técnicas etc., toda esta información fue citada y se encuentra en la bibliografía del presente proyecto.

6.2.1.2 Fuente secundaria. En este trabajo también se utilizó información de este tipo ya que se hicieron consultas en algunos artículos que especificaban mejor la información que era de interés para este proyecto.

7. DISEÑO DEL PLAN DE COMPENSACIÓN

Se presenta el diseño de un plan de compensación fija para una compañía del sector salud de la ciudad de Santiago de Cali, que se hizo a partir de la descripción y análisis de cargos, aplicando el método de valoración por puntos y diseñando una curva y política salarial, enfocada a cargos que se encuentren fuera de los límites de la banda salarial. Todo lo anterior se desarrolla en el presente proyecto y se presenta a continuación.

7.1 ETAPA 1: ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

Para la actualización de las descripciones de perfiles de cargos de la organización se inició con el análisis del formato utilizado por la compañía (ver anexo A).

Al analizar el formato de descripción del cargo anterior se encontró que faltaba información que describiera adecuadamente el cargo como:

- Cargo del jefe inmediato
- Ciudad
- Sede de trabajo
- Cargo de colaboradores directos
- Periodo de adaptación del cargo
- Alcance del cargo
- Autoridad para toma de decisiones
- Relaciones internas y externas del cargo

Conociéndose la información faltante en el formato, la compañía encargó el rediseño del manual de descripción del cargo a la empresa de consultoría de Gestión humana la cual sugirió un nuevo formato con el objetivo de complementar las descripciones de los cargos y el análisis del mismo, pero el cual estuvo sujeto a cambios de la organización; por ello el diseño y forma final del formato estuvo dentro del alcance de este proyecto y fue ejecutado por el estudiante a cargo del proyecto en compañía del director de Gestión Humana gracias a lo cual resultó el siguiente formato, con el contenido que se especificara a continuación.

7.1.1 Formato del perfil nuevo. A continuación se mostrara el nuevo formato de descripción de perfil de cargo y además se procederá a realizar la definición de cada uno de sus componentes.

Cuadro 1. Información básica del perfil de cargo

DESCRIPCIÓN DE CARGO		Codigo:
		Versión:
		Doc Asociado:
		Vigencia:
1. INFORMACIÓN BÁSICA		
Nombre del Cargo	Area	
Cargo del Jefe Inmediato	Sede de trabajo	
Cargos Pares	Ciudad	
Cargos Colaboradores Directos	Período de adaptación al cargo	
CARGO SUPLENTE		

Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

Al observar esta parte del formato (ver cuadro 1) de descripción de cargo de la organización se encuentra el siguiente contenido:

- **Código.** Es una secuencia de caracteres asignados a cada cargo con los cuales el departamento de Gestión humana administra la existencia de este y con lo cual se identifica la sección a la que pertenece como también el consecutivo con el cual se identifica cada cargo, la estructura del código está compuesta por iniciales del área (gestión humana-GHU), abreviatura del nombre del documento (manual de funciones-MF) y por ultimo numeración para dicho documento (formada por tres dígitos), un ejemplo de un código para un perfil de cargo es GHU-MF-098.
- **Versión.** Información que permite observar el número de modificaciones que ha tenido el documento.
- **Documento Asociado.** Se refiere al procedimiento en donde se encontrara contenido las descripciones.

- **Vigencia.** Información que indica la fecha en que se emitió el nuevo formato.

- **Componente de información básica.** Se definen características generales del cargo, identificando: nombre, área y/o Departamento, cargo de jefe directo, Sede en donde se ejecutara el cargo, cargos pares, ciudad, los cargos de los colaboradores directos y por último se especifica el tiempo que se considera necesario para lograr adaptación con el cargo, además del cargo suplente (la suplencia aplica solo para UEN de Bioindustrial). A continuación se especifica cada característica:
 - **Nombre del Cargo.** Especifica la denominación organizacional que se le ha dado al cargo ejemplo “Auxiliar de manejo interno” y se establece de acuerdo con la estructura organizacional, es decir el cargo debe estar en el organigrama, de lo contrario deberá ser aprobado por la Gerencia General y Gestión Humana Para ser incluido en dicha estructura.

 - **Área y/o Departamento:** se establecen de acuerdo a las áreas y/o departamentos definidos por la organización, tales como:
 - Presidencia
 - Gerencia General
 - Administrativa y Financiera: esta incluye las áreas Facturación, Infraestructura, Insumos, Cobranzas, Tesorería y costos.
 - Talento Humano
 - Calidad
 - Sistemas
 - Contabilidad
 - Mercadeo
 - Operaciones
 - Confiabilidad

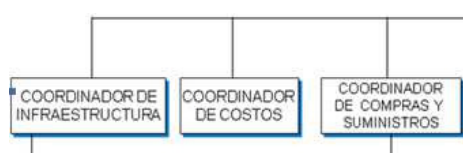
 - **Cargo del jefe inmediato.** De acuerdo al organigrama de la organización se especifica el cargo del jefe inmediato como se muestra en los siguientes casos:

Tabla 1. Ejemplo de asignación de jefes directos/ inmediatos

CARGO	JEFE DIRECTO / INMEDIATO
Analista de cobranzas	Director administrativo y financiero
Asistente de compras	Coordinador de compras y suministros
Coordinador de compras y suministros	Director Administrativo y financiero
Analista de inventarios	Coordinador de compras y suministros
Analista de plataforma tecnológica	Director de sistemas
Bacteriólogo de toma de muestras	Coordinador de sede Usuario Final

- **Sede de trabajo.** Se especifica el nombre de la sede o sedes donde se estará la persona desempeñando el cargo.
- **Cargos pares.** Se especifican los cargos pares de cada cargo, lo cual se entiende cómo definir que cargos son del mismo nivel del cargo en mención de acuerdo a la organización del organigrama ejemplo:

Figura 1. Ejemplo de cargos pares



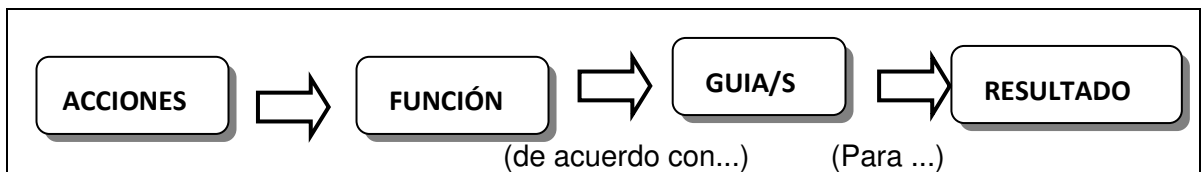
Observando la figura anterior, si se desea estipular los cargos pares del coordinador de costos, se deben observar los cargos de su misma denominación (coordinación) y que se encuentren en la misma línea a este, en este caso los cargos pares serían: coordinador de infraestructura y coordinador de compras y suministros.

- **Ciudad.** En este espacio se especifica la ciudad o municipio en donde se ejecutará el cargo, teniendo en cuenta que esta compañía del sector salud se encuentra en varias ciudades.

- **Cargos colaboradores directos.** Se especifica el nombre de los cargos que estarán bajo su mando de acuerdo al organigrama.
- **Periodo de adaptación al cargo.** Se estipula el tiempo que se considera necesario para que la persona desempeñe adecuadamente el cargo.
- **Cargo suplente.** Se estipula solo para los cargos del área Bioindustrial el cargo suplente inmediato, para los cargos de las demás áreas se coloca N/A.
- **Componente de propósito o misión del cargo.** Al observar esta parte del formato se encuentra el siguiente contenido.

Se hace un breve resumen en donde se especifica el objetivo del cargo (ver cuadro 5), se describe el objetivo global que el cargo aporta a la organización, se redacta el objetivo o propósito en un solo texto, debiendo contener, la misma, los siguientes apartados:

Figura 2. Elementos a considerar para la realización del propósito



Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

Introducen en el texto único los apartados de GUIA y RESULTADOS

Ejemplo: **Coordinador de Recursos Humanos**

Acción/es: coordinar y controlar.

Función: los procesos de recursos humanos, Selección, Desarrollo y Entrenamiento, Compensación y beneficios, Salud Ocupacional, administración de personal y bienestar.

Guía: de acuerdo a las políticas, la misión y visión.

Resultado: de manera o para que aporte a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Cuadro 2. Propósito y alcance del cargo

2. PROPÓSITO O MISIÓN DEL CARGO			
3. ALCANCE / TAMAÑO DEL CARGO			
Aspectos Financieros (Presupuesto y Herramientas de trabajo)		Alcance en el Liderazgo de responsabilidades directas	
Equipos:		Unidad Estratégica de Negocio	
Presupuesto		Unidad de Proceso	
Gastos		Unidad de Soporte Administrativa	
		Otra (Presidencia y Gerencia)	
Otros:		Otros (personal contratista o por servicios bajo cargo)	

Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

- **Componente de alcance / tamaño del cargo.** En este punto se definen los aspectos financieros del cargo (presupuesto y herramientas de trabajo) y el nivel en el liderazgo dentro de la organización, este componente se detalla a continuación.
- **Aspectos financieros (Presupuesto y Herramientas de trabajo).** En este punto se definen los aspectos financieros que involucra el cargo como:
- **Equipos.** Se especifica los equipos que se encuentran bajo su cargo y que son de utilización directa del cargo, ejemplo: computador fijo, portátil, impresora etc.
- **Presupuesto.** En caso de que se tenga a cargo un presupuesto se menciona el presupuesto ejemplo: presupuesto de ventas, presupuesto de inversión etc.

- **Gastos.** Se define qué tipo de gastos puede ejecutar mediante la autoridad de su cargo, ejemplo: viáticos, publicidad, invitaciones de representación etc.
- **Otros.** Se especifican el nombre de los equipos y/o elementos que no son habituales para los cargos, y que también se encuentran bajo el mando del cargo tales como: Cámaras, parlantes, centrifugas, neveras etc.
- **Alcance en el liderazgo de responsabilidades directas.** En esta parte del manual se especifica la ubicación del cargo dentro de las unidades de la organización, las cuales son las siguientes:
 - **Unidades estratégicas de negocio.** Las unidades estratégicas se clasifican en: Institucional, usuario final, empresarial, Bioindustrial las cuales fueron definidas de acuerdo a los servicios ofertados por parte de laboratorio los cuales son ofertados a clientes institucionales y a clientes particulares en servicios tales como: exámenes de salud ocupacional (unidad estratégica de negocio empresarial), servicios en laboratorio clínico (unidad estratégica de negocio institucional y usuario final), y servicios de laboratorio industrial para analizar la calidad de muestras químicas o biológicas (unidad estratégica de negocio bioindustrial).
 - **Unidad de proceso.** Las unidades existentes son: Operaciones, Confiabilidad.
 - **Unidad de soporte administrativa.** Administrativa y financiera, talento humano, Calidad, Sistemas, Contabilidad, Mercadeo.
 - **Otra.** Estas áreas básicamente son: Presidencia y Gerencia.
- Además de la ubicación se especifica un último campo el cual es:
 - **Otros (personal contratista o por servicios bajo cargo).** El cual indica el número de personas que se encuentran directamente bajo el mando del cargo.
 - **Componente de relaciones en la organización.** En esta parte del formato se relacionan las relaciones de la organización de la siguiente manera: se definen

las relaciones existentes (con Quien) que se manejan en el momento de la ejecución del cargo que se dan con otras áreas de la compañía u otros cargos internas y externas (ver cuadro 1), ejemplo:

- **Relaciones internas.** Las cuales se pueden generar con diferentes áreas de la organización como:

- Facturación
- Infraestructura
- Talento Humano
- Calidad

- **Relaciones externas.** Las cuales se pueden generar con diferentes personas o entidades que no pertenecen a la organización como:

- Clientes
- Proveedores
- Consultores

Además de especificar las áreas de relación se debe especificar el ¿para qué? , conociendo así la razón de ser, de dicha relación.

Nota: las relaciones internas se establecen con cargos o áreas diferentes en donde se encuentre ubicado el cargo por ejemplo: el cargo de Analista de entrenamiento no se debe relacionar con ninguno de los cargos de recursos humanos, si no con áreas o cargos de diferente ubicación como: Administrativo y Financiero, calidad, Mercadeo etc.

Cuadro 3. Relaciones internas y externas del cargo

4. RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN	
Relaciones Internas	
¿Con quién?	¿Para qué?
Relaciones Externas	
¿Con quién?	¿Para qué?

Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

- **Componente de responsabilidades del cargo.** Al analizar esta parte del formato se encontró elementos como: proceso, función y/o responsabilidad e indicador (ver cuadro 5) que componen el formato de perfil del cargo, y que se mencionan a continuación:

- **Proceso.** Define los procesos macros los cuales se encargan de generalizar varios niveles de un proceso de los cargos en uno solo, ejemplo: Coordinador de Recursos Humanos:
 - Selección
 - Desarrollo y entrenamiento
 - Compensación y beneficios
 - Salud Ocupacional
 - Administración de personal y bienestar

- **Funciones y responsabilidades directas.** Las funciones responden a la pregunta cuales son las principales actividades en las que el Cargo es responsable de conseguir resultados para cumplir su Misión y cuáles son los resultados y el valor aportado a la organización a través de las mismas.

Para determinar las funciones se recomienda centrarse en las áreas de responsabilidad del Cargo. En general, cada área de responsabilidad debe tener un grupo de funciones.

Las funciones constituyen el desarrollo de la Misión porque recogen la consecución de los resultados parciales más relevantes antes de llegar al resultado de la Misión.

Así, las Funciones del Cargo:

- Identifican los resultados clave que el Cargo aporta a la Organización
- Están centradas (se redactan) en términos de resultados
- Son permanentes con relación al desarrollo del Cargo
- Deben ser diferenciadas

Cada función del Cargo se debe redactar en una frase que debe contener los siguientes apartados:

Figura 3. Componentes de las funciones



Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

Ejemplo: **Coordinador de Recursos Humanos**

- Revisar los aportes de seguridad social y los parafiscales para garantizar su pago oportuno.
- Velar y coordinar con el Profesional de Salud Ocupacional los programas de Salud Ocupacional para promover un ambiente de trabajo sano, condiciones seguras en los puestos de trabajo, previniendo accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, etc.
- Desarrollar actividades de bienestar que generen sentido de pertenencia y motivación en el personal para aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- **Indicador de cumplimiento.** Se refiere a los indicadores acordados para medir el nivel de gestión de las funciones del cargo y el cual debe tener una definición (que clarifica que quiere ser medido o controlado), el objetivo (meta a alcanzar por el indicador), valores de referencia (contra que será medido dicho indicador), responsabilidad (define la forma de actuar frente a lo expuesto por el indicador), puntos de medición (como se registran y consolidan los datos, sitios y momentos de los registros), periodicidad (periodo en el que se realizara la medida: mensual, trimestral etc.) y sistema de procesamiento y toma de decisiones (que asegure que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones).

Cuadro 4. Responsabilidades del cargo

5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Procesos	Funciones y Responsabilidades Principales	Indicador de cumplimiento

Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

- **Componente de autoridad para toma de decisiones, comités y perfil del cargo.** A continuación se describen cada una de las partes mostradas en el cuadro 6:
- **Autoridad para toma de decisiones.** En este numeral se describen las decisiones que puede tomar de manera:
 - **Autónomas:** sin consultar previamente al jefe.
 - **Consultadas:** consultando al jefe inmediato, lo cual le impide actuar sin autorización previa.
- **Comités en los que participa.** En esta parte del manual se especifican los comités a los que debe asistir el ocupante del cargo.

Cuadro 5. Autoridad para toma de decisiones, comites y perfil del cargo

6. AUTORIDAD PARA TOMA DE DECISIONES	
Autónomas	Consultadas
7. COMITÉS EN LOS QUE PARTICIPA	
8. PERFIL DEL CARGO	
Nivel educativo	
Profesiones que aplican	
Especialización	y/o maestría en:
Conocimientos básicos y/o complementarios	
Experiencia	Requerida
Conocimiento de la Organización Requerida para el Cargo	
1. Manual de Calidad (mapa de procesos)	6. Reglamento Interno de Trabajo
2. Planeación Estratégica	7. Manual de Convivencia
3. Matriz de Priorización de acuerdo a los Objetivos Estratégicos	8. Política de Seguridad Informática
4. Ficha de Indicadores del Cargo que Desempeña y del personal a Cargo.	9. Normas de Bioseguridad
5. Procesos y Procedimientos que tiene a cargo y en los que participa.	10. Política de Seguridad Industrial, de Calidad,
	11. Protocolos de Comunicaciones.
	12. Políticas de la Organización en general.

Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

- **Perfil del cargo.** Se especifican cinco (5) elementos del cargo como: nivel educativo, profesiones que aplican, especialización y/o maestría (en caso de que sea indispensable), conocimientos básicos y/o complementarios, experiencia requerida, todo lo anterior se especifica a continuación:
- **Nivel educativo.** Educación validada que se requiere para desempeñar el cargo como: Bachiller, técnico, tecnológico, universitarios, posgrado, Magister, etc.
- **Profesiones que aplican.** En caso de requerirse un profesional se especifica el tipo de profesión que puede ser una o varias y/o afines ejemplo, Ingeniero industrial, Administrador de empresas, Economista etc.
- **Especialización y/o maestría.** En caso de que se necesite un profesional con especialización y/o maestría se especifica el tipo ejemplo, Administración de Salud, Administración etc.
- **Conocimientos básicos y/o complementarios.** Existen cargos que requieren conocimientos adicionales ejemplo, Cursos de Excel, calidad, servicio al cliente, conocimiento Norma ISO etc.
- **Experiencia requerida.** Se especifica el tiempo de experiencia en otros cargos similares que debe tener el aspirante y que se ha considerado necesario para desempeñar el cargo de una manera adecuada ejemplo, un (1) año, dos (2) años.
- **Componente de contexto organizacional.** Son los elementos conceptuales que la empresa ha considerado importantes y relevantes para el desarrollo de la ejecución de las funciones del cargo (ver cuadro 1).

Cuadro 6. Contexto organizacional del perfil de cargo

9. CONTEXTO ORGANIZACIONAL
VALORES ORGANIZACIONALES DEL CARGO
Ética: Nuestro comportamiento en toda circunstancia se rige bajo acciones donde prima el interés colectivo sobre el interés individual; actuamos de manera clara y sincera en todas nuestras actividades con honestidad, integridad, equidad y transparencia.
Solidaridad: En esta compañía somos consientes, respetuosos y comprensivos de las circunstancias de nuestros pacientes, por ello nos esmeramos en atender sus necesidades individuales que contribuyan a su salud y bienestar.
Respeto: Entendemos los deberes y derechos de cada una de las personas y actuamos, siempre, partiendo de la consideración y valoración de la dignidad del ser humano.
Compromiso y responsabilidad: Vamos más allá de nuestros deberes y obligaciones para superar las expectativas de los clientes y la Organización; respondemos por los actos y las decisiones que tomamos o delegamos.
PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES DEL CARGO
Calidad: En esta compañía entregamos los productos y/o servicios con excelencia y propendemos por satisfacer las necesidades del cliente (interno y externo), en cuanto a su oportunidad, confiabilidad y confidencialidad. Para lo cual debemos esforzarnos por conocer las necesidades y contribuir a resolver los problemas del cliente.
Trabajo de equipo: En esta compañía tenemos en cuenta las personas; sus esfuerzos individuales son valorados en la medida en que se integran y como conjunto maximizan los resultados en beneficio de la Organización y de sus clientes.
Orientación al logro: En esta compañía nos orientamos al logro de resultados eficaces que contribuyan a agregar valor a la Organización.
Flexibilidad y Adaptabilidad: En esta compañía reconocemos los constantes cambios del entorno y estamos dispuestos a asimilarlos y actuar sobre ellos, lo que hace indispensable las habilidades de adaptar, redefinir, reinterpretar o tomar nuevas acciones para llegar a la meta.
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
Orientación al cliente: Capacidad para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente externo, creando y manteniendo relaciones a corto y largo plazo, de igual manera con el cliente interno para lograr el desarrollo óptimo de los procesos.
Orientación al logro: Capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado actuando con velocidad y sentido de urgencia ante las decisiones importantes que permitan satisfacer las necesidades de los clientes, superar a los competidores o mejorar los procesos de la Organización.
Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar en conjunto con todas las áreas de la organización para contribuir al logro de los objetivos comunes, Teniendo disposición para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas.
Mejoramiento continuo: Capacidad para desarrollar ideas y soluciones originales que permitan mejorar los procesos, las tareas y/o actividades relacionadas con su cargo de acuerdo a las necesidades de la organización.
Adaptación al cambio: Capacidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, superando las dificultades, incorporando nueva información y siendo versátil en el comportamiento, adaptándose a los distintos contextos, situaciones, medios y personas de manera rápida, con base en las políticas de la Organización.
COMPETENCIAS DEL CARGO

Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

En esta etapa se definen los valores, principios y competencias Organizacionales que son aplicables a todos los cargos de la organización y que se consideran como competencia exigida, también se especifican las competencias del cargo

que no son (C.E) pero se consideran específicas porque varían según el cargo, las definiciones son:

- **Valores.** Son los principios o cualidades que la compañía ha considerado que debe tener sus colaboradores y son: Ética, solidaridad, respeto, compromiso y responsabilidad.
- **Principios organizacionales.** Se consideró importante que el comportamiento en la compañía fuera realizado con: Calidad, trabajo en equipo, orientación al logro, flexibilidad y adaptabilidad.
- **Competencias organizacionales.** Comportamientos consistentes, orientados a un propósito. Y que son requisitos que un individuo debe tener para cumplir las expectativas del cargo dentro de las circunstancias previstas por la organización.
- **Competencias del cargo.** Competencias específicas que se requieren y que varían de peso específico de acuerdo al requerimiento que se esté realizando, las competencias podrían ser: innovación, visión de negocios, planeación, dinamismo etc. Se establecen de acuerdo al cargo y se ubican en el diccionario de competencias que es aquel que contiene dichas competencias en la organización establecidas por nivel jerárquico: directivo, coordinador, profesional administrativo, profesional operativo, auxiliar administrativo, auxiliar operativo y oficios varios.
- **Componente de objetivos estratégicos organizacionales y aporte estratégico del cargo.** Esta parte se especifica y se muestra (ver cuadro 8) a continuación.

Cuadro 7. Objetivos estratégicos y aporte estratégico del cargo

10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONALES			
Fortalecer el desarrollo integral del capital humano que conduzca al mejoramiento organizacional.			
Optimizar los procesos de la Organización asegurando calidad y eficiencia en los servicios ofrecidos.			
Ampliar y consolidar el portafolio de productos y servicios de de esta compañía que permitan asegurar el crecimiento en ventas y la participación en el mercado.			
Desarrollar una cultura de servicio orientada al cliente, que permitan ganar y fidelizar los clientes.			
Obtener la rentabilidad económica esperada con responsabilidad social, para asegurar la consolidación de la Organización en el tiempo.			
11. APORTE ESTRATÉGICO DEL CARGO			
Fecha de Realización (DD/MM/AAAA):			
Revisado por:		Aprobado por:	
Nombre		Nombre	
Cargo		Cargo	
_____		_____	
Firma del Trabajador		Firma del Jefe Inmediato	

Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

- **Objetivos estratégicos organizacionales.** En este numeral se definen los objetivos estratégicos que la organización ha considerado que deben servir de guía para el comportamiento operacional y táctico de la compañía, los cuales son:
 - Fortalecer el desarrollo integral del capital humano que conduzca al mejoramiento organizacional.
 - Optimizar los procesos de la Organización asegurando calidad y eficiencia en los servicios ofrecidos.
 - Ampliar y consolidar el portafolio de productos y servicios de esta compañía que permitan asegurar el crecimiento en ventas y la participación en el mercado.
 - Desarrollar una cultura de servicio orientada al cliente, que permitan ganar y fidelizar los clientes
 - Obtener la rentabilidad económica esperada con responsabilidad social, para asegurar la consolidación de la Organización en el tiempo.

- **Aporte estratégico del cargo.** En esta sección se describe el aporte estratégico del cargo y la incidencia en la planeación estratégica de la organización.

De acuerdo a lo anterior todos los perfiles se actualizaron con cada una de las partes explicadas anteriormente, pero cabe mencionar que por requisitos de calidad también se actualizó la codificación y nombre de los perfiles de acuerdo al nuevo organigrama de la organización, para esto se creó un archivo en Excel con la información antigua de los cargos (nombre, códigos) y se actualizó con la información de los nombres nuevos contenidos en el organigrama, además se fijó un código nuevo o en algunos casos se mantuvo, para cada uno de los perfiles actualizados con el objetivo de contribuir al posterior control de los perfiles por parte del área de calidad, en total se actualizaron ciento trece (113) perfiles de cargo, para observar la codificación y actualización realizada (ver anexo B).

- **Fecha de realización.** Se especifica la fecha de realización del perfil, la cual se colocará por recursos humanos en el momento que el perfil se encuentre validado y con todos los requisitos necesarios (código, nombre etc.) para el posterior control por parte del área de calidad
- **Revisado por.** Se especifica el nombre de la persona que revisa y avala el perfil de cargo asegurando que se cumplan los requisitos necesarios para la gestión documental, que en este caso debe ser el Director de Gestión de Calidad.
- **Aprobado por.** En esta parte se especifica el nombre de la persona que avala el perfil de cargo, debido a esto debe aparecer el nombre y/o firma del Director de Recursos humanos.

7.2 ETAPA 2: CREACIÓN DE CATORCE PERFILES DE CARGO A PARTIR DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

Para la obtención de la información de las descripciones de los perfiles de cargo y análisis de cargos se utilizó el método mixto cuestionario (ver cuadro 9)-entrevista, para levantar la información de los catorce (14) cargos directivos que sufrieron modificación de sus funciones debido al cambio de estrategia de la organización, estos cargos fueron:

- Director UEN usuario final
- Director UEN institucional
- Director de operaciones
- Director de ventas
- Director UEN empresarial
- Coordinador central de proceso
- Especialista de línea tradicional
- Especialista de línea prevención
- Especialista de servicio
- Especialista de línea
- Coordinador regional
- Coordinador cito patología
- Coordinador de sede usuario final
- Coordinador institucional

El proceso inició con un cronograma donde se planeó la fecha de envío de los cuestionarios a los correos corporativos de los ocupantes de los cargos de interés con la intención de preguntarles la información necesaria para la descripción y análisis del cargo, inmediatamente realizado lo anterior se procedió a programar las fechas de entrevistas y con lo cual se inició la ejecución de las entrevistas con los ocupantes de cada uno de los cargos.

Cuadro 8. Cuestionario para recolección de información de los perfiles

A continuación encontrará una serie ítems que deben ser diligenciados de acuerdo con las actividades y requerimientos propios del cargo que ocupan actualmente, razón por la cual le solicitamos sea lo más explícito y claro posible con el propósito de conocer funciones, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento del cargo. ¡Gracias por su colaboración!	
CUESTIONARIO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
FECHA ELABORACIÓN	
NOMBRE COLABORADOR	
CARGO DE SEMPEÑADO	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	
ÁREA O DEPENDENCIA	
N° PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO	
TIEMPO DE ADAPTACIÓN AL CARGO	
REQUISITOS ACADÉMICOS DEL CARGO	
Describa a continuación la formación académica que debe tener la persona que ocupa el cargo, mencionando las posibles profesiones o estudios que pueden aplicar.	
Educación académica	
Educación técnica	
Educación profesional	

Fuente. Empresa de consultoría.

Cuadro 8. (Continuación)

EXPERIENCIA REQUERIDA		
Defina el tiempo de experiencia en meses o años que debe tener la persona que ocupa cargo.		
Experiencia en el mismo cargo:		
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: Describa qué estudios o conocimientos complementarios debe tener la persona que ocupa el cargo (manejo de programas especiales, idiomas, entre otros) y defina si es deseable o indispensable para las funciones a realizar en la casilla de enfrente.		
CONOCIMIENTOS	DESEABLE O INDISPENSABLE (marque según lo requerido)	
PROPÓSITO DEL CARGO (Realice un breve resumen de la razón de ser del cargo o propósito fundamental que debe alcanzar como contribución a la planeación estratégica de la organización (Misión, Visión) y el área a la que pertenece en terminos de ¿qué hace? y ¿para qué lo hace?		
Aspectos Financieros		
Equipos		
Presupuesto		
Gastos		
Otros		
Aspectos No Financieros		
Alcance en el liderazgo	Linea Clínica	
	Linea Empresarial	
	Linea Bio-industrial	
	Regional	
	Nacional	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO (Describa a continuación con detalle las funciones y responsabilidades que debe asumir el ocupante del cargo, definiendo la frecuencia con que las realiza (diario, semanal, mensual, semestral, anual).		
Áreas/ Departamento de Responsabilidad	Responsabilidades	Medidas (indicador cumplimiento)
LIDERAZGO Y AUTORIDAD		
Enumere a continuación los cargos que le reportan y que se encuentran bajo supervisión directa de su cargo.		
CARGOS		

Fuente. Empresa de consultoría.

Cuadro 8. (Continuación)

Autoridad para la toma de decisiones	
Describa a continuación las decisiones que puede tomar de manera autónoma en su puesto de trabajo, sin consultar previamente al jefe inmediato.	Describa a continuación las decisiones que deben ser consultadas al jefe inmediato, lo cual le impide actuar sin autorización previa
Autónomas	Consultadas
MATERIAL Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO	
Describa a continuación las herramientas de trabajo que se encuentran bajo su responsabilidad, entre ellos equipos de oficina o de campo como: computador, teléfonos, celular, radio, entre otros.	
Equipo de oficina	
Equipo de computo	
impresora	
teléfono	
Celular	
Otros	
Relaciones Laborales Internas	
Describa a continuación las relaciones que establece el cargo dentro de la estructura organizacional como parte fundamental de la gestión y la comunicación interna de los diferentes procesos.	
Relaciones internas ¿Con quién?	¿Para qué? (Propósito de la relación?)
Relaciones Laborales Externas	
Describa a continuación las relaciones que establece el cargo dentro de la estructura organizacional como parte fundamental de la gestión y la comunicación externa con clientes y proveedores.	
Relaciones Externas ¿Con quién?	¿Para qué? ¿Propósito de la relación?
Aporte Estratégico del Cargo	
A continuación describa el aporte estratégico del cargo y la incidencia en la planeación estratégica de la organización.	
¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y BUENA DISPOSICIÓN!	

Fuente. Empresa de consultoría.

Una vez obtenido el cuestionario diligenciado por parte de los directivos se procedió a realizar las entrevistas a cada cargo en aproximadamente (2) horas, dicha actividad se ejecutó en compañía de una asesora de la empresa de consultoría especializada en talento humano la cual modificó los perfiles de cargo, con ella se trabajó de acuerdo al cronograma generado por la dirección de Recursos humanos de la compañía (ver anexo C) y se ejecutaron las entrevistas, debido a esto se logró establecer la descripción de los cargos obteniendo elementos del perfil de cargo.

Como se ha mencionado en el transcurso de este proyecto existía un manual de cargo en la compañía por ello ya había un análisis del cargo que se había realizado con anterioridad, entonces se analizaron los parámetros del análisis existente, realizándose unas modificaciones que fueron básicamente en los requisitos intelectuales (nivel educativo, experiencia, nivel del cargo, relaciones existentes, funciones) y las responsabilidades existentes en el cargo (por supervisión de personal, de materiales o equipos, dinero títulos valores).

De acuerdo lo anterior se estableció un nuevo análisis de cargo para los catorce (14) cargos directivos basado en el enfoque metodológico que existía en la compañía. De acuerdo a lo anterior se obtuvieron las descripciones y análisis de cargos de los perfiles de interés, los cuales fueron transcritos al formato actual.

A continuación se muestra la construcción del perfil de cargo del Especialista de línea, mostrado por partes tal como se realizó la definición del nuevo formato de perfil de cargo, el perfil obtenido es el siguiente:

Cuadro 9. Perfil de cargo de Especialista de línea

DESCRIPCIÓN DE CARGO		Codigo: GHU-MF-098
		Versión: 0
		Doc Asociado: GHU-PR-001
		Vigencia:06/06/2012
1. INFORMACIÓN BÁSICA		
Nombre del Cargo	Area	
Especialista de Línea	Institucional	
Cargo del Jefe Inmediato	Sede de trabajo	
Director de Ventas	Avenida del Rio	
Cargos Pares	Ciudad	
Especialista de Servicio	Cali	
Cargos Colaboradores Directos	Período de adaptación al cargo	
N/A	3 meses	
CARGO SUPLENTE	N/A	

Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

En esta primera parte se observan el código, versión la cual es cero (0) debido a que es la primera vez que se emite el registro en el área de calidad, documento asociado y vigencia además del contenido del componente de información básica, que para este caso es del perfil de cargo del Especialista de línea, se puede observar todos los campos con su determinada información, se ve el nombre del cargo, cabe mencionar que la denominación común para todos los cargos es área, porque es más específico clasificarlos de acuerdo a esto para conservar la estandarización de dicho documento; pero en este caso el área se entendería como la unidad estratégica de negocio la cual sería Institucional, el cargo del jefe es el Director de ventas, la persona ocupante del cargo tendrá como sede de trabajo, la ubicada en la Avenida del Rio, tiene un cargo de igual jerarquía que él,

y es el Especialista de servicio y la persona que quiera ocupar este cargo en un futuro en caso de la ausencia del actual ocupante, tendrá como tiene máximo para adaptarse tres (3) meses, pasado este tiempo la persona ya deberá tener autonomía en sus funciones y su desenvolvimiento en tal cargo deberá ser efectivo, como se observa este cargo no cuenta con cargos colaboradores directos ya que no tiene cargos a su mando, tampoco cuenta con cargo suplente ya que como se menciona en la anterior sección 6.1 solo algunos cargos de la unidad estratégica de negocio de Bioindustrial cuentan con esta modalidad de cargo suplente.

Cuadro 10. Propósito y alcance del cargo de Especialista de línea

2. PROPÓSITO O MISIÓN DEL CARGO			
Asegurar el crecimiento de la Unidad de Negocio Institucional, generando nuevos convenios (Regionales y Nacionales), con el margen de rentabilidad esperado, mediante la oferta de soluciones integrales de laboratorio clínico de alta calidad y oportunidad en el servicio, que permitan generar satisfacción, fidelización y consecución de nuevos clientes.			
3. ALCANCE / TAMAÑO DEL CARGO			
Aspectos Financieros (Presupuesto y Herramientas de trabajo)		Alcance en el Liderazgo de responsabilidades directas	
Equipos:	Computador Portátil.	Unidad Estratégica de Negocio.	Institucional
Presupuesto	Ventas y nuevos convenios.	Unidad de Proceso.	N/A
Gastos	Viáticos, atención comercial a clientes corporativos.	Unidad de Soporte Administrativa.	N/A
		Otra (Presidencia y Gerencia).	N/A
Otros:	Sim Card (plan de voz y datos).	Otros (personal contratista o por servicios bajo cargo).	N/A

Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

En el componente dos (2) y tres (3) propósito o misión del cargo y alcance / tamaño del cargo respectivamente se puede observar claramente el propósito del cargo descrito claramente en el componente respectivo, se puede observar en el aspecto financiero que este cargo al ser comercial debe estar en movimiento realizando negociaciones, por ello cuenta con un computador portátil, es medido mediante un presupuesto que es el de ventas y nuevos convenios el cual debe cumplir para que se considere la efectividad de sus funciones, cuenta con presupuesto de gastos ya que como es un cargo comercial debe manejar dinero para viáticos en viajes o traslados dentro de la ciudad o fuera de ella, además por

si se requiere realizar una atención a un cliente que se considere importante se debe contar con una disponibilidad de dinero para poder realizar este tipo de acercamiento para un posible cierre de negocio, y como otros recursos cuenta con un plan de voz y de datos para estar estableciendo permanente comunicaciones con clientes nuevos y actuales.

En la parte del alcance del liderazgo o responsabilidades se puede ver que este cargo solo pertenece o tiene interacción en la unidad estratégica de negocio de Institucional y como se dijo anteriormente no cuenta con personal a su cargo.

Cuadro 11. Tipo de relaciones para el cargo de Especialista de línea

4. RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN	
Relaciones Internas	
¿Con quién?	¿Para qué?
Presidencia.	Establecer acuerdos de descuentos, modelos de atención.
Gerencia.	
Costos.	Revisión de la viabilidad de los costos de las propuestas y/o proyectos.
Facturación.	Procedimiento para la facturación por cliente.
Contabilidad.	Aclarar los valores contables de los ingresos y gastos. Informes de facturación.
Contratación.	Homologación de pruebas, creación de clientes en el sistema, cotización de nuevas pruebas a los clientes.
Sistemas.	Interfaces con clientes, reportes estadísticos, soporte tecnológico.
Confiabilidad.	Actualización del portafolio de pruebas, días de proceso, condiciones, etc. Actualizar el protocolo de pruebas críticas.
Coordinadores de Sede.	Establecimiento de condiciones de atención a los clientes.
Auditoría Médica.	Establecer los informes a generar de auditoría médica.
Mensajería.	Establecer los nuevos puntos de recolección de muestras.
Cobranzas.	Informe para establecer el cupo de crédito para clientes.
Relaciones Externas	
¿Con quién?	¿Para qué?
Clientes.	Generar nuevos convenios.
Proveedores.	Recibir asesoría en insumos de laboratorio, equipos de apoyo. diagnóstico y pruebas rápidas. Analizadores y reactivos.

Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

En este componente se puede observar las relaciones en la organización que son internas o externas y tal como se observa en este caso, el cargo mencionado (Especialista de línea), tiene relaciones a nivel interno que se refieren a la establecidas con las áreas que existen en la organización como se muestra en el cuadro y relaciones externas que son básicamente clientes y proveedores, esto se debe a que es un cargo comercial y cabe mencionar que aunque este cargo no pertenece al área de insumo, establece relaciones con proveedores ya que debe

estar informado, actualizado y debe conocer sobre el proceso y los componentes utilizados para tal acción por ejemplo los reactivos, para que en el momento que un cliente realice una pregunta este Especialista de línea debido a su alta formación y capacitación pueda responder satisfactoriamente y asegurar la permanencia o consecución de un cliente.

Cuadro 12. Responsabilidades del cargo de Especialista de línea

5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Procesos	Funciones y Responsabilidades Principales	Indicador de cumplimiento
Venta	Participar en la planeación de estrategias que permitan generar oportunidades de negocio e incrementar la base de datos de clientes potenciales.	N/A
	Incrementar los ingresos de la organización desarrollando las estrategias de ventas establecidas.	Facturación
	Conseguir y filtrar base de datos de clientes potenciales.	N° de clientes nuevos
	Conseguir prospecto de nuevos clientes y elaborar las propuestas comerciales.	
	Realizar visitas a los clientes potenciales y cerrar nuevos negocios.	
	Cumplir con el presupuesto de venta mensual.	Facturación
	Participar en el desarrollo del mapa de oportunidades semanal con la dirección de ventas, para analiza los resultados de la gestión e identificar nuevas oportunidades de negocio.	
	Mantenerse informado sobre la tendencia del mercado respecto a la competencia, tarifas, modelos de servicio, necesidades de los clientes, entre otras, con el fin de proponer estrategias competitivas y viables.	

Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

En este componente cinco (5) responsabilidades del cargo, se puede observar que todas las funciones están asociadas al proceso de venta ya que este cargo es netamente comercial y a la vez casi todas las funciones cuentan con unos indicadores que miden la efectividad en el cumplimiento de la función.

Cuadro 13. Autoridad, comités y perfil del cargo del Especialista de línea

6. AUTORIDAD PARA TOMA DE DECISIONES		
Autónomas	Consultadas	
Definir los clientes potenciales.	Definir las tarifas de los nuevos contratos.	
Definir el cronograma de trabajo.		
Realizar invitaciones comerciales a los clientes corporativos.		
7. COMITÉS EN LOS QUE PARTICIPA		
Comité de ventas.		
8. PERFIL DEL CARGO		
Nivel educativo	Profesional preferiblemente con Especialización.	
Profesiones que aplican	Administración, Ingeniero Industrial, Bacteriólogo.	
Especialización y/o maestría en:	Mercadeo y/o Administración en Salud.	
Conocimientos básicos y/o complementarios	Office (medio).	Indispensable
	Conceptos básicos de Laboratorio Clínico.	Deseable
	Conocimiento del Sistema de Salud - Ley 100.	Deseable
	Mercadeo.	Deseable
	Servicio al cliente.	Deseable
	Inglés (medio).	Deseable
Experiencia Requerida (cargos similares).	2 años preferiblemente en empresas de servicios del sector salud.	
Conocimiento de la Organización Requerida para el Cargo		
1. Manual de Calidad (mapa de procesos) 2. Planeación Estratégica 3. Matriz de Priorización de acuerdo a los Objetivos Estratégicos 4. Ficha de Indicadores del Cargo que Desempeña y del personal a Cargo. 5. Procesos y Procedimientos que tiene a cargo y en los que participa.	6. Reglamento Interno de Trabajo 7. Manual de Convivencia 8. Política de Seguridad Informática 9. Normas de Bioseguridad 10. Política de Seguridad Industrial, de Calidad, 11. Protocolos de Comunicaciones. 12. Políticas de la Organización en general.	

Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

En los componentes del perfil de cargo seis (6), siete (7) y ocho (8), autoridad para toma decisiones, comités en los que participa y perfil del cargo respectivamente, se puede observar que el cargo tiene autonomía en la realización de algunas funciones de este, haciendo que el cargo sea interesante y brinde alguna libertad

para operar al ocupante del cargo, sin embargo es de notar que a la hora de fijar nuevas tarifas, el cargo debe consultar esta decisión con su jefe inmediato ya que por lo general se involucran millonarios contratos, entonces es de vital importancia para la compañía analizar cada propuesta en busca de operar siempre bajo los márgenes de precios establecidos, que no den pérdidas económicas para la organización, este cargo tiene participación en comités el cual es el de ventas.

En cuanto al perfil del cargo se observa que la persona ocupante de este, deberá ser profesional, que podría ser con alguna especialización (la cual no es obligación), el tipo de profesional no únicamente debe ser bacteriólogo ya que pueden aplicar otros profesionales tales como: Administradores o ingenieros industriales haciendo más fácil la búsqueda a la hora de realizar alguna selección de personal por parte del área de gestión humana, esto se menciona porque anteriormente la organización solo consideraba bacteriólogos para ocupar este tipo de cargos algo que complicaba la búsqueda de personal en el área de Talento Humano, por esto se mejoro el perfil ampliando el tipo de profesiones que pueden aplicar pero caracterizando mejor con los atributos deseados, es de resaltar que por ejemplo, para este cargo la experiencia es un factor importante por ello, alguien que aspire a ocuparlo deberá tener experiencia en el sector salud de un tiempo de dos (2) años y con lo cual se podría asegurar una buena contratación debido a que la persona ya conocería un sector de difícil manejo y entendimiento como lo es el de la salud.

En la última parte se observa los conocimientos organizacionales requeridos para el cargo, los cuales básicamente son para todos los cargos en busca de que el ocupante tenga un buen conocimiento de su puesto de trabajo y a la vez de la organización contribuyendo a la buena operación de los procedimientos guiado por los parámetros establecidos en la compañía y/o en las áreas.

Cuadro 14. Contexto organizacional para el cargo del Especialista de línea

9. CONTEXTO ORGANIZACIONAL
VALORES ORGANIZACIONALES DEL CARGO
Ética: Nuestro comportamiento en toda circunstancia se rige bajo acciones donde prima el interés colectivo sobre el interés individual; actuamos de manera clara y sincera en todas nuestras actividades con honestidad, integridad, equidad y transparencia.
Solidaridad: En esta compañía somos consientes, respetuosos y comprensivos de las circunstancias de nuestros pacientes, por ello nos esmeramos en atender sus necesidades individuales que contribuyan a su salud y bienestar.
Respeto: Entendemos los deberes y derechos de cada una de las personas y actuamos, siempre, partiendo de la consideración y valoración de la dignidad del ser humano.
Compromiso y responsabilidad: Vamos más allá de nuestros deberes y obligaciones para superar las expectativas de los clientes y la Organización; respondemos por los actos y las decisiones que tomamos o delegamos.
PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES DEL CARGO
Calidad: En esta compañía entregamos los productos y/o servicios con excelencia y propendemos por satisfacer las necesidades del cliente (interno y externo), en cuanto a su oportunidad, confiabilidad y confidencialidad. Para lo cual debemos esforzarnos por conocer las necesidades y contribuir a resolver los problemas del cliente.
Trabajo de equipo: En esta compañía tenemos en cuenta las personas; sus esfuerzos individuales son valorados en la medida en que se integran y como conjunto maximizan los resultados en beneficio de la Organización y de sus clientes.
Orientación al logro: En esta compañía nos orientamos al logro de resultados eficaces que contribuyan a agregar valor a la Organización.
Flexibilidad y Adaptabilidad: En esta compañía reconocemos los constantes cambios del entorno y estamos dispuestos a asimilarlos y actuar sobre ellos, lo que hace indispensable las habilidades de adaptar, redefinir, reinterpretar o tomar nuevas acciones para llegar a la meta.

Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

Cuadro 15. Competencias del cargo y organizacionales

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
Orientación al cliente: capacidad para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente externo, creando y manteniendo relaciones a corto y largo plazo, de igual manera con el cliente interno para lograr el desarrollo óptimo de los procesos.
Orientación al logro: capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado actuando con velocidad y sentido de urgencia ante las decisiones importantes que permitan satisfacer las necesidades de los clientes, superar a los competidores o mejorar los procesos de la Organización.
Trabajo en equipo: capacidad para colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar en conjunto con todas las áreas de la organización para contribuir al logro de los objetivos comunes, Teniendo disposición para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas.
Mejoramiento continuo: capacidad para desarrollar ideas y soluciones originales que permitan mejorar los procesos, las tareas y/o actividades relacionadas con su cargo de acuerdo a las necesidades de la organización.
Adaptación al cambio: capacidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, superando las dificultades, incorporando nueva información y siendo versátil en el comportamiento, adaptándose a los distintos contextos, situaciones, medios y personas de manera rápida, con base en las políticas de la Organización.
COMPETENCIAS DEL CARGO
Negociación: capacidad para concertar posiciones utilizando diferentes estrategias para lograr mejores acuerdos, creando un ambiente propicio para la colaboración y logrando compromisos duraderos que fortalezcan las relaciones de trabajo.
Relaciones interpersonales: capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales duraderas, siendo cordial y educado en la interacción con todas las personas del entorno de trabajo. Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas propuestas, agregando valor a la organización.
Conocimiento del negocio: capacidad para comprender el contexto en que se ubica el negocio y los cambios del entorno, teniendo amplios conocimientos del portafolio de productos y servicios para ofertarlos a los clientes de acuerdo a sus necesidades, detectando nuevas oportunidades de mercado, amenazas competitivas, fortalezas y debilidades.

Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

En este componente nueve (9) del perfil de cargo se puede observar los valores, principios y competencias considerados por la organización y que deben tener cada uno de los ocupantes de los cargos en la compañía para alinearse así al funcionamiento de esta. Así mismo se establece las competencias para cada tipo de cargo que para este caso se clasifica dentro del profesional administrativo en el diccionario de competencias y son: negociación, relaciones interpersonales y conocimiento del negocio, que son comprensibles ya que este cargo es administrativo.

Cuadro 16. Objetivos estratégicos y Aporte del cargo Especialista de línea

10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONALES			
Fortalecer el desarrollo integral del capital humano que conduzca al mejoramiento organizacional.			
Optimizar los procesos de la Organización asegurando calidad y eficiencia en los servicios ofrecidos.			
Ampliar y consolidar el portafolio de productos y servicios de la compañía que permitan asegurar el crecimiento en ventas y la participación en el mercado.			
Desarrollar una cultura de servicio orientada al cliente, que permitan ganar y fidelizar los clientes.			
Obtener la rentabilidad económica esperada con responsabilidad social, para asegurar la consolidación de la Organización en el tiempo.			
11. APOORTE ESTRATÉGICO DEL CARGO			
Generar crecimiento de las ventas, mediante la consecución de nuevos clientes a nivel nacional.			
Fecha de Realización (DD/MM/AAAA):			
Revisado por:		Aprobado por:	
Nombre		Nombre	
Cargo		Cargo	
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Firma del Trabajador		<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Firma del Jefe Inmediato	

Fuente. Área de Talento Humano (compañía piloto).

En este componente diez (10) y once (11) del perfil que son los objetivos estratégicos organizaciones y el aporte estratégico del cargo se define hacia donde se debe orientar los esfuerzos del trabajador para cumplir con la organización y el funcionamiento efectivo de su puesto de trabajo, tal como se muestra en el cuadro anterior, por último se observan campos para asegurar el adecuado registro del documento donde se encuentran los espacios para firmas del trabajador y el jefe, además de los espacios que contienen la firmas del director de Talento Humano que fue el que aprobó el perfil del cargo y del director

de Gestión de Calidad que revisó dicho perfil de cargo para que se emitiera dicho documento.

7.3 ETAPA 3: VALORACIÓN DE LOS CARGOS MEDIANTE LA EVALUACIÓN POR PUNTOS

La valoración de los cargos es de suma importancia y establece un panorama claro acerca de la manera de cómo se debe compensar los colaboradores de la organización, además de establecer la curva salarial con la cual se puede hacer el ajuste salarial pertinente. Debido a lo anterior se procede a realizar el método de evaluación por puntos debido a que es el método que arroja mejor resultado (ver marco teórico) para obtener la escala salarial.

7.3.1 Metodología para aplicar el método de evaluación por puntos. Para la realización de la evaluación por puntos en los cargos directivos se procedió a realizar los siguientes pasos:

7.3.1.1 Elección de los factores de evaluación. La elección de los factores de evaluación se sugirió por parte del ejecutante del presente proyecto y se aprobó por el área de Gestión humana, de acuerdo a lo anterior se determinó que los factores que evaluarían los cargos directivos serían:

- **Requisitos intelectuales:** Tienen que ver con las exigencias en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones: educación, experiencia y conocimiento.
- **Responsabilidad por:** Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo, además del trabajo normal y de sus funciones, por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial, en consecuencia los factores de especificaciones son: responsabilidad por el proceso, Responsabilidades por equipos, Manejo de información confidencial, Responsabilidad por dirección de personal, Responsabilidad por contactos.
- **Condiciones de trabajo:** Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para

mantener su productividad y rendimientos en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo y facilitan su desempeño, los factores de especificaciones son: condiciones ambientales de trabajo y Riesgo psicosocial.

7.3.1.2 Ponderación de los factores de evaluación. Para este paso se procedió a realizar la asignación porcentual para cada uno de los factores y de los subfactores considerados con el objetivo de obtener la evaluación correspondiente a cada cargo, se realizaron siete (7) ponderaciones que estuvieron a cargo de unos analistas seleccionados por el área de Gestión Humana debido a su gran conocimiento de los procesos de la organización, estos después de los comités realizados donde se hablaba de los factores y de la importancia en porcentaje de estos para los catorce (14) cargos directivos, tuvieron la tarea de ejecutar una ponderación crítica usando su criterio y lo expuesto en dicho comité, cada analista debía realizar una ponderación teniendo en cuenta unos porcentajes de referencia informados en dicho comité, para que las ponderaciones fueran aterrizadas y ese cien 100 % fuera distribuido adecuadamente entre los factores valorando la importancia de cada factor, cabe mencionar que el Director de Talento Humano y el estudiante encargado de este proyecto realizaron algunos ajustes en busca de obtener una adecuada ponderación de dichos factores, de acuerdo a esto se obtuvo lo siguiente:

Tabla 2. Ponderaciones de los factores

Factores	Subfactores	Ponderación 1	Ponderación 2	Ponderación 3	Ponderación 4	Ponderación 5	Ponderación 6	Ponderación 7
Conocimiento y habilidad	1- Educación	23	19	15	15	17	16	17
	2-Experiencia	28	31	35	21	18	15	15
	3- Conocimiento	21	15	10	17	18	19	19
Responsabilidades implícitas	4- Responsabilidad por el proceso	10	15	13	17	14	17	15
	5- Responsabilidad por equipos	2	3	4	5	4	5	4
	6- Manejo de información confidencial	2	3	4	6	5	6	7
	7- Responsabilidad por dirección de personal	5	4	6	7	7	8	9
	8- Responsabilidad por contactos	4	3	5	6	6	8	9
Condiciones de trabajo	9- Condiciones ambientales de trabajo y riesgos	1	2	3	1	2	2	1
	10-Riesgos psicosociales	4	5	6	5	9	4	4

Una vez obtenidas las ponderaciones se procedió a promediar las ponderaciones de cada subfactor y al final se sumaron los subfactores por factor para obtener la suma de la ponderación final del factor tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Ponderaciones de los factores

Factores	Subfactores	Promedio ponderación de subfactores	Suma Ponderación Final del factor
Conocimiento y habilidad	1- Educación	17	58
	2-Experiencia	23	
	3- Conocimiento	17	
Responsabilidades implícitas	4- Responsabilidad por el proceso	14	35
	5- Responsabilidad por equipos	4	
	6 - Manejo de información confidencial	5	
	7- Responsabilidad por dirección de personal	7	
	8- Responsabilidad por contactos	6	
Condiciones de trabajo	9- Condiciones ambientales de trabajo y riesgos	2	7
	10-Riesgos psicosociales	5	

7.3.1.3 Montaje de la escala de puntos. Teniendo la ponderación de los factores y subfactores se procedió a seleccionar el número de grados por factor y se aplicó el método de progresión aritmética con base en la siguiente formula.

$$\begin{aligned}
 a_1 &= a_1 \\
 a_2 &= a_1 + d \\
 a_3 &= a_2 + d
 \end{aligned}$$

Donde:

- a_1 = Numero inicial de la progresión.
- d = Es la diferencia o para este caso el mismo número inicial en la progresión.

Tabla 4. Montaje de la escala de puntos

factores	grado 1	grado 2	grado 3	grado 4	grado 5
1- Educación	17	34	51	68	85
2-Experiencia	23	46	69	92	115
3- Conocimiento	17	18	19	20	-----
4- Responsabilidad por el proceso	14	28	42	56	70
5- Responsabilidad por equipos	4	8	12	16	-----
6 - Manejo de información confidencial	5	10	15	20	25
7- Responsabilidad por dirección de personal	7	14	21	28	35
8- Responsabilidad por contactos	6	12	18	24	-----
9- Condiciones ambientales de trabajo.	2	4	6	8	10
10- Riesgos psicosociales	5	10	15	-----	-----

7.3.1.4 Montaje del Manual de evaluación de cargos. Para esta parte se procede a especificar detalladamente el significado de cada uno de los subfactores de evaluación con su respectivo puntaje, cabe mencionar que cada factor tiene un número de grados determinado, que se tomó de acuerdo a la necesidad actual y futura de los cargos directivos de la empresa difiriendo algunos factores en su número de grados, tal como se muestra a continuación:

Cuadro 17. Nivel de escolaridad del ocupante del cargo

17	
EDUCACIÓN	
Este factor mide el nivel de escolaridad que se requiere para el desempeño de un cargo determinado.	
Grados	Definición
1	La formación académica requerida es de nivel tecnológico
2	La formación académica requerida es Profesional con posibilidad de diplomado(s)
3	La formación académica requerida es de especialización o especializaciones según sea el caso
4	La formación académica requerida es de maestría
5	La formación académica requerida es de Doctorado

Fuente. Análisis de cargos y manual de funciones de una empresa manufacturera. Trabajo de grado Ingeniero Industrial, Op. Cit., p. 108.

Cuadro 18. Nivel de experiencia requerida para el cargo

23	
EXPERIENCIA	
Este factor considera el tiempo de experiencia en cargos similares y que se ha considerado necesario para que una persona pueda desempeñar las funciones de un determinado puesto	
Grados	Definición
1	Con experiencia mínima de un año.
2	Más de 1 y hasta 2 años.
3	Entre 2 y 3 años.
4	Entre 3 y 4 años.
5	Más de 4 años

Fuente. Ibid., p. 79.

Cuadro 19. Nivel de conocimiento en el cargo

17	
CONOCIMIENTO	
Este factor mide el conocimiento del área y que exige el puesto para el desempeño exitoso del cargo.	
Grados	Definición
1	Ejecuta la supervisión e instruye de manera verbal y sencilla mediante el uso de procedimientos estandarizados para la ejecución de las labores, establece continuamente balances de desempeño que evalúa el área a su cargo
2	Realiza actividades, mediante planeación o aplicación de estrategias para lograr cumplimiento de objetivos aprovechando el conocimiento del área
3	Ejecuta acciones innovadoras para la organización mediante el uso de técnicas o teorías que sean de relevancia en el medio.
4	Debe estar en capacidad de responder ante situaciones problema, siendo capaz de analizar y detectar las causas realizando planes de acción que den solución a este.

Fuente. Ibid., p. 79.

Cuadro 20. Nivel de responsabilidad en los procesos

14	
RESPONSABILIDAD POR EL PROCESO	
Este factor mide el grado de responsabilidad que el ocupante tiene con el proceso(s) a ejecutar por el cargo	
Grados	Definición
1	La responsabilidad por el proceso es pequeña. El daño probable en el proceso será de poco valor.
2	La responsabilidad por el proceso es media. El daño en el proceso es moderado.
3	La responsabilidad por el proceso es alta. El daño probable en el proceso es considerable.
4	La responsabilidad por el proceso es total. El daño en el proceso causaría altos costos.
5	La responsabilidad por el proceso es total. El daño en el proceso causaría altos costos y además el perjuicio tendría incidencia en otros cargos y procesos.

Fuente. Ibid., p. 83.

Cuadro 21. Responsabilidad en aspectos financieros (equipos)

4	
RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS	
Este factor mide la responsabilidad que exige el cargo para usar adecuadamente los elementos que le corresponde manejar en el desarrollo de su trabajo, evitando daños y pérdidas de los mismos.	
Grados	Definición
1	Tiene un mínimo de responsabilidad por equipos. Los perjuicios ocasionados son mínimos.
2	Equipos sencillos y económicos. Las normas y precauciones se aplican para evitar daños. Los perjuicios ocasionados son pequeños.
3	Manejo de equipos de importancia, no susceptible de daños. Las normas y precauciones a veces pueden aplicarse para prevenir daños. Los perjuicios son de consideración media.
4	Manejo de equipos un poco complejos, no susceptible de daños. Las normas y precauciones pueden aplicarse para prevenir daños. Los perjuicios son de relativa importancia.

Fuente. Ibid., p. 83.

Cuadro 22. Nivel de acceso a la información

5	
MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
Este factor mide la discreción o reserva que se requiere de un cargo para la manipulación de datos e informes cuya divulgación generaría perjuicios a la empresa.	
Grados	Definición
1	No tiene acceso a información confidencial
2	La información confidencial es de alguna importancia y su revelación causaría daños leves
3	La información confidencial es importante y su revelación causaría daños graves
4	La información confidencial es muy importante y su revelación causaría daños muy graves
5	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría perjuicios gravísimos

Fuente. Ibid., p. 85.

Cuadro 23. Nivel de mando en el personal

7	
RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN DE PERSONAL	
Este factor aprecia la responsabilidad para organizar, coordinar, dirigir o controlar el trabajo de otras personas	
Grados	Definición
1	Responsablemente solamente de propio trabajo.
2	Dirige, coordina y supervisa personas que realizan labores sencillas.
3	Dirige y supervisa personas que realizan labores técnicas o especializadas.
4	Dirige, coordina y supervisa personas con personal a cargo.
5	Se encarga de hacer que el personal bajo su cargo, cumpla las metas trazadas por la empresa.

Fuente. Ibid., p. 86.

Cuadro 24. Nivel de responsabilidad por contactos

6	
RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS	
Este factor mide y aprecia el grado de responsabilidad para mantener buenas relaciones con él público, otras dependencias de la entidad o clientes externos.	
Grados	Definición
1	Contactos poco frecuentes con clientes internos y/o externos. La información que maneja es rutinaria y de poca importancia.
2	Contactos regulares con clientes internos y/o externos. La información que maneja es de alguna importancia.
3	Contactos frecuentes con clientes internos y/o externos. Las relaciones que establece y la información que maneja son de importancia.
4	Contactos frecuentes con clientes internos y/o externos. Los temas tratados son de mucha importancia; se requiere habilidad y conocimientos de las políticas y actividades de la empresa para el manejo de la información.

Fuente. Ibid., p. 87.

Cuadro 25. Condiciones de trabajo

2	
CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO	
Son los factores o ambientes que rodean el trabajo, sobre los que el empleo no tiene control, y que no pueden eliminarse, pero afectan su bienestar físico y mental.	
Grados	Definición
1	Ambiente ligeramente desagradable. Hay pocos elementos desagradables que se presentan en un grado moderado.
2	Ambiente moderadamente desagradable. Hay varios elementos desagradables (ruido, polvo, variaciones de temperatura, etcétera) que se presenta en grado moderado.
3	Ambiente desagradable, exposición a bastantes elementos desagradables que se presentan en grado moderado.
4	El trabajo tiene varios factores desagradables frecuentes o una combinación de elementos tales como ruido, polvo, calor, frío, etcétera que se presentan en grado intenso.
5	Ambiente muy desagradable, exposición intensa y continua a tres o más elementos desagradables (ruido, polvo, cambios de temperatura, etcétera) y a varios factores en grado moderado.

Fuente. Ibid., p. 91.

Cuadro 26. Tipo de riesgo y nivel, que se genera en el cargo

5	
RIESGOS PSICOSOCIALES	
Este factor mide el nivel de impacto de los riesgos psicosociales a los se expone el trabajador debido a la ejecución de su trabajo y que trae consecuencias como, problemas cardiovasculares, depresión, ansiedad, trastornos de salud mental etc.	
Grados	Definición
1	Se está expuesto a consecuencias de poca importancia, con poca probabilidad de ocurrencia.
2	Se está expuesto a enfermedades profesionales producidas por causas de riesgos psicosociales, con mediana ocurrencia.
3	Se está expuesto a algún tipo de incapacidad, con mediana probabilidad de ocurrencia.

7.3.1.5 Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación. En esta parte se realizó la evaluación de los cargos, considerando cada subfactor y una escala de grados para cada uno de ellos y con lo cual se realizó la evaluación, seleccionándose el valor que según descripciones del perfil más se ajustaba al cargo, el procedimiento anterior se realizó con cada uno de los subfactores y cargos correspondientes, resultando lo siguiente:

Tabla 5. Manual de evaluación de los cargos

PONDERACIONES	17		23		17		14		4		5		7		6		2		5		
FACTORES DE EVALUACIÓN	Educación		Experiencia		Conocimiento		Responsabilidad por el proceso		Responsabilidad por equipos		Manejo de información confidencial		Responsabilidad por dirección de personal		Responsabilidad por contactos		Condiciones ambientales de trabajo		Riesgo psicosocial		Total puntos
CARGOS	Grados	puntos	Grados	puntos	Grados	puntos	Grados	puntos	Grados	puntos	Grados	puntos	Grados	puntos	Grados	puntos	Grados	puntos	Grados	puntos	Puntos
Director UEN institucional	4	68	4	92	4	68	5	70	2	8	5	25	5	35	3	18	1	2	1	5	391
Director UEN usuario final	4	68	5	115	4	68	5	70	2	8	5	25	5	35	3	18	1	2	1	5	414
Director UEN empresarial	3	51	3	69	4	68	3	42	1	4	5	25	4	28	3	18	1	2	1	5	312
Director de operaciones	4	68	4	92	4	68	5	70	1	4	5	25	5	35	3	18	2	4	1	5	389
Director de ventas	3	51	4	92	3	51	4	56	1	4	5	25	3	21	4	24	1	2	1	5	331
Especialista de línea tradicional	3	51	2	46	2	34	3	42	1	4	4	20	3	21	4	24	1	2	2	10	254
Especialista de línea prevención	3	51	2	46	2	34	3	42	1	4	4	20	3	21	4	24	1	2	2	10	254
Especialista de línea	3	51	2	46	2	34	3	42	1	4	4	20	1	7	4	24	1	2	2	10	240
Especialista de servicio	3	51	2	46	2	34	3	42	1	4	4	20	3	21	4	24	1	2	2	10	254
Coordinador de sede usuario final	2	34	2	46	1	17	3	42	3	12	4	20	2	14	4	12	2	4	3	15	216
Coordinador institucional	2	34	2	46	1	17	3	42	3	12	4	20	2	14	4	12	2	4	3	15	216
Coordinador regional	2	34	2	46	1	17	3	42	3	12	4	20	2	14	4	12	2	4	3	15	216
Coordinador cito patología	2	34	2	46	1	17	3	42	3	12	3	20	2	14	4	12	2	4	3	15	216
Coordinador central de proceso	2	34	3	69	2	34	3	42	3	12	4	20	2	14	3	18	2	6	3	15	264

7.3.1.6 Análisis estadístico del manual de valoración. Para esta parte se analizó las frecuencias de cada factor buscando establecer la incidencia de un determinado grado en cada uno de los cargos, de acuerdo a esto se estableció la matriz de frecuencias resultando lo siguiente:

Cuadro 27. Matriz de frecuencias de los cargos en los factores

Cargos	Grados	Educación					Experiencia					Conocimiento					Responsabilidad por el proceso					Responsabilidad por equipos					Manejo de información confidencial					Responsabilidad por dirección de personal					Responsabilidad por contactos					Condiciones ambientales de trabajo					Riesgo psicosocial		
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3								
Director UEN institucional																																																	
Director UEN usuario final																																																	
Director UEN empresarial																																																	
Director de operaciones																																																	
Director de ventas																																																	
Especialista de línea tradicional																																																	
Especialista de línea prevención																																																	
Especialista de línea																																																	
Especialista de servicio																																																	
Coordinador de sede usuario final																																																	
Coordinador institucional																																																	
Coordinador regional																																																	
Coordinador cito patología																																																	
Coordinador central de proceso																																																	

Teniendo la matriz de frecuencias se dispuso a realizar los cálculos del coeficiente de correlación entre factores, buscando establecer si era necesario eliminar uno de los factores, de acuerdo a esto se procedió a realizar las correlaciones entre factores.

Inicialmente se debía establecer las frecuencias de los cargos en cada grado de los factores, encontrándose lo siguiente:

Tabla 6. Frecuencias de cargos por grados

Educación		Experiencia		Conocimiento		Responsabilidad por el proceso		Responsabilidad por equipos		Manejo de información confidencial		Responsabilidad por dirección de personal		Responsabilidad por contactos		Condiciones ambientales de trabajo		Riesgo psicosocial	
Grados	Frecuencia	Grados	Frecuencia	Grados	Frecuencia	Grados	Frecuencia	Grados	Frecuencia	Grados	Frecuencia	Grados	Frecuencia	Grados	Frecuencia	Grados	Frecuencia	Grados	Frecuencia
1	0	1	0	1	4	1	0	1	7	1	0	1	1	1	0	1	9	1	5
2	5	2	8	2	5	2	0	2	2	2	0	2	5	2	0	2	5	2	4
3	6	3	2	3	1	3	10	3	5	3	0	3	4	3	5	3	0	3	5
4	3	4	3	4	4	4	1	4	0	4	9	4	1	4	9	4	0	----	----
5	0	5	1	----	----	5	3	----	----	5	5	5	3	----	----	5	0	----	----

De acuerdo a las frecuencias por grados, cabe anotar que existen grados en donde no existe presencia de cargos, pero no se eliminaron ya que en el presente proyecto se pensaron en factores con grados que no solo sirvieran en un estudio de corto plazo, sino que además permitieran ser utilizados en un estudio próximo en donde se incluyan más cargos o en donde cambie la situación actual de los cargos analizados en este proyecto. Teniendo claro lo anterior se continúa con el procedimiento para hallar la correlación entre cada factor, continuando con el cálculo de la Media aritmética de grados, la media aritmética real y la desviación típica, utilizándose las siguientes ecuaciones respectivamente:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{N}$$

En la que:

- \bar{x} = Media aritmética de grados
- x_i = Diferentes grados del factor
- N = Número total de cargos

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i F_i}{N}$$

En la que:

- \bar{x} = Media aritmética real
- x_i = Diferentes grados del factor
- F_i = Frecuencias para cada grado
- N = Número total de cargos

$$S = \sqrt{\frac{\sum x_i^2 F_i}{N} - \bar{x}^2}$$

En la que:

- S = Desviación típica
- \bar{x} = Media aritmética real
- x_i = Diferentes grados del factor
- F_i = Frecuencias para cada grado
- N = Número total de cargos

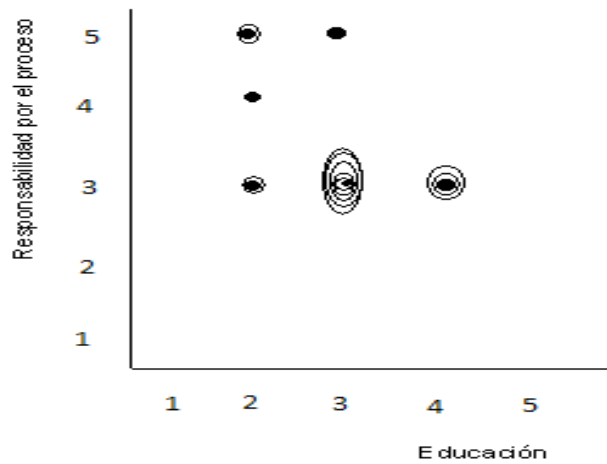
Con lo anterior se procede a hallar la media aritmética y la desviación típica o estándar con los grados y factores de la relación educación y responsabilidad por el proceso, resultando lo siguiente:

Tabla 7. Cálculos de la relación de factores

Calculo	Factor educación	Factor Responsabilidad por el proceso
Media aritmética de grados	1,07	1,07
Media aritmética real	2,86	3,50
Desviación típica	0,74	0,82

Inmediatamente encontrada la media aritmética y la desviación típica se procede a realizar el gráfico de correlación de los factores, en busca de establecer la tabla de frecuencias por la relación, de acuerdo a esto se obtuvo el siguiente gráfico para esta relación.

Figura 4. Frecuencias de cargos por grados



La tabla de frecuencia para la relación de los factores Educación y responsabilidad por el proceso es la siguiente:

Tabla 8. Frecuencias de la relación

x_i	y_i	F_{ij}	$x_i y_i F_{ij}$
2	3	2	12
2	4	1	8
2	5	2	20
3	3	5	45
3	5	1	15
4	3	3	36
Sumatoria			136

Teniendo la tabla de frecuencias se procede a calcular la covarianza de la relación la cual se obtiene con la siguiente ecuación:

$$\sigma = \frac{\sum x_i y_i F_{ij}}{N} - \bar{x} \bar{y}$$

$$\sigma = \frac{136}{14} - (2,85)(3,50) = -0,28$$

Conociendo la covarianza se procede al cálculo del coeficiente de correlación, mediante la siguiente ecuación:

$$r = \frac{\sigma}{S_E S_R}$$

$$r = \frac{\sigma}{S_E S_R}$$

Donde:

- r = Coeficiente de correlación
- S_E = Desviación típica del factor educación
- S_R = Desviación típica del factor responsabilidad por el proceso

El coeficiente de correlación es entonces:

$$r = \frac{0,28}{(0,74)(0,82)} = -0,46$$

De acuerdo al coeficiente de correlación entre los factores de Educación y responsabilidad del proceso, se puede establecer que los dos son independientes y no se hace necesario eliminar alguno de los dos factores, debido a que no tienen una relación positiva cercana a uno, en este caso como se observa la relación es de tipo negativa. Este mismo procedimiento se debe realizar haciendo las relaciones de todos los factores, obteniéndose el siguiente cuadro del estudio estadístico:

Cuadro 28. Resultado del estudio estadístico

FACTORES	\bar{X} De los grados	\bar{X} Real	S	CORRELACIÓN ENTRE FACTORES									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Educación	1,07	2,9	0,7		-0,42	0,47	-0,47	-0,24	-0,26	0,54	0,06	-0,26	0,23
2 Experiencia	1,07	2,8	1,0	-0,42		-0,60	-0,30	-0,42	-0,58	-0,06	-1,19	-0,14	0,08
3 Conocimiento	0,71	2,4	1,2	0,47	-0,60		0,41	-0,02	-0,48	0,49	0,23	0,15	0,58
4 Responsabilidad por el proceso	1,07	3,5	0,8	-0,47	-0,30	0,41		-0,57	-0,45	0,00	-0,28	0,28	-0,37
5 Responsabilidad por equipos	0,71	1,9	0,9	-0,24	-0,42	-0,02	-0,57		-0,05	0,19	-0,28	0,28	-0,37
6 Manejo de información confidencial	1,07	3,5	0,5	-0,26	-0,58	-0,48	-0,45	-0,05		0,00	0,54	0,38	-0,18
7 Responsabilidad por dirección de personal	1,07	3,0	1,3	0,54	-0,06	0,49	0,00	0,19	0,00		0,12	-0,12	0,40
8 Responsabilidad por contactos	0,71	2,8	0,5	0,06	-1,19	0,23	-0,28	-0,28	0,54	0,12		0,24	-0,18
9 Condiciones ambientales de trabajo	1,07	2,9	0,5	-0,26	-0,14	0,15	0,28	0,28	0,38	-0,12	0,24		-0,56
10 Riesgo psicosocial	0,43	2,0	0,8	0,23	0,08	0,58	-0,37	-0,37	-0,18	0,40	-0,18	-0,56	

Al obtener los resultados de los coeficiente de correlación se puede establecer que todas las relaciones establecidas entre los factores arrojaron resultados de valores negativos o positivos no cercanos a uno, por ello se puede decir que los factores son independientes, por lo cual no se requiere eliminar ninguno de ellos y además se comprueba la exactitud del manual de valoración para realizar el diseño de la curva y de la estructura salarial que se muestra en la siguiente etapa.

7.4 ETAPA 4: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

Al querer realizar la curva salarial se debe tener en cuenta el total de puntos obtenidos por cada cargo y además se debe colocar los salarios actuales para cada cargo establecidos por la organización, gracias a lo cual se podrá obtener una curva salarial actual, que mostrará la línea de tendencia a donde deberían acercarse los salarios en busca de ajustar adecuadamente los salarios, al realizar el grafico con la curva el eje x será el que represente los puntos del cargo y el eje Y será el que represente los salarios actuales, de acuerdo a lo anterior se obtiene lo siguiente:

Tabla 9. Manual de evaluación de los cargos

CARGOS	X TOTAL PUNTOS	Y SALARIOS
Director UEN usuario final	414	\$ 4.000.000
Director UEN institucional	391	\$ 5.666.615
Director de operaciones	389	\$ 4.000.000
Director de ventas	331	\$ 3.000.000
Director UEN empresarial	312	\$ 1.800.000
Coordinador central de proceso	264	\$ 2.000.000
Especialista de línea tradicional	254	\$ 2.500.000
Especialista de línea prevención	254	\$ 1.800.000
Especialista de servicio	254	\$ 1.800.000
Especialista de línea	240	\$ 2.100.000
Coordinador regional	216	\$ 2.000.000
Coordinador cito patología	216	\$ 1.874.080
Coordinador de sede usuario final	216	\$ 1.900.000
Coordinador institucional	216	\$ 2.000.000

Con los anteriores puntos y los salarios respectivos se procede a realizar la gráfica de la curva salarial y se realiza ajustes: lineal y polinómico en busca de determinar cuál es el que ofrece un mayor coeficiente de determinación y de esta manera establecer qué tipo de ecuación se debe utilizar para encontrar los salarios que se ajusten más a los cargos directivos de la organización con los que se ha trabajado en el presente proyecto, de acuerdo a lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Figura 5. Curva salarial con ajuste lineal

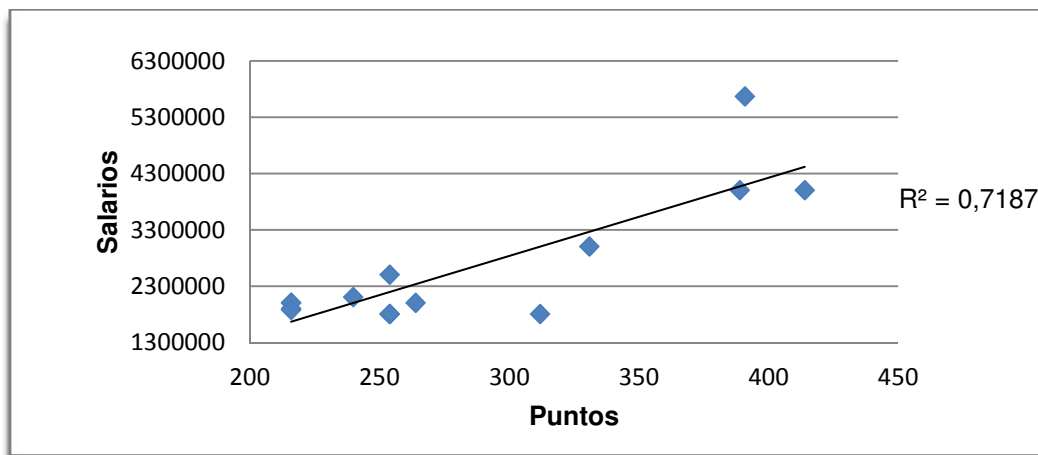
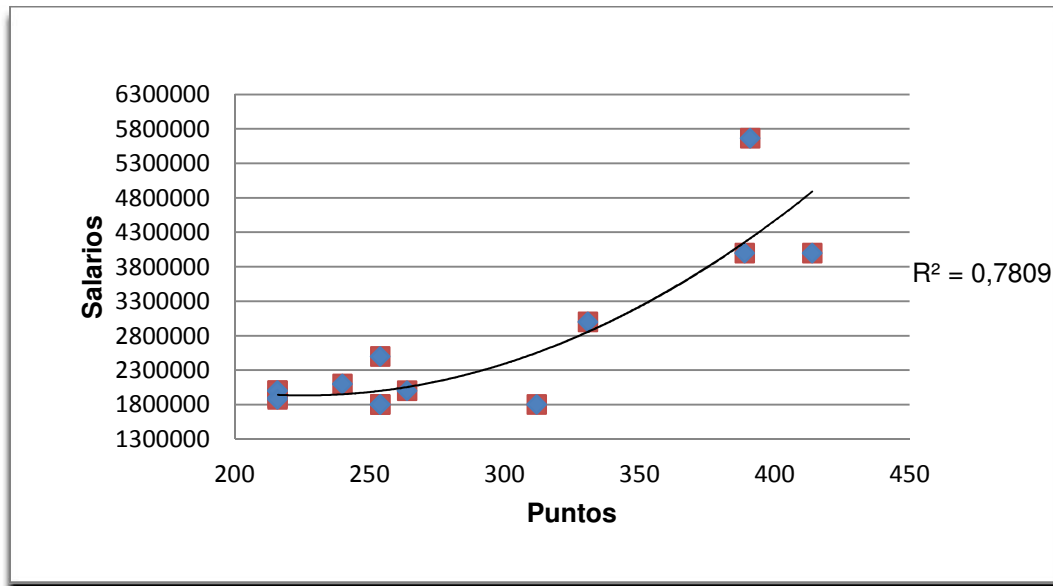


Figura 6. Curva con ajuste polinómico de 2° grado



De acuerdo a las anteriores curvas salariales se puede establecer existen puntos que no están ajustados a las líneas de tendencias y se encuentran por debajo o por arriba de dicha línea, entonces por ello se necesita encontrar una ecuación que posibilite encontrar el valor de los salarios que si se ajusten a la línea de tendencias y por ello se observa cual es mejor ajuste (lineal o polinómico) y se define que el mejor ajuste lo dio la curva con ajuste polinómico de segundo grado, debido a que es el que posee el mayor coeficiente de determinación R^2 , lo anterior se observa en la figura 4 y 5 y en el siguiente tabla de datos:

Tabla 10. Ecuaciones de ajuste de la curva salarial

TIPO DE CURVA	ECUACIÓN DE LA CURVA	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN
Línea recta	$Y = 13918x - 13409$	0.718
Polinómica de 2° grado	$y = 83,49692512790x^2 - 37709,78164x + 6191177,11775$	0,78

Como se observa en la tabla de datos anterior, el coeficiente de determinación de la curva polinómica es de 0.780 que sobrepasa al valor de la curva lineal y por ello es la ecuación cuadrática la que se debe utilizar para hallar los salarios que se ajusten a la línea de tendencia central ajustada, la cual es la que muestra en donde deben ubicarse los salarios de acuerdo a las descripciones de los perfiles. Cabe mencionar que a pesar de que Excel provee la ecuación cuadrática

correspondiente, se determinó que era más recomendable realizar el cálculo manualmente en busca de una mayor exactitud en los valores de los coeficientes de la ecuación cuadrática.

Para comprobar el valor arrojado por Excel del coeficiente de determinación se procede a mostrar el siguiente análisis estadístico que se realizó a partir de los cálculos contenidos en la siguiente tabla:

Tabla 11. Análisis estadístico para el coeficiente de determinación

N°	CARGO	PUNTOS	SALARIO ACTUAL	SALARIO AJUSTADO	SALARIO PROMEDIO	(SAC-SPR)*(SAC-SPR)	(SAJ-SPR)*(SAJ-SPR)
1	Coordinador institucional	216	2.000.000	1.941.497	2.602.907	363.496.625.387	437.463.175.310
2	Coordinador de sede usuario final	216	1.900.000	1.941.497	2.602.907	494.077.988.024	437.463.175.310
3	Coordinador cito patología	216	1.874.080	1.941.497	2.602.907	531.188.523.620	437.463.175.310
4	Coordinador regional	216	2.000.000	1.941.497	2.602.907	363.496.625.387	437.463.175.310
5	Especialista de línea	240	2.100.000	1.950.252	2.602.907	252.915.262.750	425.957.767.181
6	Especialista de servicio	254	1.800.000	1.999.780	2.602.907	644.659.350.662	363.761.707.407
7	Especialista de línea prevención	254	1.800.000	1.999.780	2.602.907	644.659.350.662	363.761.707.407
8	Especialista de línea tradicional	254	2.500.000	1.999.780	2.602.907	10.589.812.200	363.761.707.407
9	Coordinador central de proceso	264	2.000.000	2.055.196	2.602.907	363.496.625.387	299.986.631.853
10	Director UEN empresarial	331	1.800.000	2.553.650	2.602.907	644.659.350.662	2.426.240.881
11	Director de ventas	331	3.000.000	2.857.246	2.602.907	157.682.999.013	64.688.426.900
12	Director de operaciones	389	4.000.000	4.156.910	2.602.907	1.951.869.372.640	2.414.926.737.909
13	Director UEN institucional	391	5.666.615	4.211.746	2.602.907	9.386.310.210.645	2.588.363.233.107
14	Director UEN usuario final	414	4.000.000	4.890.366	2.602.907	1.951.869.372.640	5.232.471.814.760
	SUMATORIA	3986	36440695	36.440.695	36440695	17.760.971.469.679	13.869.958.676.051

Donde:

- SAC = Salario actual
- SAJ = Salario ajustado
- SPR = Salario promedio

Conociendo lo anterior y al tener las sumatorias de los cálculos realizados se procede a realizar la división de las sumatorias $(SAJ-SPR)*(SAJ-SPR)$ y $(SAC-SPR)*(SAC-SPR)$ para calcular el coeficiente de determinación, mediante la siguiente ecuación:

$$R^2 = \frac{\sum(SAJ - SPR)(SAJ - SPR)}{\sum(SAC - SPR)(SAC - SPR)}$$

$$R^2 = \frac{13.869.958.676.051}{17.760.971.469.679} = 0.78$$

Observando lo anterior se comprueba el valor del coeficiente de determinación arrojado por Excel y de esta manera se puede decir que si se debe seguir trabajando con un ajuste polinómico de 2º para alcanzar un mejor resultado, ya aporta un mejor coeficiente de determinación.

De acuerdo a la anterior comprobación estadística y sabiendo que el mayor coeficiente de determinación lo ofrece el ajuste polinómico, se procede a encontrar los coeficientes de la ecuación cuadrática $y = ax^x + bx + cy$ para esto se realizan los procesos matemáticos correspondientes con el objetivo de establecer la ecuación polinómica para hallar los salarios de tendencia.

7.4.1 Determinación de la ecuación cuadrática. Para la realización de la ecuación cuadrática se procede inicialmente a realizar una tabla de sumatorias con base en el método de los mínimos cuadrados, como se muestra a continuación:

Tabla12. Método de mínimos cuadrados

N°	CARGO	PUNTOS <i>x</i>	SALARIO ACTUAL <i>y</i>	X^2	X^3	X^4	Xy	X^2y
1	Director UEN usuario final	414	4000000	171396	70957944	29376588816	1656000000	685584000000
2	Director UEN institucional	391	5666615	152881	59776471	23372600161	2215646615	866317826615
3	Director de operaciones	389	4000000	151321	58863869	22898045041	1556000000	605284000000
4	Director de ventas	331	3000000	109561	36264691	12003612721	993000000	328683000000
5	Director UEN empresarial	312	1800000	97344	30371328	9475854336	561600000	175219200000
6	Coordinador central de proceso	264	2000000	69696	18399744	4857532416	528000000	139392000000
7	Especialista de línea tradicional	254	2500000	64516	16387064	4162314256	635000000	161290000000
8	Especialista de línea prevención	254	1800000	64516	16387064	4162314256	457200000	116128800000
9	Especialista de servicio	254	1800000	64516	16387064	4162314256	457200000	116128800000
10	Especialista de línea	240	2100000	57600	13824000	3317760000	504000000	120960000000
11	Coordinador regional	216	2000000	46656	10077696	2176782336	432000000	93312000000
12	Coordinador cito patología	216	1874080	46656	10077696	2176782336	404801280	87437076480
13	Coordinador de sede usuario final	216	1900000	46656	10077696	2176782336	410400000	88646400000
14	Coordinador institucional	216	2000000	46656	10077696	2176782336	432000000	93312000000
	Sumatoria	3.967	36.440.695	1.189.971	377.930.023	126496065603	11.242.847.895	3.677.695.103.095

Al conocer los valores de interés mediante mínimos cuadrados se procede a realizar el método de matrices, que consiste en expresar matricialmente el sistema de ecuaciones 3 x 3 que plantea el método de mínimos cuadrados:

$$\begin{pmatrix} \text{Sumatorio } x^2 & \text{Sumatoria } x & n \\ \text{Sumatoria } x^3 & \text{Sumatorio } x^2 & \text{Sumatoria } x \\ \text{Sumatoria } x^4 & \text{Sumatoria } x^3 & \text{Sumatorio } x^2 \end{pmatrix}$$

Se debe aplicar algebra lineal en la anterior matriz con el objetivo de establecer la matriz inversa y el vector con los valores de la ecuación cuadrática, tal como se muestra a continuación:

Matriz X. Progresión aritmética I

$$\begin{pmatrix} 1189971 & 3967 & 14 \\ 377930023 & 1189971 & 3967 \\ 126496065603 & 377930023 & 1189971 \end{pmatrix}$$

Para encontrar la matriz inversa se puede utilizar la herramienta de Excel con la función **minversa** aplicada a la matriz inicial (Matriz x), resultando la siguiente matriz inversa:

MATRIZ X-1. Progresión aritmética I

$$\begin{pmatrix} 0,00056898 & -3,90001E-06 & 6,30741E-09 \\ -0,3561131 & 0,002426642 & -3,90001E-06 \\ 52,61651695 & -0,3561131 & 0,00056898 \end{pmatrix}$$

Además de la matriz se requiere un vector Y el cual se encuentra con los siguientes valores:

VECTOR Y. Progresión aritmética I

$$\begin{pmatrix} \text{sumatoria } y \\ \text{sumatoria } xy \\ \text{sumatoria } x^2 y \end{pmatrix}$$

VECTOR Y. Progresión aritmética

$$\begin{pmatrix} 36.440.695 \\ 11.242.847.895 \\ 3.677.695.103.095 \end{pmatrix}$$

Teniendo la matriz inversa y el vector Y se procede a realizar la multiplicación entre ellos para encontrar el vector A que correspondes a los componentes de la ecuación cuadrática:

VECTOR A. Progresión aritmética

$$\begin{pmatrix} 83,49692512790 \\ -37709,78164 \\ 6191177,11775 \end{pmatrix}$$

Conociendo el vector resultante (Vector A), se procede a establecer la ecuación cuadrática de la tendencia central ajustada:

$$y = 83,49692512790x^2 - 37709,78164x + 6191177,11775$$

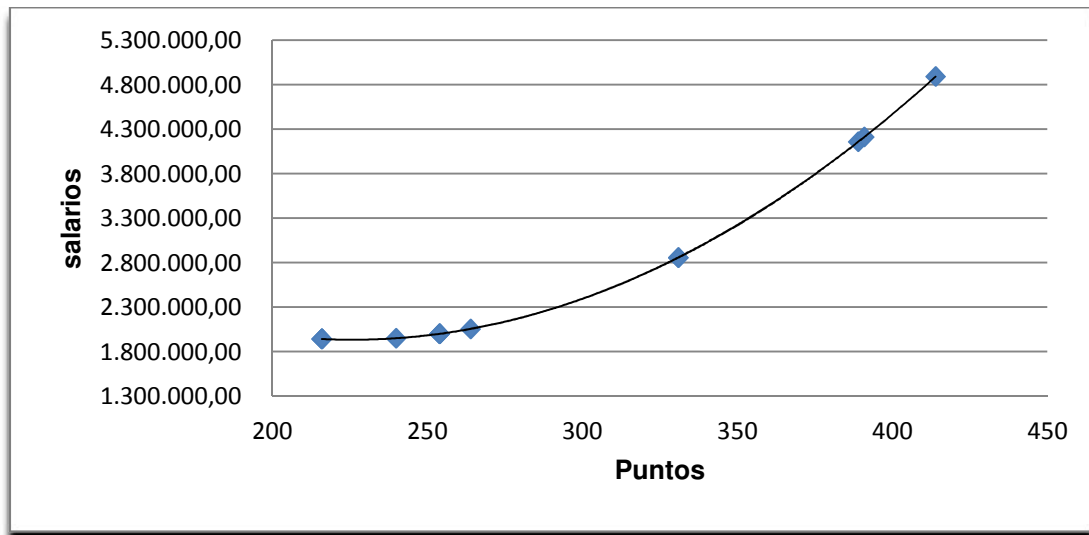
Conociendo la ecuación cuadrática que representa la línea de tendencia de la curva, se procede a encontrar los salarios ajustados mediante el reemplazo del valor de puntos de los cargos en la ecuación, A continuación se muestra la tabla de resultados:

Tabla13. Salarios ajustados a la línea de tendencia

CARGOS	PUNTOS	SALARIO ACTUAL	SALARIO AJUSTADO
Coordinador institucional	216	\$ 2.000.000,00	\$ 1.941.496,82
Coordinador de sede usuario final	216	\$ 1.900.000,00	\$ 1.941.496,82
Coordinador cito patología	216	\$ 1.874.080,00	\$ 1.941.496,82
Coordinador regional	216	\$ 2.000.000,00	\$ 1.941.496,82
Especialista de línea	240	\$ 2.100.000,00	\$ 1.950.252,41
Especialista de servicio	254	\$ 1.800.000,00	\$ 1.999.780,20
Especialista de línea prevención	254	\$ 1.800.000,00	\$ 1.999.780,20
Especialista de línea tradicional	254	\$ 2.500.000,00	\$ 1.999.780,20
Coordinador central de proceso	264	\$ 2.000.000,00	\$ 2.055.196,46
Director UEN empresarial	331	\$ 1.800.000,00	\$ 2.553.649,93
Director de ventas	331	\$ 3.000.000,00	\$ 2.857.246,01
Director de operaciones	389	\$ 4.000.000,00	\$ 4.156.910,27
Director UEN institucional	391	\$ 5.666.615,38	\$ 4.211.745,91
Director UEN usuario final	414	\$ 4.000.000,00	\$ 4.890.366,50

Conociendo los salarios ajustados se procede a graficarlos con los puntos, con la intención de observar el comportamiento de los puntos:

Figura 7. Curva de salarios con ajuste polinómico de 2° grado



De acuerdo a lo anterior se establece que la tendencia de los salarios en los cargos directivos de la organización deben ser correspondientes a los encontradas

mediante la valoración por puntos (ver tabla 9), con lo cual se tendrán cargos adecuadamente valorados. Para este proyecto se hará énfasis mediante la política en los salarios subpagados o sobrepagados que afecten la banda salarial establecida con el propósito de favorecer la equidad interna en la organización y definiendo bajo este criterio el plan de compensación fija, por ello si la organización desea realizar ajustes en los salarios que se encuentren dentro de los límites de la banda salarial deberá establecer estrategias de ajustes para dichos cargos ya que la propuesta en este proyecto se centrará en los cargos críticos que son los que afecten los límites de la banda salarial.

Continuando con el análisis salarial se procede a encontrar la escala salarial correspondiente con el objetivo de encontrar el rango de variabilidad salarial para cada uno de los cargos.

7.4.2 Determinación de la estructura. Para la determinación de la estructura salarial se fijaron varios rangos de variabilidad, pero por amplitud se seleccionó un rango de ± 15 con el propósito de tener límites de variabilidad mayor para la creación de la escala salarial, de acuerdo a esto, se crea una ecuación cuadrática de límite inferior y superior que se realizaría para un rango salarial con -15% y +15% lo cual se obtiene al multiplicar la ecuación de la tendencia central ajustada, que es la siguiente:

$$Y = 83,49692512790X^2 - 37709,78164X + 6191177,11775 \text{ (Ecuación T.C.A)}$$

Para hallar el límite inferior se Multiplica los coeficientes de la anterior ecuación con $(1-0.15)=0.85$ obteniéndose lo siguiente:

$$Y = 70,972386X^2 - 32053,314 + 5262500,6 \text{ (Ecuación T.C.A -15\%)}$$

En el caso del límite superior se multiplica los coeficientes de la ecuación de la tendencia central con $(1+0.15)=1.15$ resultado la otra ecuación:

$$Y = 96,0211464X^2 - 43366,249 + 7119853,7 \text{ (Ecuación T.C.A +15\%)}$$

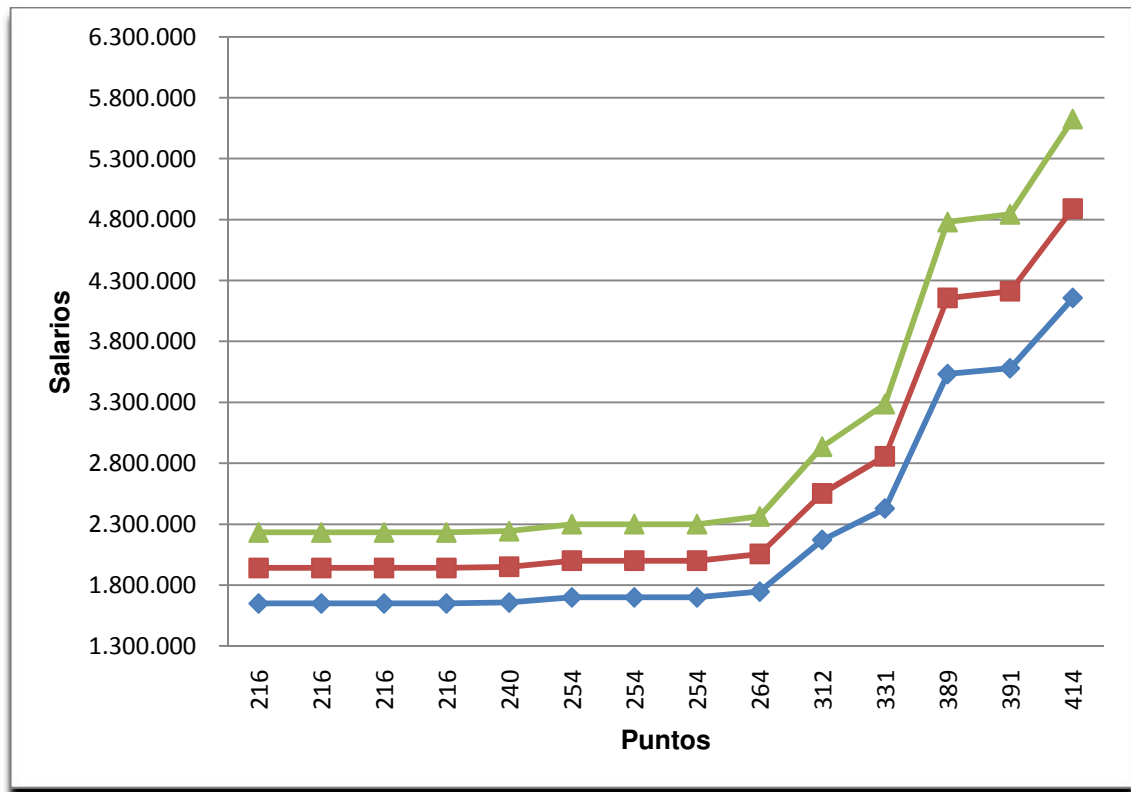
Teniendo en cuenta las anteriores ecuaciones se procede a la construcción de la escala salarial obteniéndose lo siguiente:

Tabla 14. Escala salarial en millones de pesos (\$), con LI, LC y LS

CARGOS	PUNTOS	SALARIO ACTUAL	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE TENDENCIA CENTRAL	LÍMITE SUPERIOR
Coordinador de sede institucional	216	2.000.000	1.650.272	1.941.497	2.232.721
Coordinador de sede usuario final	216	1.900.000	1.650.272	1.941.497	2.232.721
Coordinador cito patología	216	1.874.080	1.650.272	1.941.497	2.232.721
Coordinador de sede regional	216	2.000.000	1.650.272	1.941.497	2.232.721
Especialista de línea	240	2.100.000	1.657.715	1.950.252	2.242.790
Especialista de servicio	254	1.800.000	1.699.813	1.999.780	2.299.747
Especialista de línea prevención	254	1.800.000	1.699.813	1.999.780	2.299.747
Especialista de línea tradicional	254	2.500.000	1.699.813	1.999.780	2.299.747
Coordinador central de proceso	264	2.000.000	1.746.917	2.055.196	2.363.476
Director UEN empresarial	312	1.800.000	2.170.602	2.553.650	2.936.697
Director de ventas	331	3.000.000	2.428.659	2.857.246	3.285.833
Director de operaciones	389	4.000.000	3.533.374	4.156.910	4.780.447
Director UEN institucional	391	5.666.615	3.579.984	4.211.746	4.843.508
Director UEN usuario final	414	4.000.000	4.156.812	4.890.366	5.623.921

La anterior escala se puede observar de manera gráfica a continuación:

Figura 8. Línea de tendencia central ajustada y límites (Escala salarial)



De acuerdo a lo anterior los salarios en la organización se deben encontrar dentro de los anteriores límites de la escala salarial(ver figura 8) y por lo cual se expone el rango de variabilidad para cada uno de los cargos (ver tabla 9) y se tendría la escala salarial para los salarios del plan de compensación fija, obtenida dicha escala se procede a realizar el análisis salarial y al diseño de la política salarial con el objetivo de establecer parámetros más exactos para la compensación salarial mediante el estudio de la equidad interna de la organización, generando estrategias de ajuste salarial para los cargos que se encuentren fueran de los límites de la bandas salarial (subpagados, sobrepagados) y que afecten la equidad interna en la organización.

Cabe mencionar que no se presentan categorías en el gráfico anterior, debido a que el presente estudio se hizo para pocos cargos (catorce cargos directivos), además el estudio se aplicó por cargos, porque a pesar que algunos cargos se encontraban dentro del mismo nivel de jerarquía y hasta con denominaciones parecidas en los nombres, no se encontraban muy cerca unos de otros en términos salariales debido a la especificidad de cada uno de los perfiles de cargo, por ello no se trabajo por categorías sino por cargos.

7.4.3 Definición de la política salarial. La política salarial se enfoca a la asignación de salarios por cargo, identificando un respectivo salario para cada uno de los cargos, se presenta el siguiente análisis de equidad interna estableciendo una tolerancia de $\pm 15\%$ para cada uno de los salarios ajustados, hallados a través de la valoración por puntos, de acuerdo a lo anterior se estiman los salarios sobrepagados o subpagados mediante el análisis de equidad interna, para que se tomen las medidas de reajuste salarial necesario en busca de que los salarios subpagados y sobrepagados se encuentren dentro de los límites de las bandas salariales.

7.4.3.1 Equidad interna en la organización. “La equidad interna se constituye también en una herramienta de la responsabilidad social de la compañía, teniendo claro que los principios de igualdad no se manifiestan en un trato igual y absoluto a todos los trabajadores, sino en un trato igual a los iguales y desigual a los desiguales, es decir, en donde sea posible remunerar también factores subjetivos de cada trabajador como su experiencia y capacitación particular, pues en ello también se soporta la equidad”³⁴.

“Teniendo en cuenta que el concepto de equidad es por naturaleza subjetivo, es necesario que el empleador establezca unas reglas claras de aplicación de los parámetros de equidad, para ello se debe fundamentar en la línea de tendencia central como marco de referencia para evaluar la equidad interna de la empresa”³⁵.

La tendencia central, representada por el 100%, define la dispersión salarial en la que se encuentran los cargos analizados, es decir, representa la distribución ideal de los salarios relacionado con los puntos (a mayor puntaje de valoración mayor será su remuneración, la relación es directamente proporcional). Esta es la resultante de haber elaborado una valoración de cargos, y de acuerdo a este método se establecen unas bandas permitidas para analizar los salarios dentro de un margen del 15%, más de la línea de tendencia central (ideal) y el 15% menos de la misma. En términos matemáticos, la línea de tendencia central es la ecuación polinómica de 2º que transforma los puntos en salario. La curva está dada por la ecuación $Y = ax^2 + bx + c$ ³⁶.

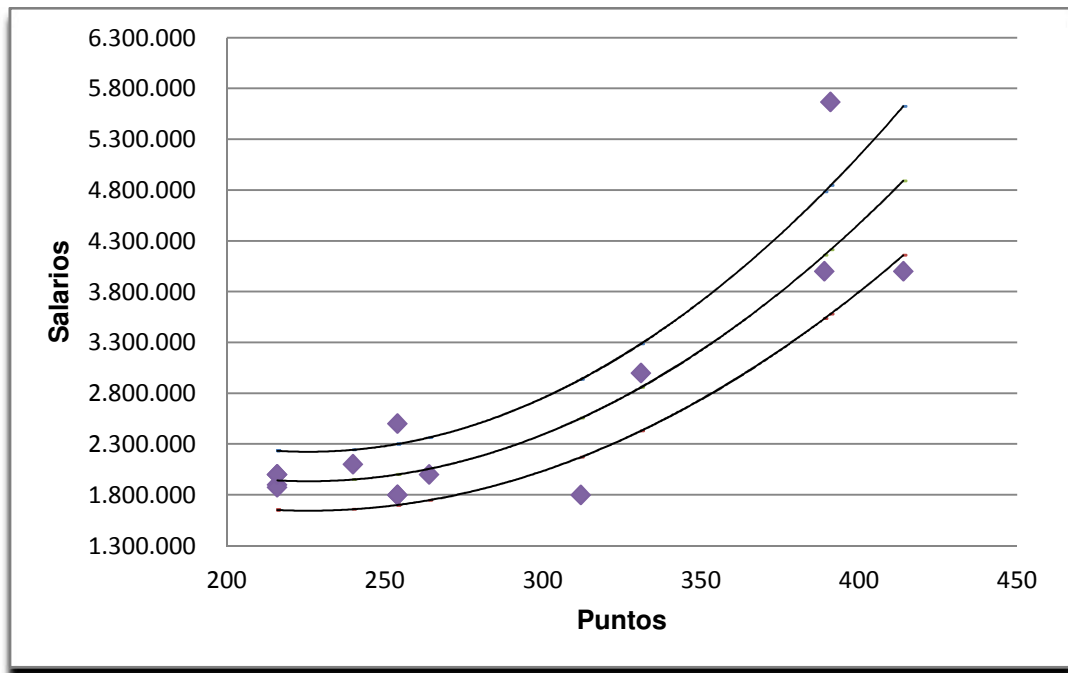
³⁴ ARÉVALO, Hugo y AGUIRRE, Roger. Propuesta de compensación salarial para la empresa Hidrocarburos Colombia S.A., perteneciente al sector petrolero. Trabajo de grado Especialista en gerencia de Recursos Humanos. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda. Escuela de postgrados. Departamento de Recursos Humanos, 2010. 76 p.

³⁵ Ibid., p 38.

³⁶ Ibid., p 38.

A continuación se establece un gráfico con la ecuación de (ecuación de tendencia central) y se establecen las bandas salariales dentro de un margen del 15 % arriba y debajo de la línea de tendencia central ajustada.

Figura 9. Equidad interna en la organización



De acuerdo a la figura 9, se establece que existen cargos fuera de los límites inferior y superior, los cargos son: Director UEN institucional el cual se encuentra alejado en un 18.2% del límite superior, el Especialista de línea tradicional se encuentra a un 12% por encima del límite superior por lo cual estos cargos se encuentran sobrepagados, si se examina el límite inferior se puede observar que el Director UEN usuario final se encuentra por debajo de dicho límite alejado en un 10%, también el cargo del Director UEN empresarial se encuentra a un 27.7% del límite inferior, por lo cual se puede decir que estos cargos se encuentran subpagados y por esto la organización deberá analizar la forma de que estos salarios mejoren su valor nominal con el objetivo de que dichos cargos se encuentren dentro de las bandas salariales.

Si se examina la equidad interna en la organización se puede decir que en un 14.28% existen cargos que están subpagados por lo cual la organización debe establecer estrategias de incremento salarial que pueden ser mensual, trimestral,

semestral o anual en busca de acercar los salarios al límite inferior de la banda salarial establecida, logrando generar salarios acordes con los perfiles de cargo, que contribuyan a la mantención del talento humano y evitando así, fenómenos como la deserción por incumplimiento de expectativas salariales.

En consecuencia a los resultados obtenidos del plan de compensación fija y gracias al diseño de la política salarial se establece que se deben modificar los valores salariales de cuatro cargos, de los cuales dos se encuentran subpagados y los restantes sobrepagados, por lo cual la organización de acuerdo su capacidad financiera deberá analizar la forma de incremento salarial a realizar con el objetivo de mejorar la equidad interna en la organización teniendo salarios acordes con las descripciones de cargo, dentro de las bandas salariales establecidas, con salarios de entrada adecuados y con ajustes e incrementos indicados de acuerdo al estudio realizado.

7.4.3.2 Propuesta de ajuste salarial. De acuerdo al estudio de la equidad interna se pudo observar que los cargos fuera de la banda salarial superior son: Director UEN Institucional, Especialista de línea tradicional, que se encuentran sobrepagados, lo cual se explica debido a que las personas que desempeñan dichos cargos llevan varios años con la compañía y han ocupado otros puestos antes de estar en el actual, por ello su sueldo se ha venido aumentando con los años y se encuentran por encima del que actualmente deberían ganar de acuerdo a la valoración de los cargos, pero cabe anotar que para la organización es de vital importancia conservar talento humano de trayectoria, debido a sus estrategias de expansión y por la dificultad del sector salud, debido a que es un sector muy amplio y de dificultad para entenderlo y manejarlo, es por esto que se recomienda a la organización implementar las estrategias de pago con bonos salariales, para de esta manera conservar al trabajador en dicho cargo sin afectar la estructura salarial de la organización, para lograr esto se sugiere dividir el valor del salario de la siguiente manera:

Tabla 15. Componentes del salario

Tipo de compensación	Componente salarial
Salario	75%
Bonos	25%

Realizando la división para estos dos cargos se tendría el salario actual para los dos cargos de la siguiente manera:

Tabla 16. Valor de pago en salario y bono

Cargos	Salario	Bonos	Total
Especialista de línea tradicional	\$ 1.875.000	\$ 625.000	\$ 2.500.000
Director UEN Institucional	\$ 4.249.960	\$ 1.416.650	\$ 5.666.615

Como se puede apreciar en la tabla 12, contemplando el pago con bonos se tendrían unos salarios básicos inferiores, logrando acercarse a estos al valor máximo de la banda salarial de la organización para comprobar esto se procede a examinar los valores máximos de la banda salarial para los cargos anteriores:

Tabla 17. Comparación del salario con los límites de la banda salarial

Cargos	Salario	Límite inferior	Límite tendencia central	Límite superior
Especialista de línea tradicional	\$ 1.875.000	\$ 1.699.813	\$ 1.999.780	\$ 2.299.747
Director UEN Institucional	\$ 4.249.960	\$ 3.579.984	\$ 4.211.746	\$ 4.843.508

Al observar la tabla 13 se puede comprobar que si se adopta la estrategia de la división salarial utilizando bonos como opción de compensación se puede seguir conservando los dos ocupantes del cargo sin afectar las estructuras salariales y además si se analiza los salarios actuales contenidos en la tabla 8, se comprueba que el salario del Director UEN Institucional estaría más ajustado a los salarios de los otros Directores de las unidades estratégicas de negocio que se encuentran en \$ 4,000,000 y en el caso del Especialista de línea tradicional sería igual ya que con un valor de \$ 1,875,000 estaría más cercano a los salarios de los otros especialistas que se encuentran en \$ 1,800,000 y \$ 2,100,000.

Cabe mencionar que la propuesta de la división del salario en componentes se encuentra dentro de los márgenes establecidos por la ley ya que según La ley Colombiana³⁷, lo normal es que el máximo valor de pago que no constituye salario (bonos) sea del 40%. Por ello mediante esta propuesta se ajustaría

³⁷ Ley 1993 de 2010 [en línea]. Bogotá D.C.: Secretariadosenado.gov.co, Feb 2012- [citado 05jun, 2012]. Disponible en internet: www.secretariadosenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2010/ley_1393_2010.html.

adecuadamente a lo establecido por la normatividad establecida para dicho forma de pago en la compensación debido a que se llegaría a un acuerdo con los ocupantes de los cargos con el objetivo de establecer que de la remuneración total un 40%, apoyándose en la Ley 50 de 1990, donde se afirma que el trabajador y el empleador pueden convenir libremente el salario³⁸, se debe aclarar que las prestaciones legales a las que tiene derecho el trabajador no se deben afectar, por ello el empleador deberá pagar el valor total de las prestaciones calculado sobre el 100% del valor salarial y adicionarlo al valor de 75% que es el componente en salario, por lo cual se puede decir que las prestaciones no se afectarán en ningún sentido porque deberán seguir siendo canceladas y adicionadas al componente salarial, de acuerdo a esto se propone utilizar para pagar de manera quincenal junto con el salario en la nómina los siguientes bonos:

Figura 10. Bonos Bigpass alimenticio



Figura 11. Bonos Sodexho canasta pass



³⁸ Ley 50 de 1990 [en línea]. Bogotá D.C.: Alcaldía mayor, Feb 2012- [citado 10jun, 2012]. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>.

Se recomienda la utilización de los anteriores bonos debido a que el presente proyecto propone conservar todo el talento humano, por ello se recomienda pactar formas de pago con el trabajador en busca de conservar dicho talento humano sin perjudicar la estructura salarial planteada y evitando así la ejecución de despidos o violaciones a la ley al intentar realizar reducciones salariales, por lo anterior y por la importancia de la canasta familiar se sugieren el pago a los empleados con cualquiera de estos dos tipos de bonos, porque se pueden redimir fácilmente en restaurantes o en almacenes de cadena, en la compra de los artículos que estos oferten, además cabe anotar que Biggpass y Sodexo cuentan con una amplia gama de establecimientos como: Almacenes la 14, Éxito, Carrefour, Burger King entre otros, haciendo que el uso de estos bonos sea efectivo y atractivo para cualquier empleado, se puede decir que utilizando lo anterior se contribuye a la efectividad de los procesos en la organización, por contar con empleados calificados y de experiencia en el negocio como es el caso de los ocupantes de los cargos de Especialista de servicio y de Director UEN Institucional.

Para el caso de los cargos que se encuentran subpagados y que son Director UEN Empresarial y Director UEN Usuario Final, se recomienda ejercer unos incrementos. Por ejemplo para el Director UEN Empresarial se contempla aumentos salariales en los meses de septiembre y diciembre del 15% y 5% respectivamente y para el caso del cargo del Director UEN Usuario Final en los mismos meses, pero con un incremento del 5% y 4% respectivamente obteniéndose los siguientes salarios:

Tabla 18. Incremento salarial al cargo Director UEN Empresarial

Cargos	Salario actual	Salario septiembre	Salario diciembre
Director UEN Empresarial	\$ 1.800.000	\$ 2.070.000	\$ 2.173.500

Tabla 19. Incremento salarial al cargo Director UEN Usuario Final

Cargos	Salario actual	Salario septiembre	Salario diciembre
Director UEN Usuario Final	\$ 4.000.000	\$ 4.200.000	\$ 4.368.000

Cabe mencionar que el incremento del mes de diciembre aplica para todos los cargos en un 4%, pero para el cargo de Director UEN Empresarial se sugiere un

5% de incremento para lograr que el cargo este dentro de los límites de la banda salarial.

Tal como se realizo con los cargos sobrepagados se hará una comparación con los valores de los límites de la banda salarial (ver la tabla 16), con el objetivo de comprobar que los nuevos salarios se encuentren dentro de los límites de la banda salarial.

Tabla 20. Incremento salarial al cargo Director UEN Usuario Final

Cargos	Salario	Límite inferior	Límite tendencia central	Límite superior
Director UEN Empresarial	\$ 2.173.500	\$ 2.170.602	\$ 2.553.649	\$ 2.936.697
Director UEN Usuario Final	\$ 4.368.000	\$ 4.156.812	\$ 4.890.366	\$ 5.623.921

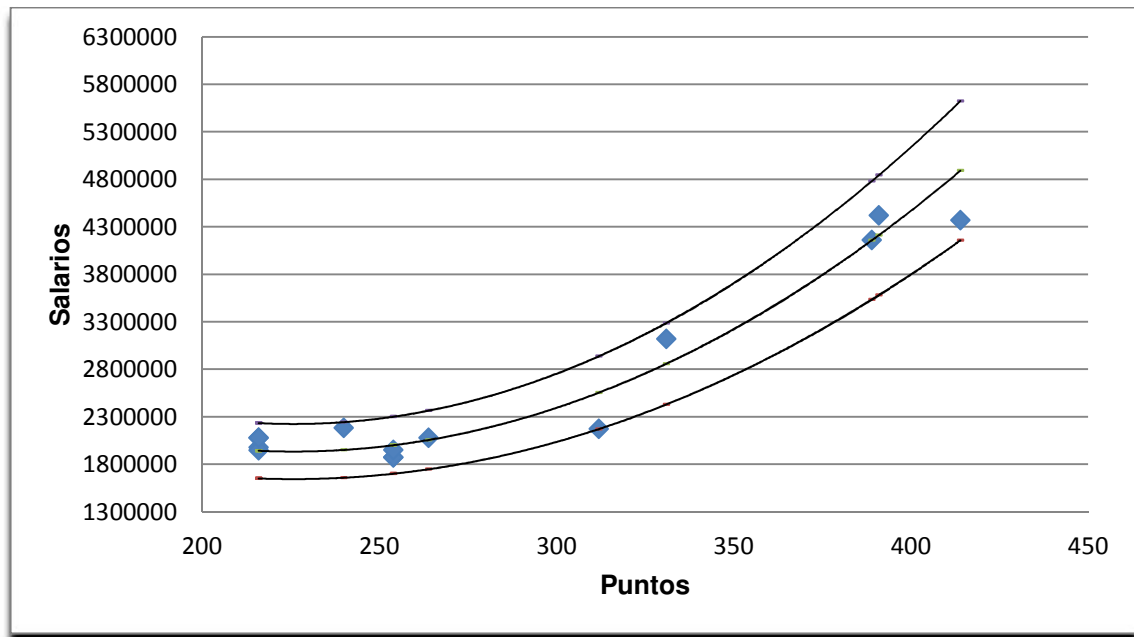
Al observar los datos de la tabla anterior se puede comprobar que si se aplica los incrementos sugeridos al finalizar el presente año (2012), los cargos tendrán salarios dentro de la banda salarial para cargos directivos en la organización.

Para finalizar se muestra la nueva gráfica y tabla de los salarios para observar el comportamiento de la equidad interna con los ajustes realizados anteriormente, la banda salarial se ajustaría finalizando el presente año 2012 (ver figura 11):

Tabla 21. Salarios ajustados con el incremento del periodo de diciembre

Cargos	Salario actual	Límite inferior	Límite tendencia central	Límite superior
Coordinador regional	\$ 2.080.000	\$ 1.650.272	\$ 1.941.497	\$ 2.232.721
Coordinador cito patología	\$ 1.976.000	\$ 1.650.272	\$ 1.941.497	\$ 2.232.721
Coordinador de sede usuario final	\$ 1.949.043	\$ 1.650.272	\$ 1.941.497	\$ 2.232.721
Coordinador institucional	\$ 2.080.000	\$ 1.650.272	\$ 1.941.497	\$ 2.232.721
Especialista de línea	\$ 2.184.000	\$ 1.657.715	\$ 1.950.252	\$ 2.242.790
Especialista de línea tradicional	\$ 1.872.000	\$ 1.699.813	\$ 1.999.780	\$ 2.299.747
Especialista de línea prevención	\$ 1.872.000	\$ 1.699.813	\$ 1.999.780	\$ 2.299.747
Especialista de servicio	\$ 1.950.000	\$ 1.699.813	\$ 1.999.780	\$ 2.299.747
Coordinador central de proceso	\$ 2.080.000	\$ 1.746.917	\$ 2.055.196	\$ 2.363.476
Director UEN Empresarial	\$ 2.173.500	\$ 2.170.602	\$ 2.553.650	\$ 2.936.697
Director de ventas	\$ 3.120.000	\$ 2.428.659	\$ 2.857.246	\$ 3.285.833
Director de operaciones	\$ 4.160.000	\$ 3.533.374	\$ 4.156.910	\$ 4.780.447
Director UEN Institucional	\$ 4.419.960	\$ 3.579.984	\$ 4.211.746	\$ 4.843.508
Director UEN Usuario Final	\$ 4.368.000	\$ 4.156.812	\$ 4.890.366	\$ 5.623.921

Figura 12. Equidad interna en la organización con ajustes salariales



Debido a lo expuesto anteriormente se recomendaría utilizar la presente propuesta para mejorar así la equidad interna de la organización mediante la utilización de la estructura salarial y el plan de compensación salarial fijo sugerido en este proyecto, con lo cual se estableció que se requería modificar los valores salariales de cuatro cargos, los salarios de los demás cargos se pueden mantener en el mismo valor nominal, debido a que se encuentran dentro de la banda salarial establecida y además con el incremento anual del presente año (2012) se ajustan aún más a los valores salariales de tendencia. Debido a lo anterior si se realiza las modificaciones sugeridas se tendrá una equidad interna adecuada en la organización y no existirá porcentaje de afectación por valores salariales fuera de los límites de la banda salarial y los beneficios se podrán ir observando debido a que se pudo diagnosticar que los perfiles de cargo realizados se ajustan a los valores de salario establecidos por la organización por lo cual se puede decir que los trabajadores ocupantes de los cargos se encontrarán conformes con la carga laboral fijada, debido a que es acorde con la compensación y además la compañía tendrá herramientas para evitar en un alto porcentaje la deserción del talento humano de los cargos directivos de la organización que se analizaron.

8. CONCLUSIONES

- La actualización de los perfiles de cargo en las organizaciones es de gran utilidad ya que contribuyen a procesos en Recursos Humanos tales como: selección, inducción, compensación salarial, además de orientar en el conocimiento de funciones por parte de los empleados ya que especifica las tareas a realizar en dichos cargos, se considera además una base fundamental para asignación salarial de los cargos en las organizaciones.
- El proceso de actualización del manual de funciones o perfiles de cargo contribuye a los procesos de gestión de calidad en las organizaciones, ya que ayuda en el proceso de gestión documental, aportando la documentación para controlar, ajustada a los parámetros actuales establecidos por la compañía.
- El Método mixto (cuestionario-entrevista), es una herramienta útil en el proceso de creación de perfiles ya que permite tener información previa para realizar entrevistas efectivas, validando la información contenida en los cuestionarios, es por ello que el proceso de análisis y descripción de cargos se puede hacer de una manera más exacta obteniendo perfiles ajustados a la situación real del cargo y la organización.
- La asignación salarial es un factor de importancia en la motivación y retención del talento humano en las organizaciones y se debe analizar continuamente, por ello es importante la aplicación de métodos como, valoración por puntos porque posee alta precisión y contribuye a la obtención de la hoja maestra de valoración de cargos. además aporta los puntos por cargo y permite definir la escala salarial para los cargos, ayudando a definir los salarios sobrepagados y subpagados, para el posterior diseño de estrategias de ajuste salarial con el propósito de mantener la motivación de sus colaboradores, además de evitar deserción debido a una inadecuada compensación salarial y permite conservar el clima organizacional.
- La política salarial realizada permitió diseñar estrategias para los cargos sobrepagados y subpagados, a través del análisis de la equidad interna y de la curva salarial, permitiendo así sugerir un plan de ajuste salarial que contribuyó a que todos los salarios de la organización se encontraran dentro de la banda salarial, mejorando su valor nominal y contribuyendo al

acercamiento hacia el límite de tendencia central para cada cargo y mostrando finalmente los valores salariales por cargo del plan de compensación fija, que para este proyecto se realizó hasta el mes de diciembre del presente año (2012).

- Se estableció mediante análisis estadístico y propuestas de ajuste salarial, que el presente plan de compensación fija, se realizó con datos y procedimientos matemáticos adecuados, además por lo resultados se observó que el plan de compensación fija se ajustó dentro de los parámetros establecidos por la organización y si se aplica podría mejorar considerablemente la equidad interna de la organización, mejorando el porcentaje de afectación de la equidad, el cual actualmente se encuentra en un 14.28%.
- Se logró establecer las funciones reales de los catorce cargos directivos enfocados a la nueva estrategia de la organización, que permitió la valoración adecuada de los cargos contribuyendo a la realización de la curva salarial.
- Con el presente trabajo todas las estrategias fueron encaminadas a la conservación del talento humano por lo cual se logró una reestructuración en algunos salarios de incremento y de formas de pago, mejorando la estructura de la banda salarial propuesta y con lo cual se permite la retención del talento humano ocupante de los catorce (14) cargos directivos, además se pudo establecer que los perfiles de cargos directivos se aceptaron satisfactoriamente por los ocupantes de los cargos debido a que se les involucro en el proceso contando con sus sugerencias.
- Se estimó que los incrementos salariales propuestos representan el 2,03 % del total de la nómina de dichos cargos directivos, se puede decir que la compañía realizará dichos ajustes debido a su gran interés de la conservación del talento humano directivo con conocimiento del negocio para lograr la expansión de las cuatro (4) unidades de negocio de la compañía, además porque le interesó la propuesta debido a que fue realizada a partir de perfiles de cargo actuales y ajustados a la nueva estrategia de la compañía.

9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que en el proceso de actualización de los perfiles se tenga un adecuado seguimiento a la ubicación de los archivos y se elaboren tablas para especificar la ubicación de los mismos, con lo cual en el momento de que se necesite un archivo este se encuentre fácilmente, evitándose demoras y haciendo el proceso más fácil ya que las compañías manejan muchos cargos y si no se hace un adecuado manejo de los archivos, se puede volver difícil la tarea de actualización de los perfiles de cargo.
- Se recomienda tener una comunicación adecuada con el área de calidad para asegurar que el proceso de gestión documental se haga de una manera efectiva, asignando nombres y códigos adecuados para contribuir en el posterior proceso de gestión documental que se realiza por el área de calidad.
- Es importante que las empresas cuando realicen la planificación de las entrevistas para la creación de los perfiles de cargos, evalúen adecuadamente el tiempo requerido para realizar dicha actividad, porque si no se pronostica adecuadamente el tiempo, el proceso de creación de los perfiles de cargo puede llevar más días de lo presupuestado inicialmente, generando así un sobre costo por el tiempo extra necesario para la realización de dichas entrevistas.
- Se recomienda que cuando se realicen las actividades para la creación de perfiles de cargos es bueno, interactuar previamente con el personal, mediante actividades de dispersión y charlas con el objetivo de comunicar el plan a realizar por el departamento de recursos humanos, haciendo así que las personas que ocupan los cargos sean receptivos y se interesen por el proceso y por lo cual cuando se realicen las entrevistas, sean participativos contribuyendo a la efectividad en la realización de los perfiles
- Se recomienda a las empresas que al realizar un plan de compensación fija es de vital importancia, realizar reuniones en Recursos Humanos con la Gerencia, para hacer una buena asignación de factores y ponderaciones, debido a que esta es la base para el desarrollo de todo el método valoración y diseño de curvas salariales y de la exactitud de las ponderaciones dependerán los resultados.

- Con la realización de este proyecto se recomienda a las empresas revisar y actualizar el manual de funciones cada vez que se presente cambios sustanciales en los mismos, al hacer lo anterior se debe actualizar la valoración y asignación salarial, verificando la consistencia y seguridad de la estructura salarial, permitiendo asegurar la atracción y retención del talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

Administración de recursos humanos en clínicas y hospitales [en línea]. Bogotá D.C.: Gestipolis.com, Mar 2009- [citado 15 feb, 2012]. Disponible en internet: <http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/adrrhhclin.htm>.

ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos. 2 ed. Buenos Aires: Granica, 2005. 448 p.

AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de salarios e incentivos: Teoría y práctica. 2 ed. México: EDITORIAL ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA, 2008. 555 p.

AREVALO DILLON, Hugo; AGUIRRE ORTIZ., Roger Enrique y ROBAYO NOVA, Ronald. Propuesta de compensación salarial para la empresa Hidrocarburos Colombia S.A., perteneciente al sector petrolero. Trabajo de grado Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda. Escuela de posgrados. Especialización de Recursos Humanos, 2010. 76 p.

ARÉVALO, Hugo y AGUIRRE, Roger. Propuesta de compensación salarial para la empresa Hidrocarburos Colombia S.A., perteneciente al sector petrolero. Trabajo de grado Especialista en gerencia de Recursos Humanos. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda. Escuela de postgrados. Departamento de Recursos Humanos, 2010. 76 p.

BORJA, Mónica y BRICEÑO, AUGUSTO. Diseño de un instrumento para medir cuanto es el valor percibido por los empleados de su compensación salarial, de la empresa APOSTAR S.A. Trabajo de grado Maestría en Administración del desarrollo humano. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de ingeniería. Departamento de Ingeniería industrial, 2009. 126 p.

CASTILLO APONTE, José. Administración del personal un enfoque hacia la calidad. 2 ed. Bogotá D.C.: Ecoe ediciones Ltda, 2006. 378 p.

CASTILLO, Alejandro. Análisis de cargos y manual de funciones de una empresa manufacturera. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Pereira:

Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial, 2007. 108 p.

Compensación fija y variable [en línea]. Panamá: MHL Group, Mar 2009- [citado 9 feb, 2012]. Disponible en internet: <http://www.mhlgroup.net/compen.html>.

Compensaciones salariales con bonos [en línea]. Bogotá D.C.: Gerencie.com, Feb 2012- [citado 05 jun, 2012]. Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/compensaciones-salariales-con-bonos.html>.

CHIAVENATO, Idalberto. Descripción y análisis de cargos. En: Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Bogotá D.C.: Mc GRAW-HILL, 2001. p. 330-352.

IREGUI, Ana. y Melo, Ligia. Formación e incrementos de salarios en Colombia; Un estudio microeconómico a partir de una encuesta a nivel de firma: borradores de economía. Banco de la República. Bogotá D.C., 2009. JEL:C83,E24,J30,J31.

Ley 1993 de 2010 [en línea]. Bogotá D.C.: Secretariadosenado.gov.co, Feb 2012- [citado 05 jun, 2012]. Disponible en internet: www.secretariadosenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2010/ley_1393_2010.html.

Ley 50 de 1990 [en línea]. Bogotá D.C.: Alcaldía mayor, Feb 2012- [citado 10 jun, 2012]. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>.

MALDONADO, Flor y OCHOA, Luz. Programa de retención de personal administrativo y asistencial para la sociedad de cirugía de Bogotá hospital de SAN JOSE. Trabajo de grado Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda. Escuela de posgrados. Departamento Recursos Humanos, 2010. 69 p.

SANCHEZ MARIN, Sandra Marina y QUINTERO ESCUDERO, Constanza. Valoración de cargos y ajuste salarial en Líneas y Diseños S.A. Trabajo de grado Administrador de Recursos Humanos. Medellín: Institución Universitaria Ceipa. Facultad de Administración. Departamento de Administración de Recursos Humanos, 2006. 31 p.

SUAREZ, Adriana. Incentivos Salariales [en línea]. 1 ed. Gestión Humana, nov. 2011 [citado 28 feb, 2012]. Disponible de internet: <https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/encuesta_2008/encuesta_2008.asp>.

----- . Como pagar más con menos costos en la organización [en línea]. 1 ed. Gestión Humana, nov. 2011 [citado 28 feb, 2012]. Disponible en internet: <https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/Evento.asp?Id_Evento=6924>.

Tendencias en compensación y proyecciones en retención de talento [en línea]. Bogotá D.C.: Gestión Humana.com, Mar 2007- [citado 18 feb, 2012]. Disponible en internet: https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4Conocimiento/T/tendencias_en_compensacion_y_proyecciones_en_retencion_de_talento/tendencias_en_compensacion_y_proyecciones_en_retencion_de_talento.asp.

VILA, Alicia y SEDANO, Máximo. Correlación lineal y Análisis de regresión [en línea]. Bogotá D.C.: UOC, Sep 2008- [citado 01 oct, 2012]. Disponible en internet: <http://www.uoc.edu/in3/emath/docs/RegresionLineal.pdf>.

WAYNE, Mondy y ROBERT, Noe. Administración de recursos humanos. 9 ed. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2005. 560 p.

ZULUAGA, Adriana y PIZARRO, Alejandro. Análisis de la situación actual, mejores prácticas y tendencias de los sistemas de compensación en el mercado y propuesta de implementación de los mismos para cargos ejecutivos en las empresas colombianas. Trabajo de grado Maestría de Administración. Santiago de Cali: Universidad Icesi. Facultad de Administración. Departamento de Administración, 2006. 129 p.

ANEXOS

ANEXO A. Formato Descripción de perfiles de cargo

DESCRIPCION DE CARGO

INFORMACIÓN BÁSICA	
Nombre del Cargo	Area
Ocupante:	

1. PROPÓSITO

2. ALCANCE / TAMAÑO DEL CARGO

Aspectos Financieros

Aspectos NO Financieros

Equipos:	
Gastos:	
Otros:	

Alcance en el Liderazgo de responsabilidades directas	Línea Clínica	
	Línea Empresarial	
	Línea Bioindustrial	
	Regional	
	Nacional	
Personas a Cargo:		
Otros:		

Fuente. Departamento de Recursos Humanos (compañía piloto).

ANEXO A. (Continuación)

3. RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN	
Relación Interna (Influenciado por)	Relación Interna (Influencia Ejercida)
Jefe Directo:	Personal a Cargo:
Cliente Interno:	Departamento - Áreas a Cargo:
Procesos y Procedimientos en los que Participa:	Procesos y Subprocesos a Cargo:
Relación Externa (Influenciado por)	Relación Externa (Influencia sobre)
Clientes	Proveedores

DESCRIPCIÓN DE CARGO

4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
PROCESOS	RESPONSABILIDADES CLAVES	MEDIDAS (Indicador)

5. PERFIL DEL CARGO	
Educación Académica	
Educación Técnica	
Experiencia Profesional Requerida	
Conocimiento de la Organización Requerida para el Cargo	
1. Manual de Calidad (mapa de procesos) 2. Planeación Estratégica 3. Matriz de Priorización de acuerdo a los Objetivos Estratégicos 4. Ficha de Indicadores del Cargo que Desempeña y del personal a Cargo. 5. Procesos y Procedimientos que tiene a cargo y en los que participa.	6. Reglamento Interno de Trabajo 7. Manual de Convivencia 8. Política de Seguridad Informática 9. Normas de Bioseguridad 10. Política de Seguridad Industrial, de Calidad, 11. Protocolos de Comunicaciones. 12. Políticas de la Organización en general.

Fuente. Departamento de Recursos Humanos (compañía piloto).

ANEXO A. (Continuación)

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

VALORES ORGANIZACIONALES DEL CARGO

	DEFINICION
VALORES CORPORATIVOS	Los Valores Corporativos representan la esencia y el mandato de nuestra Organización y definen la conducta de todas las personas que la integran.
Ética	Nuestro comportamiento en toda circunstancia se rige bajo acciones donde prima el interés colectivo sobre el interés individual; actuamos de manera clara y sincera en todas nuestras actividades con honestidad, integridad, equidad y transparencia.
Solidaridad	En esta compañía somos consientes, respetuosos y comprensivos de las circunstancias de nuestros pacientes, por ello nos esmeramos en atender sus necesidades individuales que contribuyan a su salud y bienestar.
Respeto	Entendemos los deberes y derechos de cada una de las personas y actuamos, siempre, partiendo de la consideración y valoración de la dignidad del ser humano.
Compromiso y responsabilidad	Vamos más allá de nuestros deberes y obligaciones para superar la expectativas de los clientes y la Organización; respondemos por los actos y las decisiones que tomamos o delegamos.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES DEL CARGO
--

	DEFINICION
PRINCIPIOS CORPORATIVOS	Los Principios señalan las conductas esperadas por el personal de esta compañía, los que permitirán individual y/o colectivamente alcanzar los resultados que deseamos..
Calidad	En esta compañía entregamos los productos y/o servicios con excelencia y propendemos por satisfacer las necesidades del cliente (interno y externo), en cuanto a su oportunidad, confiabilidad y confidencialidad. Para lo cual debemos esforzarnos por conocer las necesidades y contribuir a resolver los problemas del cliente.
Trabajo en Equipo	En esta compañía tenemos en cuenta las personas; sus esfuerzos individuales son valorados en la medida en que se integran y como conjunto maximizan los resultados en beneficio de la Organización y de sus clientes.
Orientación al Logro	En esta compañía nos orientamos al logro de resultados eficaces que contribuyan a agregar valor a la Organización.
Flexibilidad y Adaptabilidad	En esta compañía reconocemos los constantes cambios del entorno y estamos dispuestos a asimilarlos y actuar sobre ellos, lo que hace indispensable las habilidades de adaptar, redefinir, reinterpretar o tomar nuevas acciones para llegar a la meta.

Fuente. Departamento de Recursos Humanos (compañía piloto).

ANEXO A. (Continuación)

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
COMPETENCIAS	DEFINICION
Orientación al Cliente	Capacidad para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente externo, creando y manteniendo relaciones a corto y largo plazo, de igual manera con el cliente interno para lograr el desarrollo óptimo de los procesos.
Orientación al Logro	Capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado actuando con velocidad y sentido de urgencia ante las decisiones importantes que permitan satisfacer las necesidades de los clientes, superar a los competidores o mejorar los procesos de la Organización.
Trabajo en Equipo	Capacidad para colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar en conjunto con todas las áreas de la organización para contribuir al logro de los objetivos comunes, Teniendo disposición para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas.
Mejoramiento Continuo	Capacidad para desarrollar ideas y soluciones originales que permitan mejorar los procesos, las tareas y/o actividades relacionadas con su cargo de acuerdo a las necesidades de la organización.
Adaptación al Cambio	Capacidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, superando las dificultades, incorporando nueva información y siendo versátil en el comportamiento, adaptándose a los distintos contextos, situaciones, medios y personas de manera rápida, con base en las políticas de la Organización.
COMPETENCIAS DEL CARGO	
COMPETENCIAS	DEFINICION
OBJETIVOS ESTRATEGICOS ORGANIZACIONALES	
Fortalecer el desarrollo integral del capital humano que conduzca al mejoramiento organizacional.	
Optimizar los procesos de la Organización asegurando calidad y eficiencia en los servicios ofrecidos.	
Ampliar y consolidar el portafolio de productos y servicios de esta compañía que permitan asegurar el crecimiento en ventas y la participación en el mercado.	
Desarrollar una cultura de servicio orientada al cliente, que permitan ganar y fidelizar los clientes.	
Obtener la rentabilidad económica esperada con responsabilidad social, para asegurar la consolidación de la Organización en el tiempo.	
APORTE ESTRATEGICO DEL CARGO	

Fuente. Departamento de Recursos Humanos (compañía piloto).

ANEXO B. Nombres y códigos actualizados de los perfiles de cargo

CÓDIGO	VALIDADO	VERSIÓN	CARGO 1	CARGO 2	CARGO ACTUAL
GHU-MF-001	SI	1	ANALISTA PROGRAMADOR	ANALISTA DE DESARROLLO EN SISTEMAS DE INFORMACION	FACILITADOR DE MEJORAMIENTO
GHU-MF-002	si	0	AUXILIAR DE ARCHIVO	AUXILIAR DE ARCHIVO	ANALISTA DE ENTRENAMIENTO
GHU-MF-003	si	1	AUXILIAR DE MICROBIOLOGIA BIOINDUSTRIAL	AUXILIAR DE LABORATORIO BIOINDUSTRIAL	AUXILIAR DE INSTITUCIONAL
GHU-MF-004	si	1	AUXILIAR DE COBRANZA	AUXILIAR DE COBRANZAS	ANALISTA DE COBRANZAS
GHU-MF-005	si	2	AUXILIAR DE CONTABILIDAD Y COSTOS	COORDINADOR DE COSTOS	COORDINADOR DE COSTOS
GHU-MF-006	si	1	AUXILIAR DE CONTABILIDAD IMPUESTOS	AUXILIAR DE CONTABILIDAD DE IMPUESTOS	ANALISTA DE IMPUESTOS
GHU-MF-007	si	1	AUXILIAR CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	ANALISTA CONTABLE
GHU-MF-008	si	1	AUXILIAR DE TESORERÍA	AUXILIAR DE TESORERIA	ANALISTA DE TESORERIA
GHU-MF-009	si	1	AUXILIAR CONTABLE PAGOS	AUXILIAR CONTABLE PAGOS	ANALISTA DE RECAUDOS
GHU-MF-010	si	2	AUXILIAR DE FACTURACIÓN	AUXILIAR DE CREDITO Y CARTERA	AUXILIAR DE FACTURACIÓN
GHU-MF-011	si			FACILITADOR DE MEJORAMIENTO CONTINUO	MEDICO GENERAL
GHU-MF-012		1	AUXILIAR DE GESTIÓN HUMANA	AUXILIAR DE GESTION HUMANA	ANALISTA DE NOMINA Y RECURSOS HUMANOS
GHU-MF-013	si	2	AUXILIAR DE CITOLOGÍA Y PATOLOGÍA	AUXILIAR DE PATOLOGIA Y CITOLOGIA	AUXILIAR DE PROCESO DE CITOLOGIA
GHU-MF-014	si	3	AUXILIAR DE LABORATORIO	AUXILIAR DE LABORATORIO	AUXILIAR DE LABORATORIO
GHU-MF-015	si	0	AUXILIAR DE MANEJO INTERNO	AUXILIAR DE MANEJO INTERNO	AUXILIAR DE MANEJO INTERNO
GHU-MF-016	si	0	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
GHU-MF-017	si	1	PROFESIONAL EN SALUD OCUPACIONAL	PROFESIONAL EN SALUD OCUPACIONAL	JEFE DE SALUD OCUPACIONAL
GHU-MF-018	si	1	ANALISTA DE PLATAFORMA TECNOLÓGICA	ANALISTA DE PLATAFORMA TECNOLOGICA	ANALISTA DE PLATAFORMA TECNOLÓGICA
GHU-MF-019	si	2	AUXILIAR DE SUMINISTROS	AUXILIAR DE SUMINISTROS	COORDINADOR DE COMPRAS Y SUMINISTROS

ANEXO B. (Continuación)

GHU-MF-020	si	3	ANALISTA DE PROCESOS DE MICROBIOLOGIA	ANALISTA DE PROCESO AREA MICROBIOLOGIA	ANALISTA DE PROCESOS DE MICROBIOLOGIA
GHU-MF-021		0	PRACTICANTE	DIRECTOR UEN INSTITUCIONAL	DIRECTOR UEN INSTITUCIONAL
GHU-MF-022	si	1	BACTERIÓLOGO	BACTERIÓLOGO	BACTERIÓLOGO
GHU-MF-023	si	1	HISTOTECNOLOGO	HISTOTECNÓLOGO	CITOLOGO
GHU-MF-024		1	COORDINADOR SEDE TOMA DE MUESTRA	DIRECTOR UEN EMPRESARIAL	DIRECTOR UEN EMPRESARIAL
GHU-MF-025	si	1	COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE	COORDINADOR DEL SERVICIO DE INFORMACION Y ATENCION AL CLIENTE	COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE
GHU-MF-026	si	0		NO ESTA EN LA AZ	SUPERVISOR DE TELEMERCADEO
GHU-MF-027	si	1	SUB-GERENTE DE CALIDAD	NO ESTA EN LA AZ	DIRECTOR DE GESTIÓN DE CALIDAD
GHU-MF-028	si	3	SUB-GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	NO ESTA EN LA AZ	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
GHU-MF-029	si	3	SUB-GERENTE DE OPERACIONES	NO ESTA EN LA AZ	DIRECTOR DE OPERACIONES
GHU-MF-030	si	1	COORDINADOR SEDE PROCESO	NO ESTA EN LA AZ	COORDINADOR CENTRAL DE PROCESO
GHU-MF-031	si	0	MEDICO GENERAL	MEDICO GENERAL	MEDICO OCUPACIONAL
GHU-MF-032	si	0	MEDICO PATÓLOGO	MEDICO PATÓLOGO	MEDICO PATÓLOGO
GHU-MF-033	si	0	MENSAJERO	MENSAJERO	MENSAJERO
GHU-MF-034	si	1	MENSAJERO BIOINDUSTRIAL	MENSAJERO BIOINDUSTRIAL	MENSAJERO BIOINDUSTRIAL
GHU-MF-035	si	2	DIRECTORA BIOINDUSTRIAL	DIRECTORA BIOINDUSTRIAL	DIRECTOR UEN BIOINDUSTRIAL
GHU-MF-036	si	0		MENSAJERO COBRADOR	ASISTENTE DE VENTAS
GHU-MF-037	si	0	SECRETARIA DE GERENCIA	SECRETARIA DE GERENCIA	SECRETARIA DE GERENCIA
GHU-MF-038	si	1	SECRETARIA DE COPIADO PATOLOGÍA Y CITOLOGÍA	SECRETARIA DE COPIADO PATOLOGIA Y CITOLOGIA	SECRETARIA DE PATOLOGIA
GHU-MF-039	si	0	SOPORTE TÉCNICO	SOPORTE TECNICO	AUXILIAR DEL CONMUTADOR

ANEXO B. (Continuación)

CÓDIGO	VALIDADO	VERSIÓN	CARGO 1	CARGO 2	CARGO ACTUAL
GHU-MF-040	si	0	MENSAJERO ADMINISTRATIVO	MENSAJERO ADMINISTRATIVO	MENSAJERO ADMINISTRATIVO
GHU-MF-041				NO ESTA EN LA AZ	AUDITOR INTERNO JUNIOR
GHU-MF-042	si			NO ESTA EN LA AZ	DIRECTOR MEDICO
GHU-MF-043	si	1	AUXILIAR DE MANEJO INTERNO DE MICROBIOLOGIA	MANEJO INTERNO AREA MICROBIOLOGIA Y FISICO-QUIMICO	AUXILIAR DE MANEJO INTERNO DE MICROBIOLOGIA
GHU-MF-044	si	0	MENSAJERO CONDUCTOR	MENSAJERO CONDUCTOR	MENSAJERO CONDUCTOR
GHU-MF-045	si	0	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL
GHU-MF-046	si			CITÓLOGO	INTERVENTOR DE SUMINISTROS
GHU-MF-047		0	AYUDANTE DE CITOLOGÍA Y/O PATOLOGÍA	AYUDANTE DE CITOLOGIA Y PATOLOGIA	ANALISTA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO
GHU-MF-048	si	2	ASESOR COMERCIAL	ASESOR COMERCIAL	ASESOR COMERCIAL
GHU-MF-049	si	3	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
GHU-MF-050	si	1	ASISTENTE AREA COMERCIAL	ASISTENTE DEL AREA COMERCIAL	ANALISTA DE RELACIONES CONTRACTUALES
GHU-MF-051	si	0	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	AUXILIAR DE JORNADAS EMPRESARIALES
GHU-MF-052	si	2	DIRECTOR DE CALIDAD ANALITICA	DIRECTORA DE OPERACIONES	DIRECTOR DE CALIDAD ANALITICA
GHU-MF-053	si	3	COORDINADOR FINANCIERO	COORDINADOR FINANCIERO	DIRECTOR DE CONTABILIDAD
GHU-MF-054	si	1	COORDINADOR DE FISICOQUIMICOS	COORDINADOR DE FISICOQUIMICOS	COORDINADOR DE FISICOQUIMICOS
GHU-MF-055	si	1	SECRETARIA BIOINDUSTRIAL	SECRETARIA DE LABORATORIO BIOINDUSTRIAL	SECRETARIA BIOINDUSTRIAL
GHU-MF-056	si	1	ANALISTA DE PROCESOS DE FISICOQUIMICOS	ANALISTA DE PROCESOS DE FISICOQUIMICOS	ANALISTA DE PROCESOS DE FISICOQUIMICOS
GHU-MF-057	si	1	COORDINADOR DE MICROBIOLOGIA	COORDINADOR DE MICROBIOLOGIA	COORDINADOR DE MICROBIOLOGIA
GHU-MF-058	si	0	ASISTENTE DE CALIDAD E INFRAESTRUCTURA	ASISTENTE DE CALIDAD E INFRAESTRUCTURA	COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA
GHU-MF-059	si	0		NO ESTA EN LA AZ	ANALISTA DE MERCADEO

ANEXO B. (Continuación)

CÓDIGO	VALIDADO	VERSIÓN	CARGO 1	CARGO 2	CARGO ACTUAL
GHU-MF-060	si			ANALISTA DE SEGURIDAD INFORMATICA	DIRECTOR DE VENTAS
GHU-MF-061	si			COORDINADOR DE FIDELIZACION Y RETENCION DE CLIENTES	AUDITOR MEDICO
GHU-MF-062				DIRECTOR UEN USUARIO FINAL	DIRECTOR UEN USUARIO FINAL
GHU-MF-063	si	0	AGENTE DEL CALL CENTER	AGENTE DEL CALL CENTER	AGENTE DEL CALL CENTER
GHU-MF-064	si	0		AUXILIAR DE ALISTAMIENTO DE FISICO-QUIMICO	AUXILIAR DE ALISTAMIENTO DE FISICO-QUIMICO
GHU-MF-065	si	0		DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACION Y DESARROLLO	DIRECTOR DE SISTEMAS
GHU-MF-066		1		AUXILIAR DE SISTEMAS	ESPECIALISTA DE LINEA PREVENCIÓN
GHU-MF-067		0		MANEJO INTERNO Y ALISTAMIENTO FISICO-QUIMICO	MANEJO INTERNO Y ALISTAMIENTO FISICO-QUIMICO
GHU-MF-068	si	0		ANALISTA DE SOPORTE A USUARIO - HELP DESK	AUXILIAR DE SOPORTE A USUARIOS HELPDESK
GHU-MF-069	si	0		ASESOR OPERATIVO COMERCIAL	COORDINADOR DE LINEA EMPRESARIAL
GHU-MF-070	si	0		NO ESTA EN LA AZ	ANALISTA DE CUENTAS POR PAGAR
GHU-MF-071	si	0		ASISTENTE LINEA EMPRESARIAL	ASISTENTE LINEA EMPRESARIAL
GHU-MF-072	si	0		NO ESTA EN LA AZ	AUXILIAR DE MICROBIOLOGIA
GHU-MF-073		0		DIRECTOR DE SEDES	COORDINADOR DE SEDE REGIONAL
GHU-MF-074		0		NO ESTA EN LA AZ	AUXILIAR CENTRAL ATENCION PNR
GHU-MF-075	si	1		AUXILIAR DE DESPACHOS	AUXILIAR DE DESPACHOS
GHU-MF-076	si	0		ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	ANALISTA DE CALIDAD ANALITICA
GHU-MF-077		0		NO ESTA EN LA AZ	VISITADOR MEDICO
GHU-MF-078		0		NO ESTA EN LA AZ	AUXILIAR DE OPERACIONES
GHU-MF-079	si	0		ANALISTA DE MERCADEO	AGENTE DE TELEMERCADEO

ANEXO B. (Continuación)

CÓDIGO	VALIDADO	VERSIÓN	CARGO 1	CARGO 2	CARGO ACTUAL
GHU-MF-080		0		AUXILIAR JORNADAS EMPRESARIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
GHU-MF-081		0		NO ESTA EN LA AZ	AUXILIAR DE RECEPCION
GHU-MF-082	si	1		COORDINADOR DE CITOLOGIA Y PATOLOGIA	COORDINADOR DE CITOLOGIA Y PATOLOGIA
GHU-MF-083	si	0		NO ESTA EN LA AZ	AUXILIAR DE PROCESO DE PATOLOGIA
GHU-MF-084	si	0		NO ESTA EN LA AZ	AUXILIAR DE LINEA EMPRESARIAL
GHU-MF-085		0		NO ESTA EN LA AZ	BACTERIÓLOGO DE REMISIONES
GHU-MF-086		0		NO ESTA EN LA AZ	AUXILIAR DE ALTA COMPLEJIDAD
GHU-MF-087	si	0		NO ESTA EN LA AZ	SECRETARIA DE PRESIDENCIA
GHU-MF-088	si	0		NO ESTA EN LA AZ	SECRETARIA DE CITOLOGIA
GHU-MF-089	si	0		NO ESTA EN LA AZ	JEFE DE COBRANZAS
GHU-MF-090	si	0		NO ESTA EN LA AZ	JEFE DE FACTURACION
GHU-MF-091		0		NO ESTA EN LA AZ	ANALISTA DE SEGURIDAD INFORMATICA
GHU-MF-092		0		NO ESTA EN LA AZ	ESPECIALISTA D LINEA TRADICIONAL
GHU-MF-093	si	0		NO ESTA EN LA AZ	BACTERIOLOGO TOMA DE MUESTRAS
GHU-MF-094		0		NO ESTA EN LA AZ	BACTERIOLOGO BIOLOGIA MOLECULAR
GHU-MF-095	si	0		NO ESTA EN LA AZ	AUXILIAR DE SOPORTE TECNICO E INFRAESTRUCTURA
GHU-MF-096	si	0	AUXILIAR DE MANEJO INTERNO DE FISICOQUIMICOS	NO ESTA EN LA AZ	AUXILIAR DE MANEJO INTERNO DE FISICOQUIMICOS
GHU-MF-097	si	0		NO ESTA EN LA AZ	ANALISTA DE INVENTARIOS
GHU-MF-098		0		NO ESTA EN LA AZ	ESPECIALISTA DE LINEA
GHU-MF-099	si	0		NO ESTA EN LA AZ	ANALISTA DE DESARROLLO DE DESARROLLO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN

ANEXO B. (Continuación)

CÓDIGO	VALIDADO	VERSIÓN	CARGO 1	CARGO 2	CARGO ACTUAL
GHU-MF-100	si	0			ESPECIALISTA DE SERVICIO
GHU-MF-101	si	0			COORDINADOR DE SEDE DE USUARIO FINAL
GHU-MF-102	si	0			coordinador de sede institucional
GHU-MF-103	si	0			Asistente de compras
GHU-MF-104	si	0			BACTERIOLOGO CENTRO DE INVESTIGACIONES
GHU-MF-105	si	0			Bacteriologo de inmunología
GHU-MF-106	si	0			BACTERIOLOGO DE PRUEBAS ESPECIALES
GHU-MF-107	si	0			BACTERIOLOGO DE MICROBIOLOGIA
GHU-MF-108	si	0			BACTERIOLOGO DE TRANSFUSIONES
GHU-MF-109	si	0			DIRECTOR DE MERCADEO Y VENTAS UEN BIOINDUSTRIAL
GHU-MF-110	si	0			ESPECIALISTA DE LINEA BIOINDUSTRIAL
GHU-MF-111	si	0			AUXILIAR COMERCIAL
GHU-MF-112	si	0			AUXILIAR TECNICO SOPORTE
GHU-MF-113	si	0			ASESOR DE VENTAS

ANEXO C. Planificación entrevistas con cargos directivos

CARGO	HORA	DÍA	FECHA	LUGAR
especialista de linea tradicional	2:30-3:30	miercoles	21/03/2012	sala de mercadeo
Coordinador sede usuario final	4:30-5:30	miercoles	21/03/2012	sala de mercadeo
Coordinador sede usuario final	4:30-5:30	miercoles	21/03/2012	sala de mercadeo
Especialista de linea	11:00-12:00	jueves	22/03/2012	sala de mercadeo
Especialista de linea	11:00-12:00	jueves	22/03/2012	sala de mercadeo
Especialista de servicio	2:30-4:00	jueves	22/03/2012	sala de mercadeo
Especialista de servicio	2:30-4:00	jueves	22/03/2012	sala de mercadeo
Director de ventas	4:00-5:30	jueves	22/03/2012	sala de mercadeo
coordinador sede regional	4:00-5:30	viernes	23/03/2012	sala de mercadeo
coordinador sede regional	4:00-5:30	viernes	23/03/2012	sala de mercadeo
coordinador sede regional	4:00-5:30	viernes	23/03/2012	sala de mercadeo
coordinador sede regional	4:00-5:30	viernes	23/03/2012	sala de mercadeo
coordinador sede institucional	2:30-4:00	viernes	23/03/2012	sala de mercadeo
Coordinador sede institucional	2:30-4:00	viernes	23/03/2012	sala de mercadeo
Coordinador sede institucional	2:30-4:00	viernes	23/03/2012	sala de mercadeo
Coordinador sede institucional	2:30-4:00	viernes	23/03/2012	sala de mercadeo
Coordinador sede institucional	2:30-4:00	viernes	23/03/2012	sala de mercadeo
Especialista de linea prevencion	8:00-9:30	lunes	26/03/2012	sala de mercadeo
coordinador central de proceso	2:00-4:00	Miercoles	28/03/2012	sala de mercadeo
Coordinador Cito-patologia	4:00-6:00	Miercoles	28/03/2012	sala de mercadeo
Director UEN Institucional	10:00-12:00	jueves	29/03/2012	sala de mercadeo
Director UEN Empresarial	2:00-4:00	jueves	29/03/2012	sala de mercadeo
Director de operaciones	8:00-10:00	viernes	30/03/2012	sala de mercadeo
Director UEN usuario final	8:00-10:00	lunes	02/04/2012	sala de mercadeo