	GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS		CÓDIGO	FO-GS-15	
			VERSIÓN	02	
	<b>ESQUEMA HOJA DE RESUMEN</b>			FECHA	03/04/2017
				PÁGINA	1 de 1
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ</b>		<b>APROBÓ</b>	
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad		Líder de Calidad	

**AUTOR – NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS**

**NOMBRE (ES):** JUAN DAVID

**APELLIDOS:** QUINTERO PARRA

**FACULTAD:** INGENIERIA

**PLAN DE ESTUDIOS:** INGENIERIA INDUSTRIAL

**DIRECTOR – NOMBRES Y APELLIDOS**

**NOMBRE (ES):** SANDRA JULIANA

**APELLIDOS:** BAUTISTA RIVERA

**TITULO DE TRABAJO (TESIS):** ACTUALIZACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SALARIAL MEDIANTE LA IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE VALUACION DE CARGOS EN LA EMPRESA RH PROFESSIONAL WORK S.A.S.

Mediante este proyecto se llevó a cabo el diseño e implementación de un modelo de valuación de cargos con el objetivo de actualizar una estructura organizacional y salarial, para ello se tomó como muestra la organización Minex internacional S.A.S, la cual se presenta en calidad de empresa a la cual RH Professional Work presta sus servicios de asesoría y consultoría. Los resultados obtenidos indican el cómo es posible obtener a través de una evaluación y valoración objetiva de los puestos de trabajo, una idónea caracterización de los puestos de trabajo tanto en términos cualitativos (descripción de perfiles de cargo) como cuantitativos (gestión salarial).

**PALABRAS CLAVES:** SALARIOS, CARGOS, VALORACION

**PAGINAS:** 123      **TABLAS:** 53      **ILUSTRACIONES:** 17

ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SALARIAL  
MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE VALUACIÓN DE CARGOS  
EN LA EMPRESA RH PROFESIONAL WORK S.A.S.

JUAN DAVID QUINTERO PARRA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍA

PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CÚCUTA

2022

ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SALARIAL  
MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE VALUACIÓN DE CARGOS  
EN LA EMPRESA RH PROFESIONAL WORK S.A.S.

AUTOR:

JUAN DAVID QUINTERO PARRA

PROYECTO DE GRADO MODALIDAD PASANTÍA PARA OPTAR

AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

DIRIGIDO POR:

SANDRA JULIANA BAUTISTA RIVERA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

MAGISTER EN EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍA

PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CÚCUTA

2022

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

**FECHA:** 05 de abril, 2022  
**HORA:** 10:00 a.m.  
**LUGAR:** SALÓN SC 301  
**PLAN DE ESTUDIOS:** INGENIERIA INDUSTRIAL

**TÍTULO DE LA TESIS:** "ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SALARIAL MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE VALUACIÓN DE CARGOS EN LA EMPRESA RH PROFESIONAL WORDK S.A.S."

**JURADOS:** JESSICA JOHANNA MORA ROMERO  
RAQUEL IRENE LAGUADO RAMIREZ

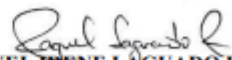
**DIRECTOR:** SANDRA JULIANA BAUTISTA RIVERA

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	CÓDIGO	CALIFICACIÓN LETRA	NÚMERO
JUAN DAVID QUINTERO PARRA	1192149	cuatro, dos	4,2

### APROBADA



JESSICA JOHANNA MORA ROMERO



RAQUEL IRENE LAGUADO RAMIREZ



**Vo.Bo ÓSCAR MAYORGA TORRES**  
Director Plan de Estudios  
Ingeniería Industrial  
Magda M.

## Tabla de Contenido

Introducción	14
1. Problema	15
1.1. Título	15
1.2. Planteamiento del problema	15
1.3. Formulación del problema	16
1.4. Justificación	16
1.4.1. A nivel de empresa	16
1.4.2. A nivel de estudiante	17
1.5. Objetivos	17
1.5.1. Objetivo General	17
1.5.2. Objetivos Específicos	18
1.6. Alcances y Limitaciones	18
1.6.1. Alcances	18
1.6.2. Limitaciones	19
2. Marco Referencial	19
2.1. Antecedentes	19
2.2. Marco Contextual	21
2.2.1. Reseña de la organización	21

2.2.2. Misión	21
2.2.3. Visión	22
2.2.4. Mapa de procesos	22
2.2.5. Organigrama	23
2.3. Marco Teórico	23
2.4. Marco Conceptual	31
2.5. Marco Legal	33
3. Diseño Metodológico	35
3.1. Tipo de Investigación	35
3.2. Población y muestra	35
3.2.1. Población	35
3.2.2. Muestra	35
3.3. Instrumentos para la recolección de información	36
3.3.1 Información primaria.	36
3.3.2. Información secundaria.	36
3.4. Análisis de la información.	36
4. Diagnóstico y Caracterización de los Parámetros que Conllevan al Establecimiento de la Escala Salarial	37
4.1 Cuestionarios	37
4.2. Entrevistas	40

4.3. análisis de la información	41
5. Establecimiento de un manual de funciones y estructura organizacional	42
5.1. Estructura organizacional.	42
5.1.1 Organigrama organizacional.	43
5.2. Descripciones de puestos y perfiles de cargo – Manual de Funciones	45
5.3. Definición de las variables que componen el modelo de valuación de cargos.	50
5.3.2. método de grados predeterminados:	51
5.3.3. método de comparación por factores:	52
5.3.4. método de valuación por puntos:	52
5.4. Establecimiento del modelo forela para la valuación por puntos.	53
5.4.1. identificación y establecimiento de factores.	54
6. Diseño de la Estructura Salarial	66
6.1. Confección del tejido salarial.	66
6.1.1. Selección de los puestos ancla.	66
6.1.2. Comparación con el mercado salarial.	68
6.2. Formulación de la estructura de remuneración.	72
7. Implementación del Modelo de Análisis y Descripción de Cargos Determinando una Adecuada Estructuración Salarial y Organizacional.	75
7.1. Aplicación del modelo de análisis de cargos	75
7.1.1. Caracterización de la información a través de las herramientas cualitativas:	76

7.1.2. Formulación de puntajes totales primarios en base a la caracterización y evaluación de los perfiles de cargo.	77
7.1.3. Formulación de puntajes totales finales en base a las reuniones y evaluaciones para los cargos analizados.	77
7.1.4. Socialización de los resultados obtenidos a través de la aplicación del modelo de puntos.	78
7.2. Determinación de la equidad salarial por medio del modelo de valoración por puntos.	79
Conclusiones	92
Recomendaciones	95
Referencias	97
Anexos	99



## Lista de Tablas

Tabla 1. métodos de valuación de cargos	27
Tabla 2. Método de alineamiento/jerarquización de cargos	28
Tabla 3. Método de alineamiento	29
Tabla 4. Método de clasificación por grados	30
Tabla 5. Método de clasificación por puntos	31
Tabla 6. Normativa correspondiente	34
Tabla 7. Cuestionarios diligenciados – diciembre	39
Tabla 8. Cuestionarios diligenciados- enero	39
Tabla 9. Entrevistas Realizadas	41
Tabla 10. Factores a analizar	54
Tabla 11. Subfactores educación	55
Tabla 12. Subfactores experiencia	56
Tabla 13. Subfactores toma de decisiones	57
Tabla 14. Matriz Factor educación	57
Tabla 15. Rango de afectación	58
Tabla 16. Matriz factor afectación	59
Tabla 17. Escala tipo de relación	59
Tabla 18. Subfactor limite u oposición	60
Tabla 19. Matriz Relaciones	60
Tabla 20. Tipo de supervisión	61
Tabla 21. Matriz Subfactor supervisión	61
Tabla 22. Escala Velocidad y fuerza	62

Tabla 23. precisión y patrón de movimientos	62
Tabla 24. Matriz Esfuerzo físico	63
Tabla 25. Escala de Complejidad	63
Tabla 26. Subfactor precisión y patrón mental	64
Tabla 27. Matriz esfuerzo mental	64
Tabla 28. Escala ambiental	65
Tabla 29. Riesgo de accidente	65
Tabla 30. Matriz Condiciones laborales	66
Tabla 31. Puestos Ancla	67
Tabla 32. Consolidado de mercado	70
Tabla 33. Mediana de mercado para la línea auxiliar	71
Tabla 34. Mediana de mercado para la línea operativa	71
Tabla 35. Mediana de mercado para la línea asistencial	72
Tabla 36. Mediana de mercado para la línea de coordinadores	72
Tabla 37. Mediana de mercado para la línea directiva	72
Tabla 38. Aplicación modelo de puntos	79
Tabla 39. Relación de alineación para la línea auxiliar	81
Tabla 40. Relación de alineación para línea operativa	81
Tabla 41. Relación de alineación para la línea asistencial	82
Tabla 42. Relación de alineación para la línea de líderes / Coordinadores	82
Tabla 43. Relación de alineación para línea de directores	83
Tabla 44. Cálculo de la equidad interna Auxiliares	84
Tabla 45. Cálculo de la equidad interna Operativos	84

Tabla 46. Cálculo de la equidad interna Asistenciales	85
Tabla 47. Cálculo de la equidad interna de directores	85
Tabla 48. Cálculo de la equidad interna de líderes y coordinadores	86
Tabla 49. Comparativa entre sueldos para la línea asistencial	87
Tabla 50. Comparativa entre sueldos para la línea auxiliar	88
Tabla 51. Comparativa entre sueldos para la línea operativa	89
Tabla 52. Comparativa entre sueldos para la línea de directores	90
Tabla 53. Comparativa entre sueldos para la línea de líderes / coordinadores	91

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Mapa de procesos	22
Ilustración 2. Organigrama	23
Ilustración 3. Representación gráfica de los cuestionarios diligenciados - diciembre	39
Ilustración 4. Proporción final de entrevistas	41
Ilustración 5. Organigrama Minex	44
Ilustración 6. Estructura salarial línea directiva	73
Ilustración 7. Estructura salarial línea de líderes / Coordinadores	73
Ilustración 8. Estructura salarial línea asistencial	74
Ilustración 9. Estructura salarial línea operativa	74
Ilustración 10. Estructura salarial línea auxiliar	75
Ilustración 11. Metodología utilizada	76
Ilustración 12. Formula del método de los mínimos cuadrados	83
Ilustración 13. Comparativa grafica entre sueldos para la línea asistencial	88
Ilustración 14. Comparativa grafica entre sueldos para la línea auxiliar	89
Ilustración 15. Comparativa grafica entre sueldos para la línea operativa	89
Ilustración 16. Comparativa grafica entre sueldos para la línea de directores	90
Ilustración 17. Comparativa entre sueldos para líderes / coordinadores	91

## **Lista de Anexos**

Anexo 1. Formulario de Diagnostico / Cuestionario – Análisis Ocupacional Minex.	99
Anexo 2. Formato de funciones – Entrevista 1	115
Anexo 3. Formato de funciones - Entrevista 2	122

## **Introducción**

La estructuración organizacional y salarial se define como aquel procedimiento que permite a través de su ejecución, la determinación del valor real de los diferentes cargos que integran las áreas de trabajo dentro de una organización, para ello, su ejecución se debe llevar a cabo teniendo en cuenta diversos factores que afectan de manera directa e indirecta cada uno de los puestos de trabajo, como lo son las habilidades, destrezas, esfuerzos necesarios, responsabilidad, condiciones de trabajo y relaciones con otros cargos que son necesarias para realizar cada labor, permitiendo a las organizaciones definir políticas en relación a las remuneraciones globales para cada una de las áreas y puestos de trabajo.

La situación de competitividad actual que viven las empresas las obliga a buscar y desarrollar alternativas que le permitan tener recurso humano capaz y competente, y para esto, es necesario brindar condiciones tanto organizacionales como salariales adecuadas que generen en el trabajador motivación para cumplir sus labores de la mejor manera posible, por ello es necesario, definir y estructurar de forma adecuada los perfiles y funciones de cada cargo, para que en base a estos perfiles se puedan definir escalas salariales justas y proporcionales a la carga laboral que el puesto de trabajo exija. Para ello, existen diversas formas de determinar las escalas salariales para los cargos de análisis basados en los modelos de valuación/valoración de cargos, los cuales permiten identificar las necesidades de la empresa para cada una de las áreas y funciones de trabajo.

## **1. Problema**

### **1.1. Titulo**

Actualización de la estructura organizacional y salarial mediante la implementación de un modelo de valuación de cargos en la empresa RH PROFESSIONAL WORK S.A.S.

### **1.2. Planteamiento del problema**

La estructuración organizacional y salarial dentro de una organización es un pilar fundamental para el establecimiento de un balance entre la equidad interna y la constante competitividad externa, por ello, a través del diseño e implementación de modelos que permitan la valuación de puestos es que se buscan definir sistemas organizacionales y salariales adecuados dentro de las organizaciones parametrizando los sueldos de acuerdo a la importancia y responsabilidad de cada puesto de trabajo buscando el respectivo balance anteriormente mencionado.

En la actualidad debido a la situación económica y competitiva que viven la mayor parte de las organizaciones, se presenta una búsqueda de alternativas constante por parte de estas, que les permitan desarrollar e implementar planes que aumenten la productividad de su recurso humano, y para ello es necesario el adecuado establecimiento de las funciones y perfiles para cada uno de los cargos que ocupa este recurso humano, así como la idónea escala y remuneración salarial en base a estos perfiles, buscando a través de la implementación de estas variables una correcta estructuración de la organización lo cual conllevara a un consecuente aumento de la productividad de sus procesos organizacionales.

Teniendo esto en cuenta, RH PROFESSIONAL WORK S.A.S, es una empresa dedicada a la asesoría y consultoría en diversas áreas empresariales, la cual busca mantenerse en constante mejora para cada uno de los procesos que desarrolla. En la actualidad, la empresa cuenta una amplia variedad de áreas de consultoría y asesoría como son la gestión del talento humano, gestión tributaria y contable, Gestión Financiera, Gestión Jurídica, Seguridad y Salud en el Trabajo, Gestión de Calidad, Marketing y Publicidad.

RH PROFESSIONAL WORK, como empresa de consultoría tiene como uno de sus objetivos actuales el diseño y establecimiento de un modelo de valuación de cargos que permita la adecuada estructuración organizacional y salarial , para ello, por medio de este proyecto se busca apoyar en el diseño y estructuración de este modelo de valuación de cargos, tomando como población y muestra de aplicación la organización MINEX, siendo esta, una de las empresas a la cual RH PROFESSIONAL WORK S.A.S presta su servicio de consultoría en recursos humanos y gestión empresarial.

### **1.3. Formulación del problema**

¿De qué manera influiría en la estructura actual de la empresa la actualización organizacional y salarial de sus puestos de trabajo mediante la implementación de un modelo de valuación de cargos?

### **1.4. Justificación**

#### **1.4.1. A nivel de empresa**

El establecimiento e implementación de un modelo de valoración de cargos permite identificar las necesidades que tiene una empresa en términos de funciones y tareas organizacionales para cada uno de los puestos de trabajo, siendo esto en otras palabras, un



mecanismo que tiene como objetivo trazar una adecuada estructura conformada por las diferentes áreas de trabajo que integran la organización brindando la respectiva importancia y valor a cada una de las funciones y tareas que desarrolla un trabajador, desde el cargo de jerarquía más baja , hasta la más alta, a través del establecimiento de una óptima escala salarial equitativa y justa en todos sus sentidos, basada en la definición previa de cada uno de los perfiles de cargo, Por ello, RH PROFESSIONAL WORK S.A.S como empresa consultora y asesora identifica bajo este enfoque, una oportunidad de gran valor para brindar por medio de sus servicios en gestión empresarial una actualización organizacional que genere un impacto positivo en las organizaciones que requieran de sus servicios, todo esto usando los modelos de valoración de cargos como medio de aplicación.

#### **1.4.2. A nivel de estudiante**

El poder aplicar algunos de los conocimientos obtenidos durante el transcurso de la formación académica en una situación real ayuda en gran medida a una mayor comprensión de estos, los cuales, cumplen un papel importante en cualquier empresa en el ámbito organizacional, por ello, cuando se tengan que aplicar en la vida profesional más adelante se tendrán unas bases más sólidas y adecuadas que permitan la implementación y desarrollo de estos de la mejor manera.

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo General**

Actualizar la estructura organizacional y salarial mediante la implementación de un modelo de valuación de cargos en la empresa RH PROFESSIONAL WORK S.A.S.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

Realizar el diagnóstico y caracterización de los parámetros que conllevan al establecimiento de la escala salarial mediante el análisis de los cargos y funciones.

Establecer un manual de funciones y estructura organizacional definiendo cada una de las variables que componen el modelo de análisis de valuación de cargos.

Diseñar una estructura salarial que permita el establecimiento de niveles y escalas salariales equitativas y diferenciales.

Implementar el modelo de análisis y descripción de cargos determinando una adecuada estructuración salarial y organizacional.

## **1.6. Alcances y Limitaciones**

### **1.6.1. Alcances**

La duración de este proyecto tiene un estimado de 4 meses, el cual cuenta con un enfoque teórico y práctico, teniendo como alcance la actualización de la estructura organizacional y salarial mediante la implementación de un modelo de valuación de cargos , iniciando con la ejecución de un diagnóstico y caracterización de los perfiles de cargo y funciones y terminando con la implementación del respectivo modelo de análisis y descripción de cargos buscando definir una adecuada estructura organizacional y salarial , así mismo, la función de este proyecto radica en la importancia de realizar un correcto análisis e interpretación de las actividades que llevan a cabo las personas que integran cada una de las áreas de trabajo dentro de la organización , puesto que será el punto de partida para una acertada toma de decisiones, las cuales influirán significativamente en una adecuada propuesta hacia la empresa.

### **1.6.2. Limitaciones**

La emergencia sanitaria que se presenta a nivel mundial en la actualidad, lo cual podría dificultar las condiciones de trabajo, proceso de investigación y análisis, y disponibilidad de tiempo en base a la realización de entrevistas y recolección de datos al personal involucrado.

## **2. Marco Referencial**

### **2.1. Antecedentes**

Para la elaboración del proyecto se consultaron otras tesis de grado a nivel internacional y nacional y departamental, que sirven de guía o base para la realización de esta propuesta. A nivel internacional, nacional y departamental se reseñan los siguientes antecedentes:

(Huapaya, 2016). “Valoración de puestos de confianza para empresas mineras”, Universidad nacional mayor de san marcos, Lima, Perú. Proyecto que surge bajo la necesidad de lograr una equidad remunerativa entre los empleados de confianza de la organización por medio de la aplicación de una herramienta de valoración de cargos que permita establecer una adecuada escala salarial y valoración de puestos de trabajo dentro de esta organización, Teniendo esto en cuenta, el presente proyecto brinda una gran ayuda en términos de una correcta selección y aplicación de las herramientas existentes para la valoración de cargos.

(Cruz, 2020). “Análisis de la escala salarial de acuerdo con el cargo en la unidad de negocio de minería carbomas S.A.S”, Universidad Católica Luis Amigo, Medellín, Colombia. Tesis de grado que tiene por objetivo desarrollar el análisis de cargos, funciones y derivados con el fin de determinar las consecuencias que se pueden generar en relación con la asignación de la escala salarial. Este proyecto es de vital importancia puesto que en él se evidencian a través del

análisis de la escala salarial las diversas consecuencias que se pueden generar al momento de asignar salarios de una forma inadecuada.

(Ortiz, 2015). “Manual de procesos y procedimientos en el área de acopio y distribución del carbón de la empresa agrocoal S.A.S ubicada en el municipio de Soacha, Boyacá”, Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia, Boyacá, Colombia. Tesis de grado enfocada en la creación de un manual de procesos y procedimientos por medio del uso de indicadores y diagramas de procesos misionales y de apoyo, proyecto que brinda un apoyo de referencia en relación con el proceso de definición de perfiles de cargo y manual de funciones.

(Mendoza, 2021). “Diseño del manual de funciones para la empresa compresaires S.A de la ciudad de montería”, Universidad Cooperativa de Colombia, Montería, Colombia. Tesis de grado que busca diseñar un manual de funciones para cada uno de los cargos activos dentro de su empresa objetivo debido a que la misma no contaba con el respectivo manual integrado con los perfiles para cada cargo, razón por la cual a través de este proyecto se buscó mejorar el desarrollo de las actividades y el servicio al cliente. Proyecto que brinda una buena base de referencia sobre como ejecutar un manual de funciones desde su diseño hasta su implementación cuando no se tienen bases iniciales.

(Márquez, 2015). “Propuesta del manual de funciones, procesos y procedimientos de la empresa de calzado Start Chic S.A.S de san José de Cúcuta” , Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia. Proyecto que busca identificar las funciones de cada trabajador buscando definir y establecer correctamente las responsabilidades y funciones de cada cargo con el fin de prevenir minimizar problemáticas relacionadas a la evasión de responsabilidades. Tesis de grado que sirve como referencia regional en relación con el establecimiento de perfiles de cargo y funciones.

## **2.2. Marco Contextual**

### **2.2.1. Reseña de la organización**

RH PROFESIONAL WORK compañía en constante crecimiento, como consultores de confianza en las organizaciones, dedicados a la búsqueda de soluciones integrales de alto valor, brindando asesoría en análisis, planeación estratégica, información y control en la reducción de los riesgos, el desarrollo, la expansión y la innovación de las empresas. Nuestra compañía cuenta con profesionales especializados, de todas las ramas y la experticia necesaria para atender todo tipo de dificultades que se presenten en las organizaciones. El objetivo es identificar y analizar la necesidad, buscando entregar alternativas al cliente; teniendo como base los constantes cambios de la legislación colombiana, el contexto del mercado; esto conlleva a la generación de medidas que se consideren como adecuadas y convenientes para la organización, logrando procesos empresariales innovadores. La metodología de la consultoría se divide en: diagnóstico, articulación y planeación de medidas, aplicación, control y mejora.

### **2.2.2. Misión**

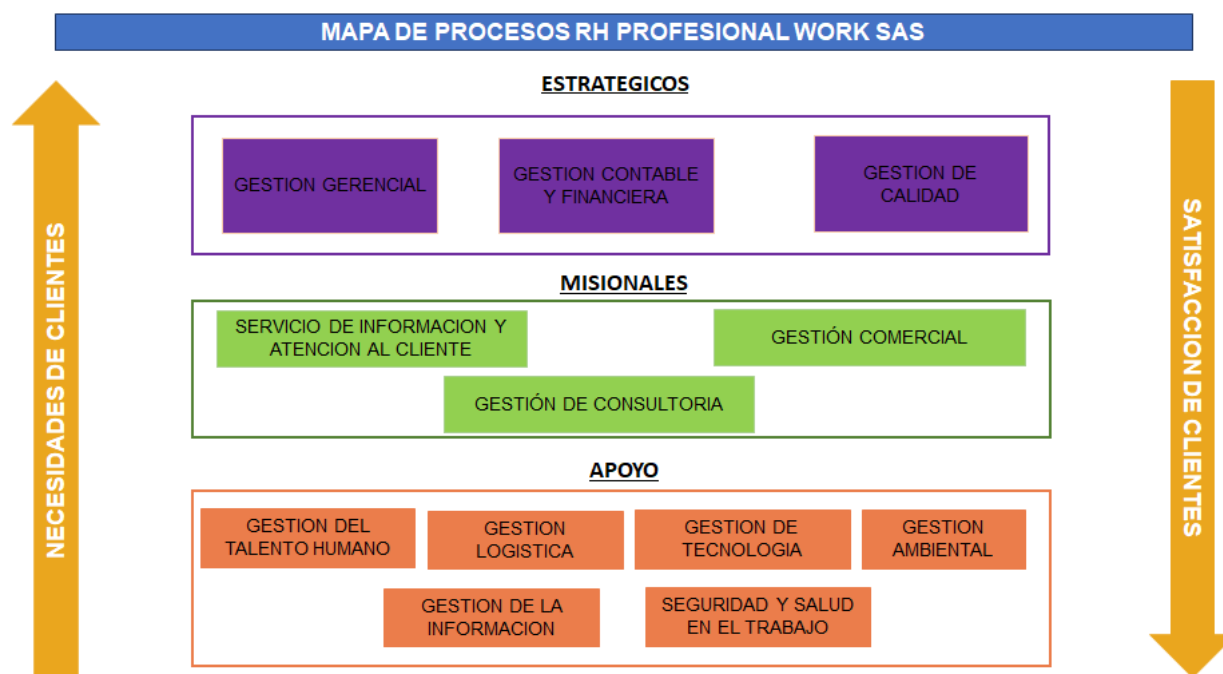
La misión de RH PROFESSIONAL WORK es prestar servicios de consultoría, interventoría, asesorías especializadas, con el objetivo de generar rentabilidad y desarrollo sostenible en diferentes sectores de la economía, realizando actividades con altos parámetros de calidad, con un equipo interdisciplinario de profesionales altamente calificados y especializados en todas las áreas.

### 2.2.3. Visión

RH PROFESIONAL WORK se proyecta en el 2025 como una de las mejores empresas consultoras a nivel regional, ampliando sus acciones a otros campos de acción interrelacionados con su objetivo, y expandiendo su presencia en todo el territorio nacional a través de su excelente servicio.

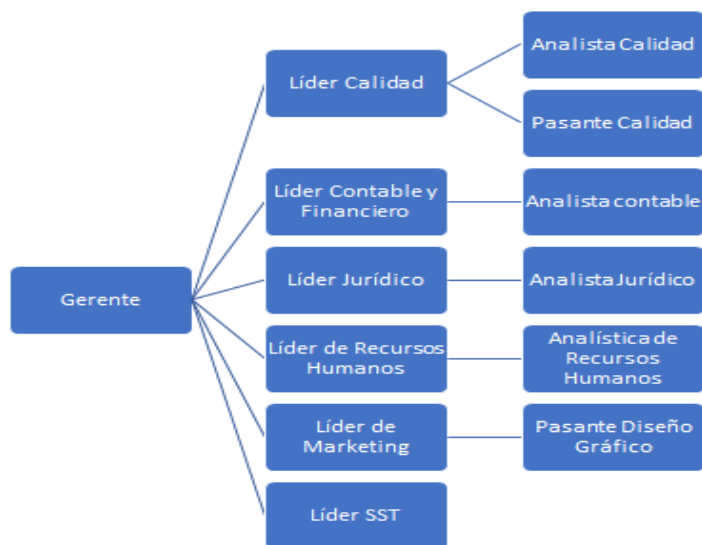
### 2.2.4. Mapa de procesos

Ilustración 1. Mapa de procesos



## 2.2.5. Organigrama

*Ilustración 2. Organigrama*



## 2.3. Marco Teórico

Para la elaboración de esta propuesta se consultaron diversos autores que exponen sus temáticas y metodologías, que servirá de aporte científico al proyecto.

Para entrar en contexto del contenido que se desarrollara en este proyecto, es indispensable conocer primero el concepto de valoración de cargos y sus métodos para ser aplicado, teniendo esto en cuenta, un modelo de valoración de cargos puede ser definido de la siguiente manera:

“La valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. A la vez, esta ordenación tiene importancia relativa respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos. La valuación de puestos tiene como principal finalidad

lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores”. (Valera, 2013).

Tal como menciona Valera en su libro Administración de la compensación, a través del uso de la valoración de cargos es posible obtener una representación jerárquica adecuada a las responsabilidades y funciones referentes a cada cargo y en base a esta ofrecer remuneraciones coherentes a sus puestos de trabajo.

“La Valoración de Cargos es un método de comparación entre las posiciones o cargos que conforman la estructura de organización de la empresa, cuyo objetivo es realizar una escala o jerarquía de sus cargos, la misma que constituirá la base para el establecimiento objetivo de remuneración al personal. Es decir, es una metodología utilizada para medir el valor relativo de cada cargo dentro de la organización”. (Arteaga, 2013).

Tal como menciona Arteaga la valoración de cargos busca determinar escalas y jerarquías que sirvan como base para establecer adecuadas remuneraciones a cada uno de los trabajadores que conforma la organización a la que se aplica la respectiva valoración de cargos.

En relación con esto, Berrocal menciona que, “El puesto de trabajo como nexo de unión entre las características de la organización y las personas que forman parte de la misma, va a determinar aspectos tales como las funciones, tareas, responsabilidades, condiciones laborales, etc. del empleado que lo desempeña. Asimismo, determinará, en gran parte, las ventajas sociales, el salario, el estatus personal y profesional del ocupante. Por ello, se puede decir que los puestos de trabajo tienen un valor, Como consecuencia, una de las funciones que se deben llevar a cabo dentro de la gestión de recursos humanos es determinar el valor que cada puesto de trabajo tiene para sí mismo, para la organización y para la sociedad.” (Berrocal, 2016).



Aspecto muy importante a tener en cuenta, puesto que una correcta valoración de los puestos de trabajo permite determinar de manera clara y concisa las responsabilidades y funciones a cumplir para cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta que antes de llevar a cabo la valoración salarial de los puestos de trabajo es necesario definir la estructura organizacional de la empresa a través del establecimiento de cada uno de los perfiles ocupacionales para cada cargo, en donde se ilustren sus responsabilidades, funciones y las competencias necesarias para ejecutar el cargo de la manera más óptima posible, para ello, la ejecución y desarrollo de un manual de funciones o perfiles de cargo es de vital importancia y ayuda, teniendo en cuenta que por medio del mismo es posible definir y estipular el perfil ocupacional completo para cada uno de los cargos que posteriormente se quieren analizar y valorar por medio de un método de valuación de cargos, teniendo esto en cuenta, un manual de funciones según la gobernación por medio de su guía para entidades públicas, define el manual de funciones de la siguiente manera.

“El Manual de Funciones y de Competencias Laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos. Es, igualmente, insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones públicas.” (Gobierno de la República, 2016).

Tomando como base esta definición, la gobernación a través de su guía para entidades públicas y privadas menciona como elementos necesarios en un manual de funciones los siguientes:

- Identificación y ubicación del empleo
- Contenido funcional: que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo
- Conocimientos básicos o esenciales
- Competencias Comportamentales
- Requisitos de formación académica y experiencia

Elementos muy importantes a tener en cuenta, puesto que un adecuado manual de funciones debe contener toda la información necesaria para establecer perfiles de cargo íntegros, pues en base a estos es que cada uno de los empleados tendrá una guía para la adecuada ejecución de sus funciones y competencias. Una vez definidos cada uno de los perfiles de cargo se puede proceder a desarrollar la valoración de cada uno de ellos, para esto, es necesario identificar que método de valoración se adapta mejor al contexto y necesidades de la organización en cuestión, puesto que existen múltiples métodos para realizar la respectiva valuación, cada uno con sus singularidades, ventajas y desventajas, teniendo esto en cuenta, la unidad de apoyo y aprendizaje suministrada por la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia (**CUAED**) menciona que, “Hay varios métodos de valuación de puestos, algunos objetivos y otros muy subjetivos, unos cualitativos y otros más cuantitativos. La diferencia entre unos y otros es la complejidad y confianza que brindan en cuanto a la eficiencia y eficacia de los resultados proporcionados. La elección de uno u otro depende de las características de la organización, tales como su tamaño, giro, actividades y necesidades.”

Bajo esta premisa, los métodos de valuación de puestos o cargos se pueden clasificar de la siguiente manera:

*Tabla 1. métodos de valuación de cargos*

Métodos Cuantitativos	Métodos Cualitativos
Método de comparación por factores	Método de Alineamiento / Jerarquización de cargos
Método de clasificación o grados	
Método del sistema de puntos	

Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, bajo la referencia del Instituto Profesional Esucomex de Chile y la unidad de apoyo y aprendizaje suministrada por la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia (CUAED), cada uno de estos métodos, se pueden definir de la siguiente manera:

### **Métodos Cualitativos:**

#### **Método de Alineamiento / Jerarquización**

“Es el método más simple, rápido, fácil de comprender, y de bajo costo, se utiliza preferentemente en organizaciones pequeñas con cargos simples. Consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación”. Esucomex (2017). Las etapas típicas con el método de Jerarquización son las siguientes:

Tabla 2. Método de alineamiento/jerarquización de cargos

<b>Método de Alineamiento / Jerarquización de cargos</b>
1. Determinar las áreas y cargos a ser evaluados (dependiendo de la estructuración Jerárquica que haya establecido la empresa).
2. Obtener las descripciones de cargo.
3. Seleccionar el comité evaluador.
4. Definir la contribución o valor del cargo.
5. Jerarquizar.
6. Mezclar las jerarquizaciones de diferentes áreas.

Fuente: Elaboración Propia

### **Métodos Cuantitativos:**

**Comparación por factores** “Este método requiere la comparación de los componentes esenciales (factores comunes a todos los puestos de trabajo) de cada puesto. Es el más complejo y el segundo en ser menos utilizado después del anterior, así como el de mayor costo” (Esucomex, 2017). Las etapas típicas con el método de factores son las siguientes.

Tabla 3. Método de alineamiento

<b>Método de Alineamiento / Jerarquización de cargos</b>
1. Determinar las áreas y cargos a ser evaluados (dependiendo de la estructuración Jerárquica que haya establecido la empresa).
2. Obtener las descripciones de cargo.
3. Seleccionar el comité evaluador.
4. Elegir los cargos claves a ser evaluados
5. Jerarquizar los cargos clave en cada factor importante
6. Dividir la renta actual de cada cargo en factores
7. Evaluación de los otros cargos en función de estos factores

Fuente: Elaboración Propia

### **Método de clasificación / Grados**

“Método muy utilizado en la administración pública y consiste en agrupar conjuntos de cargos en grados o clasificaciones a su vez estos grados están divididos desde los más complejos a los más simples. Es el segundo método más usado en especial en el sector público.”

(Esucomex, 2017). Sus etapas son las siguientes:

Tabla 4. Método de clasificación por grados

<b>Método de Clasificación o grados</b>
1. Determinar las áreas y cargos a ser evaluados (dependiendo de la estructuración Jerárquica que haya establecido la empresa).
2. Obtener las descripciones de cargo.
3. Seleccionar el comité evaluador.
4. Definir el número y características de los grados
5. Identificar cargos típicos de cada grado
6. Ubicar los demás cargos en sus grados

Fuente: Elaboración Propia

### **Método del sistema de puntos**

“Es el más utilizado, a pesar de que su elaboración es un tanto complicada. De aprender y aplicar, pero también, es un método analítico ya que descompone el valor de cada cargo en factores requeridos. Más aún guarda características de método cuantitativo, ya que cada factor tiene grados con asignación de puntaje. Estos sistemas llegan a incluir de siete a diez factores”. (Esucomex, 2017). Sus etapas son las siguientes:

Tabla 5. Método de clasificación por puntos

Método de clasificación por puntos
1. Procedimiento para la selección de factores.
2. Establecimiento de grados de complejidad.
3. Definición de factores y sus grados.
4. Ponderación de los factores.
5. Reglas prácticas para la ponderación de factores.
6. Asignación de puntos a los factores.

Fuente: Elaboración Propia

## 2.4. Marco Conceptual

El marco conceptual servirá para ayudar a definir conceptos base que serán ejes para la comprensión del proyecto que se quiere proponer.

**Aumento salarial:** Corresponde al incremento del salario efectuado por la Institución de acuerdo con los mecanismos de esta. (Vargas, 2016).

**Cargo o Puesto:** Conjunto de deberes y responsabilidades permanentes que requieren la atención de una persona durante la totalidad o parte de la jornada de trabajo. (Glosario de términos, Universidad de Costa Rica).

**Clasificación de Cargos o Puestos:** Corresponde a la técnica que se aplica, con el fin de agruparlos en categorías, clases de cargos y niveles, cuyo objetivo principal es realizar una correcta ubicación de los funcionarios administrativos y técnicos dentro de la organización administrativa, para una acertada distribución del trabajo y una equitativa remuneración. (Vargas, 2016).

**Competencia:** Capacidad de desempeño de un colaborador, medida en resultados esperados, en un contexto laboral específico; el cual refleja los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarias para llevar a cabo un trabajo con efectividad y calidad. (Glosario de términos, Universidad de Costa Rica).

**Desempeño Laboral:** Capacidad de gestión y servicio de una persona la cual puede ser medida en términos de desempeño para un contexto laboral específico; el cual refleja los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que son necesarias para llevar a cabo un trabajo con efectividad y calidad. (Guerrero, 2011)

**Diferencia Salarial:** Diferencia entre el monto correspondiente salario total anterior con respecto al salario propuesto, producto de acción administrativa. (Vargas, 2016).

**Escala de Salarios:** Conjunto de distintos valores en colones, ordenados por categorías en forma ascendente, cada una de ellas con salarios intermedios determinados por un incremento absoluto anual, comenzando con el salario base asignado. (Glosario de términos, Universidad de Costa Rica)

**Perfil de Cargos o Puesto:** Comprende las competencias requeridas de cada cargo, las características personales, técnicas o profesionales que requiere tener el ocupante del cargo, como es la formación técnica y/o profesional, experiencia, conocimientos aptitudes, incluyendo la condición ambiental y riesgos asociados a su quehacer. (Vargas, 2016).

**Análisis de puestos:** Proceso que nos permite obtener, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. El análisis nos permite sintetizar para llegar a describir. (Valera, 2013).



**Descripción de puestos:** Explicación escrita de las actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes de un puesto específico. (Varela, 2013).

**Descripción específica:** Narración de las responsabilidades y actividades que tiene un puesto. (Varela, 2013).

**Descripción genérica:** Oración que define la misión del puesto o la razón de ser del mismo. (Varela, 2013).

**Dimensiones:** Información cuantitativa que la descripción ofrece para factores concretos de valuación de puestos. (Varela, 2013).

**Documentos de análisis y descripción de puestos:** Documentos que tienen la información que los certificadores de calidad solicitan en las organizaciones como parte de los procesos de certificación en calidad. (Varela, 2013).

**Especificación del puesto:** Requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los cuales, si bien se refieren a un trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que ocupe el puesto. (Varela, 2013).

## 2.5. Marco Legal

Teniendo en cuenta que la empresa que servirá como población y muestra de este proyecto es MINEX, organización a la cual RH PROFESSIONAL WORK S.A.S brinda sus servicios de asesoría, es necesario tener en cuenta las reglamentaciones legales que rigen a Minex como empresa en su ejecución de labores de minería, por ello, a continuación, se enunciarán algunas normativas a tener en cuenta en base a la actividad realizada por la empresa objetivo en cuestión.

Tabla 6. Normativa correspondiente

NORMA	TEMA	CONTENIDO
Decreto 1335/1987	Reglamento de Seguridad en las labores subterráneas	Establece disposiciones sobre la higiene y seguridad minera en las labores subterráneas.
Ley 141 de 1994	Creación del Fondo Nacional y de la Comisión Nacional de Regalías	Crea el Fondo Nacional de regalías, Comisión nacional de Regalías y regula el derecho del estado a percibir regalías por la explotación de los recursos naturales no renovables.
Decreto 2636/1994	Explotaciones de hecho de pequeña minería	Legaliza las explotaciones de hecho de la pequeña minería
Decreto 501/1995	Inscripción de los títulos mineros en el Registro minero	Reglamenta la inscripción en el registro minero de los títulos para la exploración y explotación de minerales de propiedad nacional.
Decreto 1184/1995	Forma de Pago del canon superficial	Modifica la forma de pago del canon superficial en un plazo de diez días siguientes a la inscripción del Registro minero.
Decreto 1385/1995	Mecanismos de conciliación.	Establece el mecanismo de conciliación para los eventos de superposiciones de áreas entre explotadores de hecho y títulos mineros otorgados.
Decreto 1481/1996	Requisitos para la inscripción títulos en el Registro minero.	Establece la obtención de la licencia ambiental para la inscripción de los aportes en el registro minero nacional.

### **3. Diseño Metodológico**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

El proyecto se enmarca en la investigación de tipo Descriptiva. Teniendo en cuenta que esta es aquella que se basa en caracterizar una situación, proceso, actividad, etc., con el objetivo de determinar una estructura o resultado, lo cual es el objetivo de este proyecto, donde por medio de una respectiva caracterización se planea actualizar una estructura organización por medio de la implementación de un modelo de análisis y valoración.

#### **3.2. Población y muestra**

##### **3.2.1. Población**

La población de estudio para el proyecto serán todas aquellas organizaciones del conglomerado minero a las que RH PROFESSIONAL WORK S.A.S está prestando sus servicios de consultoría en gestión organizacional, siendo estas 5 organizaciones conformadas por 160 empleados en total.

##### **3.2.2. Muestra**

La muestra del proyecto es la organización MINEX S.A.S, en la cual se llevará a cabo la implementación del modelo de valuación de cargos con el fin de definir su estructura organizacional y escala salarial, se encuentra conformada por un total de 91 empleados.

### **3.3. Instrumentos para la recolección de información**

#### **3.3.1 Información primaria.**

La información se obtiene a través de formatos de entrevista, formularios de Google para el diligenciamiento de perfiles de cargo y conversación directa con el personal objeto de estudio. (Anexos).

#### **3.3.2. Información secundaria.**

Se tomarán como fuentes secundarias todos aquellos documentos citados en la bibliografía tales como tesis, informes técnicos, artículos científicos, etc. Adicionalmente de todos aquellos documentos producto de análisis, extracción y reorganización como pueden ser enciclopedias, páginas web, artículos sobre otros proyectos, estos también se encuentran citados dentro de la bibliografía.

### **3.4. Análisis de la información.**

El análisis de la información se debe realizar utilizando un proceso planeado, para que de forma coherente se puedan obtener resultados que contribuyan favorablemente al logro de los objetivos propuestos y además permita evaluar la confiabilidad y validez tanto del proceso mismo como de la información recolectada.

Por ello, después de obtenida la información a través de las respectivas herramientas de recolección de información, se organizará esta, mediante el uso de herramientas ofimáticas con el fin de establecer los respectivos formatos para el establecimiento de perfiles de cargo e identificar el contexto y situación actual de la población y muestra de estudio, esto con el fin de llevar a cabo una actualización de la estructura organizacional que genere un impacto positivo en cada uno de los procesos que integran las áreas de trabajo en la empresa.

## **4. Diagnóstico y Caracterización de los Parámetros que Conllevan al Establecimiento de la Escala Salarial**

Con el fin de realizar el diagnóstico y caracterización de los parámetros de análisis que conllevan al establecimiento de la escala salarial es necesario llevar a cabo un análisis de la estructura organizacional y salarial con la que cuenta actualmente la organización, para ello, se estudiarán cada uno de los perfiles de cargo que componen los puestos de trabajo por medio de las siguientes herramientas de análisis:

### **4.1 Cuestionarios**

Con el objetivo de llevar a cabo una recolección inicial de funciones y responsabilidades de cada cargo se aplicaron cuestionarios a los empleados, para ello se llevó a cabo el diseño y desarrollo de este a través de la herramienta de formularios suministrada por Google, esto con el fin de que este cuestionario se pudiera desarrollar de manera digital y permitiera tener un mayor alcance de aplicación y de esta manera poder abarcar toda la población de análisis.

Por medio de ellos, se buscó que los trabajadores describieran las actividades y responsabilidades relacionadas con sus puestos de trabajo, ya que, la principal fuente de información sobre cualquier puesto la tiene casi siempre su propio ocupante, en otras palabras, el individuo que realiza el trabajo sabe lo que este requiere y demanda, por esta razón, adicionalmente a las actividades y responsabilidades se evaluaron otros indicadores que son de gran importancia para el adecuado establecimiento de los perfiles de cargo, algunos de estos indicadores adicionales de estudio son los siguientes: tipo de contrato, horario, área de trabajo, niveles educativos, experiencia, habilidades y condiciones laborales, como se puede observar en el **Anexo 1**.

Es importante tener en cuenta que algunas personas pueden enfrentar dificultades para diligenciar sus actividades, en algunas ocasiones por desconocer muchos términos técnicos, otras veces porque no entiende las explicaciones que recibe, en tanto que otras personas pueden intentar sobrevaluar la importancia de lo que hacen; no obstante, la mayoría describe con gran cuidado en qué consiste su trabajo, con la finalidad de ofrecer una idea precisa y equilibrada del mismo. Es importante recordar que todos los métodos utilizados para obtener la información del puesto presentan desventajas que se deben solventar con cuidado mediante el uso de otros métodos para que estos brinden un apoyo y complemento para el mismo, por ello, posterior a la aplicación del cuestionario, se llevó a cabo la aplicación de entrevistas directas con el personal que ocupa cada uno de los cargos / puestos de trabajo objeto de estudio, puesto que el cuestionario a diferencia de la entrevista o de la observación directa, reduce el contacto entre el titular y el analista, además de que limita las oportunidades de que el primero se exprese o defienda la importancia de su puesto.

Cabe recalcar, que debido a la influencia de distintos factores externos que afectaron la aplicación de todos los cuestionarios como la disponibilidad de tiempo, estos no pudieron abarcar a toda la población y muestra de estudio respectiva, razón por la cual como se mencionó anteriormente, se optó por la posterior aplicación de entrevistas, que permitieron recolectar la información correspondiente y necesaria de aquellas personas que no diligenciaron el cuestionario.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se podrán observar los resultados obtenidos en base a la cantidad de personas que diligenciaron los cuestionarios planteados.

Tabla 7. Cuestionarios diligenciados – diciembre

DICIEMBRE			
EMPRESA	REALIZADAS	NO REALIZADAS	TOTAL, EMPLEADOS
MINEX COMPAÑÍA INTERNACIONAL SAS	69	22	91

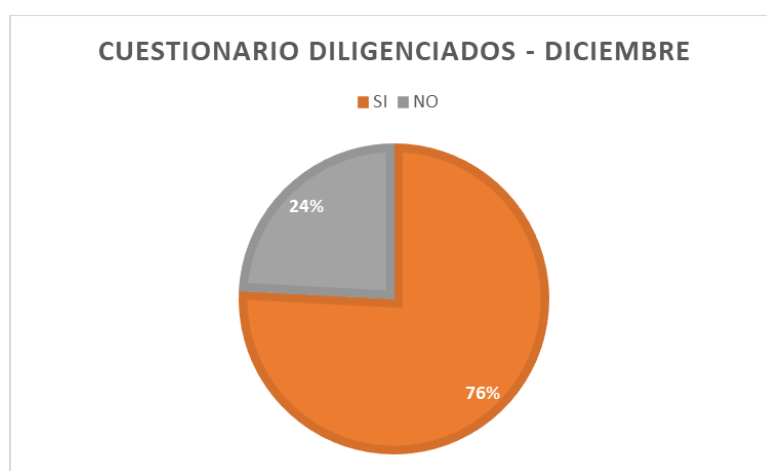


Ilustración 3. Representación gráfica de los cuestionarios diligenciados - diciembre

Tabla 8. Cuestionarios diligenciados- enero

ENERO			
EMPRESA	REALIZADAS	NO REALIZADAS	TOTAL, EMPLEADOS
MINEX COMPAÑÍA INTERNACIONAL SAS	91	0	91

Tomando como base los indicadores anteriormente ilustrados, la proporción de cuestionarios diligenciados para el mes de enero es de un total del 100%.

## 4.2. Entrevistas

Las entrevistas son usuales para obtener datos en el análisis de puestos. Pueden ser entrevistas individuales con cada trabajador; entrevistas grupales con varios empleados que ocupan el mismo puesto, y entrevistas con cada uno de los directores de la empresa, cuyo conocimiento acerca los puestos que se analizan es amplio. El objetivo de estas es como se mencionó anteriormente, el brindar un apoyo y complemento a la información recolectada por medio de los cuestionarios, de tal manera que se pueda recolectar aquella información pertinente que en algunos casos no fue posible en la aplicación de cuestionarios y que a través de un contacto directo con el personal de análisis se pueden generar las respectivas oportunidades para establecer perfiles para cada cargo completos y específicos. En el **Anexo 2**, se podrá observar el formato de entrevista que se ejecutó para los trabajadores que no diligenciaron el cuestionario “análisis ocupacional Minex”, estas entrevistas se ejecutaron de manera tanto presencial como virtual.

Debido a que con cierta frecuencia los trabajadores que componen el área operativa diligenciaron los cuestionarios de forma incompleta en términos de funciones y responsabilidades, se generó la necesidad de aplicar entrevistas directas, con el fin de poder complementar la información que ellos suministraron y poder establecer las funciones y responsabilidades pertinentes a su cargo de forma más adecuada, Este formato de entrevista directa se podrá observar en el **Anexo 3**, se podrá observar el formato de entrevista utilizado para dar complemento a la información suministrada en los cuestionarios.

A continuación, se podrán observar los resultados obtenidos en base a la cantidad de personas a las que se les aplico la entrevistas.



Tabla 9. Entrevistas Realizadas

ENTREVISTAS			
EMPRESA	REALIZADAS	NO REALIZADAS	TOTAL, EMPLEADOS
<b>MINEX COMPAÑÍA INTERNACIONAL SAS</b>	61	30	91

Tomando como base los indicadores anteriormente ilustrados, la proporción de entrevistas diligenciadas es la siguiente.

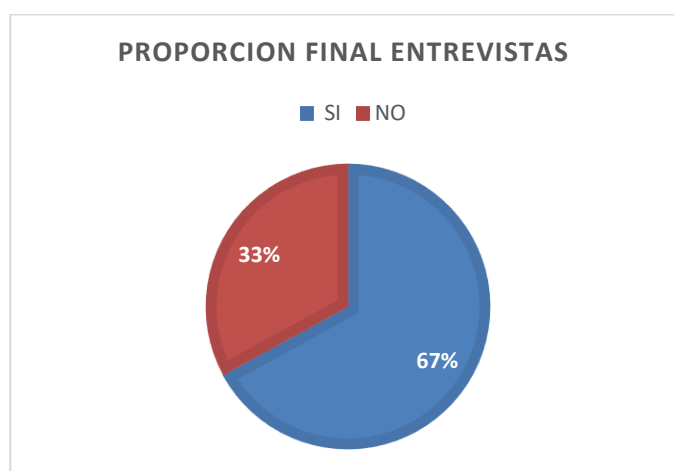


Ilustración 4. Proporción final de entrevistas

### 4.3. análisis de la información

El análisis de la información se realizó utilizando un proceso planeado, para que de forma coherente se puedan obtener resultados que contribuyan favorablemente al logro de los objetivos propuestos y además permita evaluar la confiabilidad y validez tanto del proceso mismo como de la información recolectada.

Por ello, después de obtenida la información a través de los cuestionarios y las entrevistas, esta se organizó mediante el uso de herramientas ofimáticas con el fin de definir los respectivos formatos para el establecimiento de perfiles de cargo e identificar el contexto y situación actual de la organización, esto con objetivo de llevar a cabo una actualización de una estructura organizacional que genere un impacto positivo en cada uno de los procesos que integran las áreas de trabajo en la empresa.

Bajo lo anterior, la aplicación de las herramientas de recolección de la información y diagnóstico permitieron establecer la estructura organizacional inicial con la que cuenta actualmente la empresa, así como los indicadores y variables de evaluación para la definición de cada uno de los perfiles de cargo de análisis.

## **5. Establecimiento de un manual de funciones y estructura organizacional**

Para llevar a cabo la adecuada selección, definición y establecimiento de un modelo de valoración de cargos, es necesario definir la estructura organizacional, así como cada uno de los cargos que la integran, puesto que entorno a ellos se establecerán cada una de las variables que componen un modelo de valoración, el cual tendrá como objetivo el establecimiento de escalas y niveles salariales para toda la organización.

### **5.1. Estructura organizacional.**

Teniendo en cuenta que el establecimiento de la estructura organizacional permite dividir cada una de las actividades y procesos que integran la empresa y que fueron identificados a través de las herramientas de diagnóstico (cuestionarios y entrevistas), se buscó agrupar por áreas o departamentos cada uno de aquellos cargos analizados en base a su especialización del trabajo, sus tareas desarrolladas, jerarquía, cadena de mando y la amplitud de control, estableciendo

autoridades y definiendo / rediseñando algunos de los cargos existentes previos identificados a través del diagnóstico, esto teniendo en cuenta que, si bien el proceso de diseño de puestos y estructura organizacional no necesariamente presenta una secuencia fija, hay dos actividades básicas que tienen que realizarse. La primera consiste en identificar la necesidad de diseñar un nuevo puesto o de rediseñar uno ya existente inmediatamente después de que se haya reconocido la necesidad real, y la segunda actividad es desarrollar el contenido del puesto, por ello, se llevó a cabo el diseño de un organigrama organizacional donde se integran cada uno de los puestos de trabajo planteados subdivididos por sus respectivas áreas / campos de acción, esto con el objetivo de definir adecuadamente la estructura organizacional, y dar punto de partida a el establecimiento de los perfiles de cada cargo, tomando como indicador de referencia esta estructura al momento de establecer en los perfiles su campo de acción, proceso y cadena de mando respectivos.

### **5.1.1 Organigrama organizacional.**

Se llevo a cabo el diseño de un organigrama orientado a cada una de las empresas, brindando igual prioridad a cada área que la compone, con el fin de integrar todos los procesos que hacen parte de la organización, Por otra parte, el enfoque del mismo es analítico y formal puesto que busca determinar la estructura y comportamiento de la organización, bajo un contenido de carácter integral donde se representa toda la estructura de la organización mediante una distribución vertical del contenido, A continuación se podrán observar cada una de las áreas que integran la estructura organizacional y que en su conjunto general el organigrama organizacional.

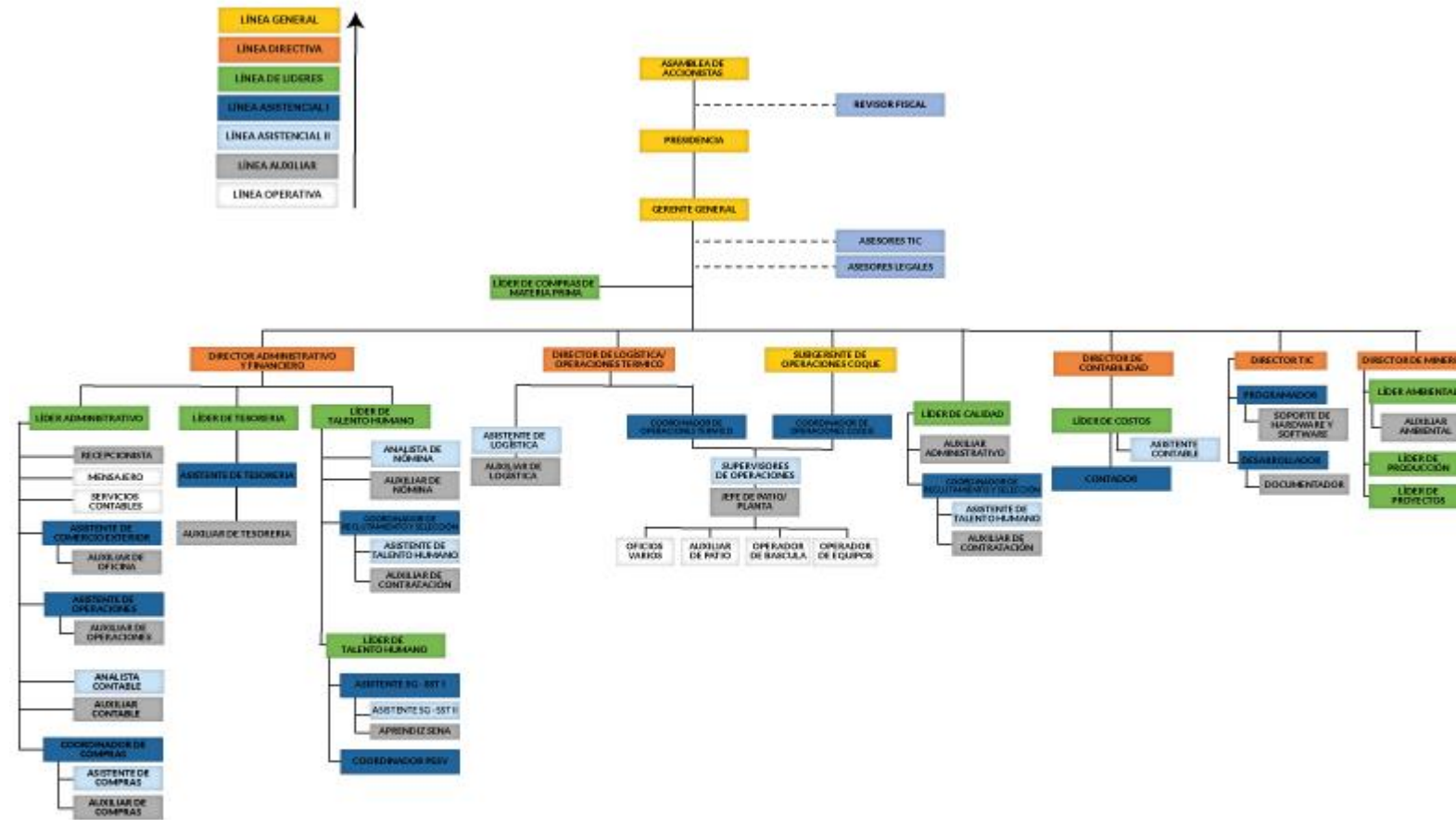


Ilustración 5. Organigrama Minex

## 5.2. Descripciones de puestos y perfiles de cargo – Manual de Funciones

Los perfiles de cargo son documentos resumidos y concisos de información objetiva en los cuales se identifican las tareas y las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo establecidos en la estructura organizacional, en ellos se integran los requisitos que cualquier ocupante debe reunir para cumplir con el trabajo y el ámbito de ejecución, así como su frecuencia. Es importante mencionar que para cada perfil elaborado, se tuvo en cuenta la naturaleza del trabajo por encima del individuo que lo desempeña en la actualidad, esto con el fin de establecer perfiles de cargo con enfoques integrados y objetivos, teniendo en cuenta que, las descripciones de puestos buscan dar una clara idea a los empleados del trabajo a realizar, lo que se espera de ellos, mientras cada una de esas descripciones define todas las posiciones y niveles que existen en la empresa. Para ello, se dio uso a la información recolectada a partir de las entrevistas y cuestionarios para el establecimiento de funciones y responsabilidades, y la estructura organizacional para la definición de los campos de acción, áreas de trabajo y cadenas de mando respectivas para cada puesto.

Cabe recalcar que, para el óptimo diseño de cada uno de los perfiles de cargo y descripción de puestos, se llevaron a cabo socializaciones de perfiles con cada uno de los directores de los departamentos que integran la empresa, esto con el fin de obtener las recomendaciones pertinentes y llevando a cabo modificaciones según estas, buscando establecer perfiles de cargo más afines a los procesos que se desarrollan dentro de la organización. A continuación, se podrán observar un modelo de perfil de cargo definido y aprobado, recalcando que debido a que se firmó un documento referente a la confidencialidad de la información tratada de la empresa Minex, solo es posible anexar uno de estos perfiles como muestra del desarrollo del proyecto como se puede observar a continuación.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Cargo	Director Administrativo y financiero				
Jefe Inmediato	Gerente General.				
Proceso	Administrativo y financiero.				
II. MISIÓN DEL CARGO					
Planificar, organizar, supervisar y controlar las actividades administrativas y financieras de la organización, a fin de lograr el buen desempeño de las funciones de la misma, velando por el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos administrativos establecidos y asegurando el uso racional de los recursos financieros.					
III. CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DEL CARGO					
JORNADA LABORAL					
Tiempo completo	X	Tiempo parcial		Según lo establecido en el contrato	
OTRAS CARACTERÍSTICAS					
Manejo de dineros	X	Desplazamiento fuera de la ciudad			X
Atención de público	X	Otro (Especificar)	Redacción y lectura comprensiva		
IV. NIVEL EDUCATIVO					
Básica Primaria		Básica secundaria		Bachiller técnico	
Técnico					
Tecnólogo					
Profesional	X	Estudios de pregrado relacionados a Administración y gestión financiera			
Especialista	X	Especialización relacionada a la gerencia financiera y Auditoria de Sistemas			
Magister					
Doctorado					
Otros:					
V. HABILIDADES					
Habilidad Mental E Iniciativa		✓	Toma decisiones de gran importancia		
		✓	Analiza y resuelve problemas complejos		

	✓	Planea el trabajo en líneas generales			
	✓	Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación			
	✓	Habilidades de comunicación asertiva			
	✓	Liderazgo			
Habilidad Manual	✓	Se requiere habilidad en la digitación y transcripción.			
<b>VI. ESFUERZOS</b>					
Esfuerzo Mental	✓	Las labores del cargo exigen alta concentración mental.			
Esfuerzo Físico	✓	No aplica.			
<b>VII. COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>					
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO PARA EL CARGO				
	1	2	3	4	5
Orientación al Logro					X
Orientación al Cliente					X
Orientación al Recurso Humano					X
Calidad de Trabajo					X
<b>VIII. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>					
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO PARA EL CARGO				
	1	2	3	4	5
Capacidad de Entender a los Demás					X
Tolerancia a la Presión					X
Responsabilidad Personal					X
Toma de decisiones					X
<b>IX. EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>MÍNIMA</b>					
CARGO			TIEMPO		
Directivos en relación a administración y gestión financiera			Más de 5 años		
<b>PREFERENCIAL</b>					
CARGO			TIEMPO		

Gestión y planeación de auditorías operativas y financieras.		Más de 5 años							
Planeación y desarrollo de presupuestos e inversiones financieras.		Más de 5 años							
Habilidades numéricas		Más de 5 años							
<b>X. CONDICIONES LABORALES</b>									
Iluminación	X	Frío		Ruido		Ventilación	X	Congestión	
Calor		Humedad		Polvo		Olores		Suciedad	
<b>XI. FUNCIONES DEL CARGO</b>									
<b>FUNCIONES GENERALES</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener en orden su puesto de trabajo y el de la oficina donde desempeñe sus funciones.</li> <li>✓ Facilitar a los colaboradores la asistencia a cursos de capacitación y programas educativos que se realicen en la empresa y que se encuentran programados dentro del plan de formación anual de la organización.</li> <li>✓ Velar por el mejoramiento continuo de su proceso y de la empresa.</li> <li>✓ Reportar con prontitud cualquier condición insegura y/o accidente de trabajo que le ocurra y/u observe para que sea corregido de inmediato y participar en el análisis del riesgo ocupacional y sugerir correctivos, procedimientos y equipos que garanticen procesos y puestos laborales seguros.</li> <li>✓ Dar disposición adecuada a los residuos que se produzcan debido al trabajo ejecutado, y velar porque se recojan y manipulen de acuerdo con el procedimiento establecido para este propósito.</li> <li>✓ Apoyar las auditorías internas y externas en las que se requiera de su participación y ayuda, en temas de información y soportes de los procesos de la organización.</li> <li>✓ Dar cumplimiento al reglamento interno de trabajo, políticas institucionales, normas de bioseguridad y Seguridad y Salud en el Trabajo, entre otras.</li> </ul>									
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proponer y mantener actualizados políticas, normas y procedimientos en materia administrativa y financiera, que ayuden al mejor desenvolvimiento de las operaciones de la organización.</li> <li>✓ Coordinar las actividades necesarias para la elaboración del presupuesto anual y garantizar su tramitación oportuna a las instituciones que corresponda.</li> </ul>									



- ✓ Supervisar y controlar las actividades relacionadas con el manejo de los recursos financieros y cuentas bancarias de la organización.
- ✓ Apoyar la identificación de fuentes de financiamiento para los proyectos de inversión de la organización.
- ✓ Gestionar la obtención de fondos para la ejecución de los diferentes proyectos o actividades que se ejecuten en la organización,
- ✓ Llevar control del cumplimiento de los programas de pago de obligaciones contraídas por la organización, conforme a los procedimientos establecidos y documentos requeridos.
- ✓ Autorizar documentos diversos relativos a solicitudes de desembolsos y otros.
- ✓ Supervisar el proceso de contratación de bienes y servicios de la organización.
- ✓ Establecer las medidas requeridas para garantizar la protección de los recursos y de los activos de la organización, para evitar su uso inadecuado.
- ✓ Emitir informes mensuales sobre el estado de las operaciones financieras de la organización.
- ✓ Coordinar el proceso de descargo de los diferentes equipos e inmuebles en desuso.
- ✓ Coordinar el manejo y utilización del inventario de los materiales gastables, suministros, bienes muebles e inmuebles utilizados por la institución.
- ✓ Velar, coordinar y supervisar el mantenimiento de la estructura física y de los Bienes Patrimoniales de la organización.
- ✓ Gestionar las pólizas de seguro requeridas para la organización
- ✓ Supervisar el funcionamiento de los servicios generales de la organización.
- ✓ Ejercer y verificar el ejercicio del control interno.
- ✓ Realizar los flujos de caja proyectados para inversiones financieras.
- ✓ Dar seguimiento a la elaboración de los estados financieros de los distintos proyectos.
- ✓ Velar porque las áreas administrativas se mantengan en su correcto funcionamiento.
- ✓ Realizar seguimiento al área de comercio exterior.
- ✓ Velar por los costos que se gestionan y generan dentro de la organización.
- ✓ Llevar el control de la auditoría operativa.

- ✓ Realizar auditoría del presupuesto, seguimiento y control.
- ✓ Presentar la consolidación de los estados financieros de las empresas relacionadas.
- ✓ Analizar y reportar oportunamente los informes solicitados por los entes de control.
- ✓ Supervisar y auditar los respectivos reportes de certificados a proveedores para presentar ante los entes de control.
- ✓ Realizar reportes de costos e inventarios.
- ✓ Realizar la respectiva legalización de divisas.
- ✓ Medir resultados, comparar con los presupuestos para mantener el equilibrio entre liquidez y rentabilidad.
- ✓ Revisar los flujos de fondos para ver disponibilidades, requerimientos para conseguir efectivo, ordenar los traslados, las consignaciones y pagos con la colaboración de contabilidad.
- ✓ Participar en la elaboración de presupuestos anuales, índices financieros, flujos de caja, manejo de cuentas con instituciones.
- ✓ Desarrollar estrategias para obtener recursos financieros en base a presupuestos, prioridades, distribuir entre las diferentes unidades de la Empresa.
- ✓ Ejecutar la revisión de Legalización de monetización.
- ✓ Revisión de contratos asignados por gerencia.
- ✓ Coordinación en la gestión de visados y reporte anual en las entidades respectivas.
- ✓ Coordinación con asesores externos a las tareas a desarrollar.

### **5.3. Definición de las variables que componen el modelo de valuación de cargos.**

La valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. A la vez, esta ordenación tiene importancia relativa respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos. La valuación de puestos tiene como principal finalidad

lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores.

Teniendo en cuenta que existen 4 tipos de modelos de valuación de grados agrupados en cualitativos y cuantitativos (alineación, Grados predeterminados, comparación por factores y puntos), por ello, es necesario identificar cual de todos se adapta mejor al enfoque y estructura de la organización.

Para esto, se llevó a cabo un análisis general sobre cada uno de los 4 tipos de modelos de valuación de cargos, buscando establecer y seleccionar el más adecuado y completo para aplicar en la organización.

**5.3.1. método de alineación:** Sistema que consiste en ordenar los puestos con base en el criterio de cada miembro del comité de valuación en donde después de que se le asignó un orden a los puestos, los miembros del comité intercambian sus opiniones y puntos de vista para tratar de llegar a un consenso donde las diferencias se reduzcan al máximo, razón por la cual, es descartada la aplicación de este método en cuestión, puesto que no se analizan los elementos o factores que integran un puesto, lo cual puede dar como resultado apreciaciones subjetivas, cuando no se conocen a profundidad las funciones y las responsabilidades de los puestos de trabajo.

**5.3.2. método de grados predeterminados:**

Este modelo consiste en clasificar los puestos tomando como base una escala predeterminada (puesto versus escala), donde el mismo puesto se considera como un todo (no cuantitativo). Lo cual genera que el juicio que se ejerce sobre los puestos y niveles sea global. Es decir, se genera un tratamiento superficial donde no se establecen jerarquías en cada nivel, lo que

dificulta el desenvolvimiento del trabajador y como resultado el de la organización, lo cual difiere de los resultados que se buscan obtener con la aplicación de un modelo de valoración para este caso, en donde se tiene una necesidad de establecer jerarquías y cadenas de responsabilidades definidas, razón por la cual, este modelo se recomienda para empresas medianas y pequeñas, donde las actividades estén convenientemente definidas y haya una clara definición del trabajo, ya sea por áreas funcionales o por procesos de producción estandarizados.

### **5.3.3. método de comparación por factores:**

Este modelo consiste en valorar los puestos comparando uno con otro, pero, a diferencia del método de alineación, el puesto se divide en partes o factores. Para su correcta aplicación, se deberán seleccionar en forma previa “puestos clave” que se valuarán conforme al peso de los factores elegidos para tal propósito. Una vez que se ha encontrado el valor de esos “puestos clave” y sus factores, se utilizan como escala de valuación comparándolos con los factores de cada puesto. Para ello, resulta de gran utilidad desarrollar una escala. razón por la cual, aunque usa algunos factores, n permite una apreciación correcta y amplia de la realidad, tendiendo más bien a deformarla por su propia simplicidad en donde se presentan en muchas ocasiones inconvenientes en la ubicación de un número suficiente de puestos clave.

### **5.3.4. método de valuación por puntos:**

Este método consiste en asignar valores cuantitativos numéricos (puntos) a cada uno de los elementos de análisis, los cuales normalmente son características y factores, buscando obtener un valor total en base a la suma de estos valores numéricos y de esta manera establecer un ordenamiento de estos. El método de evaluación por puntos se basa en un trabajo previo de análisis de cargos y este es el más usual ya que permite al valuador aplicar un juicio más amplio en comparación de los otros métodos, por que analiza el puesto en cada uno de los factores y

subfactores que lo forman, a diferencia de aquellos que aprecian el puesto como un todo. Una de las principales ventajas que el modelo ofrece es que la valuación se vuelve más objetiva, ya que el puesto de trabajo se divide en partes o factores, los cuales se comparan con una escala; por consiguiente, da mejores resultados, adicionalmente, el uso de un número mayor de factores permite mejorar el análisis de los puestos para valorar a fin de darles un salario más justo, reduciendo al mínimo la posible influencia subjetiva que puede presentarse durante el análisis y valoración de cada cargo, razones por las cuales, el método seleccionado a utilizar será este, puesto que con la aplicación del método de valoración se busca establecer escalas salariales y organizacionales justas y objetivas que definan de manera específica y adecuada cada uno de los parámetros que componen el sistema de aplicación.

#### **5.4. Establecimiento del modelo forela para la valuación por puntos.**

Una vez seleccionado el modelo de valuación de cargos a desarrollar, es necesario dar desarrollo al mismo teniendo en cuenta cada uno de sus pasos a seguir y adaptando el mismo a la situación actual de la organización, sus condiciones y áreas a estudiar. Teniendo esto en cuenta, para ello se dará uso del modelo de puntos planteado por el Centro Nacional de Productividad (Cenapro) y diseñado por Ricardo A. Varela y Francisco Gaona López, investigadores de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, denominado modelo Forela, el cual plantea puntajes estándar para cada uno de los factores que lo componen, con el fin de que se lleve a cabo en forma consistente la valuación de puestos, a continuación se describirán cada uno de los pasos desarrollados para el establecimiento del modelo forela.

#### 5.4.1. identificación y establecimiento de factores.

A diferencia del modelo de comparación de factores, el modelo de puntos descompone los factores en elementos, los cuales a la vez se descomponen en subfactores y grados de dificultad. La determinación de los factores de análisis, inicio con el establecimiento de los 4 principales factores generales o también denominados comunes, los cuales se identifican como la habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, donde a partir de estos factores generales / comunes se establecen los respectivos factores específicos o también denominados subfactores de análisis, para ello, se tomaran las descripciones de puestos de trabajo anteriormente establecidas para establecer los factores que se adapten de forma más adecuada a el contexto y estructura organizacional. A continuación, se podrán observar los factores comunes / generales, así como sus factores específicos (subfactores) correspondientes.

*Tabla 10. Factores a analizar*

<b>FACTORES GENERALES / COMUNES</b>
Habilidad
Responsabilidad
<b>FACTORES ESPECIFICOS</b>
Esfuerzo
Condiciones de trabajo

Teniendo definidos los factores generales y específicos a analizar, es necesario definir cada uno de ellos, determinando los subfactores que los componen, para posteriormente, asignar los correspondientes grados de complejidad, los cuales son aquellos niveles que pueden alcanzar cada uno de los factores, señalando la intensidad con la que se presenta cada uno de ellos.

Teniendo en cuenta que es recomendable mantener una consistencia y uniformidad en cuanto a

las escalas de evaluación, todos los factores cuentan con escalas I-V o A-G en cuanto a niveles de intensidad se refiere, esto con el objetivo de mantener la variabilidad de escalas al mínimo.

### Factores Generales.

**Habilidad:** Es el conjunto de conocimientos generales y/o especializados que son indispensables para el desarrollo del trabajo, independientemente de cómo se hayan adquirido. Este factor se divide en tres subfactores: Educación, Experiencia (años) y Toma de decisiones.

**Educación.** En la valuación se contará con siete niveles, equivalentes a grados de estudios; para ser asignados a uno de ellos.

*Tabla 11. Subfactores educación*

EDUCACION		
Item	Criterio	Descripcion
1	Primaria	Conjunto de conocimientos mínimos adquiridos en la enseñanza primaria o, en su caso, aptitudes para realizar tareas que requieren habilidades manuales.
2	Secundaria u oficio	Conjunto de conocimientos que se adquieren en la enseñanza media básica o en un oficio
3	Bachillerato, Tecnico, Tecnologo	Conocimientos adquiridos en la enseñanza media superior (preparatoria o vocacional), o en una carrera técnica o tecnológica.
4	Profesional	Conjunto de conocimientos de nivel superior o, en su defecto, la práctica muy desarrollada o altamente especializada de una carrera técnica.
5	Especialización	Conjunto de conocimientos que se adquieren con base en una formación profesional enfocada, dentro de una disciplina, hacia una área específica.
6	Maestría	Conjunto de conocimientos que se adquieren en el nivel de posgrado y comprenden el dominio de teorías, técnicas y principios en una disciplina, así como de sus aplicaciones.
7	Doctorado	Conjunto de conocimientos que se adquieren en un nivel académico especial, que requiere de un dominio excepcional en una o varias disciplinas.

**Experiencia.** Conocimientos y aptitudes recolectados por la persona ocupando determinado cargo, y durante un periodo específico de tiempo, para ello se contarán con 7 ítems de criterios que van desde los 0 a 6 meses hasta más de 5 años.

*Tabla 12. Subfactores experiencia*

EXPERIENCIA		
Item	Criterio	Descripcion
1	0 a 6 meses	Experiencia poca o nula; su nivel de preparación equivale a la práctica.
2	0 a 1 año	Experiencia poca o media; su nivel de preparación equivale a la práctica.
3	6 meses a 1 año	Experiencia suficiente para entender el medio y las consecuencias de las decisiones
4	1 a 2 años	Conjunto de conocimientos de nivel superior o, en su defecto, la práctica muy desarrollada o altamente especializada de una carrera técnica.
5	1 a 3 años	Experiencia amplia para conocer gran número de situaciones similares y capacidad de adaptación a nuevas situaciones
6	2 a 3 años	Experiencia amplia para conocer gran número de situaciones similares y capacidad de adaptación a nuevas situaciones
7	3 o mas años	Experiencia madura y objetiva para manejar y solucionar problemas nuevos de una o diferentes áreas
8	Menos de 5 años	Experiencia de una alta madurez, que ayuda a resolver cualquier variable de toda la empresa o dependencia
9	Mas de 5 años	Experiencia de una alta madurez, que ayuda a resolver cualquier variable de toda la empresa o dependencia

**Toma de decisiones.** Tipo de apoyos que recibe un puesto para realizar acciones, con la finalidad de dar solución a los problemas.



Tabla 13. Subfactores toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES		
Item	Criterio	Descripcion
I	Instrucciones y órdenes	Son tareas netamente operativas, que no requieren más de un mínimo de criterio común para resolver problemas.
II	Manuales de operación	Son actividades encaminadas al manejo de máquinas o procesos simples. Cuentan con el apoyo de un manual de operación y, en caso de un problema mayor, suponen la intervención del jefe inmediato.
III	Manuales generales	Son funciones que requieren de un cierto grado de interpretación de procedimientos, encaminados al logro de una meta.
IV	Políticas	Son funciones que requieren de interpretación y análisis de cursos de acción fijados por el jefe inmediato, encaminadas al logro de un objetivo común en la empresa o dependencia. Se requiere conocer los principios, la teoría, las leyes, etc., de la materia.
V	Objetivos	Son un conjunto de funciones que requieren un grado de interpretación y análisis original, aun cuando el objeto en sí sea incierto

Con base en los subfactores de habilidad anteriormente expuestos, se establece la siguiente matriz de habilidad.

Tabla 14. Matriz Factor educación

EDUCACION	EXPERIENCIA	TOMA DE DECISIONES				
		I	II	III	IV	V
Primaria / elemental	De 0 a 1 año	25	38	59	90	138
	De 1 a 2 años	29	44	68	104	159
	De 2 a 3 años	33	51	78	120	183
Secundaria u oficio	De 0 a 1 año	38	59	90	138	210
	De 1 a 2 años	44	68	104	159	242
	De 3 o mas años	51	78	120	183	278
Bachillerato, tecnico, tecnologo	De 0 a 6 meses	59	90	138	210	320
	De 6 meses a 1 año	68	104	159	242	368
	De 1 a 3 años	78	120	183	278	423
Profesional	De 6 meses a 1 año	90	138	210	320	486
	De 1 a 3 años	104	159	242	368	560
	De 3 o mas años	120	183	278	423	644
Especializacion	De 6 meses a 1 año	138	210	320	486	740
	De 1 a 3 años	159	242	368	560	851
	De 3 o mas años	183	278	423	644	979
Maestria	Menos de 5 años	210	320	486	740	1126
	Mas de 5 años	242	368	560	851	1295
Doctorado	Menos de 5 años	278	423	644	979	1489
	Mas de 5 años	320	486	740	1261	1712
	Indeterminado	368	560	851	1295	1970

## Responsabilidad

Se refiere al efecto que tiene el puesto sobre los resultados totales de la empresa o dependencia; está determinada por tres subfactores:

- ✓ Valores.
- ✓ Relaciones con otros.
- ✓ Supervisión a subalternos

**Valores.** Este Subfactor mide el nivel de responsabilidad en valores (dinero) que tiene un puesto y, a la vez, conlleva dos aspectos: volumen de valores y rango de afectación sobre esos valores.

*Tabla 15. Rango de afectación*

RANGO DE AFECTACION	
<b>I</b>	<b>Mínimo.</b> Significa que el puesto no tiene ninguna injerencia directa en la obtención o la producción del volumen de valores
<b>II</b>	<b>Custodia.</b> Indica que el puesto tiene la responsabilidad de custodiar o recaudar un volumen de valores, ya sea en forma temporal o permanente, por lo que es auditado constantemente.
<b>III</b>	<b>Asesoría.</b> Indica que el puesto colabora con otros para la obtención, producción o aplicación de valores, brindándoles asesoría, consulta, interpretación, etc.; en tanto que las decisiones pertenecen a otros puestos. Este grado es aplicable a los puestos que recaudan o custodian el volumen de valores, pero son auditados muy esporádicamente
<b>IV</b>	<b>Productor.</b> Significa que el puesto, junto con otros del mismo nivel, es el productor del volumen de valores.
<b>V</b>	<b>Director.</b> El puesto es el responsable directo de la obtención y producción del volumen de valores.

Relacionando el volumen de valores con los rangos de afectación se genera el Subfactor denominado valores, donde se indica el grado de incidencia que el puesto tiene sobre el volumen de valores que maneja, para ello se manejarán los siguientes puntajes estándar del modelo.

Tabla 16. Matriz factor afectación

ITEM	VOLUMEN DE VALORES	RANGO DE AFECTACION					
			I	II	III	IV	V
A	Menor a 100.000	1	40	59	87	130	194
		2	46	67	100	148	221
B	De 100.000 a menos de \$1.000.000	1	52	76	114	170	252
		2	59	87	130	194	287
C	De \$1.000.000 a menos de \$10.000.000	1	67	100	148	221	327
		2	76	114	170	252	373
D	De \$10.000.000 a menos de \$50.000.000	1	87	130	194	287	425
		2	100	148	221	327	485
E	De \$50.000.000 a menos de \$100.000.000	1	114	170	252	373	553
		2	130	194	287	425	630
F	De \$100.000.000 a menos de \$500.000.000	1	148	252	373	553	819
		2	170	252	373	553	819
G	De \$500.000.000 a menos de \$1.000.000.000	1	194	287	425	630	933
		2	221	327	485	718	1064

**Relaciones con otros.** En este Subfactor se mide el nivel de responsabilidad que tiene el puesto, en función de las relaciones que debe mantener con personas ajenas o de la empresa; se encuentra dividido en dos aspectos para su evaluación: límite u opción de la relación y tipo de relaciones.

Tabla 17. Escala tipo de relación

TIPO DE RELACION	
I	Elementales - Avisar
II	Sencillas - Recabar información sencilla o datos simples
III	Entendimiento - Lograr ser comprendido por los interesados
IV	Instruir - Obtener cooperación, instruir
V	Convencer - Lograr modificar la conducta de otros, obtener acuerdos y llegar a resultados

Tabla 18. Subfactor limite u oposición

LIMITE U OPOSICION DE LA RELACION	
<b>A. Interno</b>	Relaciones dentro de la empresa o dependencia
<b>B. Externo</b>	Relaciones con publico (ajeno a la empresa o dependencia)
<b>C. Mixtas</b>	Relaciones que requieren de mucha cortesia para atender personas basicamente ajenas a la empresa o dependencia; tambien es aplicable en forma interna (ventanillas y mostradores)
<b>D. Sin oposicion</b>	Relaciones sencillas que pueden ser internas o externas , que requieren de cierto tacto al realizarse
<b>E. Criticas</b>	Relaciones con oposicion que es normalmente constructiva; pueden ser internas o externas
<b>F. Oposicion critica</b>	Relaciones que tienen dificultad en el grado de aplicación , sobre todo para convencer , son generalmente constructivas. Pueden ser internas o externas.
<b>G. Controversia</b>	Relaciones que por su naturaleza tienen un alto grado de complejidad , pues requieren de la conciliacion de intereses. Pueden ser internas o externas.

Integrando estos dos aspectos, se puede indicar el ámbito donde el puesto tiene que desarrollar sus relaciones y de que tipo serán estas.

Tabla 19. Matriz Relaciones

ITEM	LIMITE U OPOSICION DE LA RELACION	TIPO DE RELACION				
		I	II	III	IV	V
A	Interno	23	36	57	77	120
B	Externo	27	42	66	89	139
C	Mixta	31	49	77	103	161
D	Sin oposicion	36	57	89	120	187
E	Criticas	42	66	103	139	217
F	Oposicion critica	49	77	120	161	252
G	Controversia	57	89	139	187	292

**Supervisión a subalternos.** Por supervisión a subalternos se entiende a aquel apoyo y guía que se brinda a los trabajadores buscando obtener resultados a través y en conjunto con

ellos. Esta supervisión puede variar desde escasa hasta compleja, por lo que es importante considerar el apoyo con que se cuenta para ejercerla.

Tabla 20. Tipo de supervisión

TIPO DE SUPERVISION	
<b>I</b>	<b>Escasa</b> . Implica dar órdenes precisas y claras de la tarea a realizar, supervisar el avance o la calidad del trabajo (aplicable a labores de tipo manual).
<b>II</b>	<b>Limitada</b> . Supone dar instrucciones del trabajo a realizar, así como supervisar el trabajo de cada parte o punto del proceso (aplicable a labores de oficina o labores manuales complejas).
<b>III</b>	<b>Normal</b> . Implica entrenar, motivar y guiar a los subalternos con amplio apoyo de otros.
<b>IV</b>	<b>Guiada</b> . Supone entrenar, motivar y guiar a los subalternos con poco apoyo de otros.
<b>V</b>	<b>Compleja</b> . Entrenar, motivar y guiar son condiciones obligadas; existe un alto nivel de complejidad en los trabajos a realizar, por lo que es necesario aplicar diversas formas de liderazgo; el apoyo de otros puestos es circunstancial y casi nulo

Tabla 21. Matriz Subfactor supervisión

ITEM	NUMERO DE SUBORDINADOS DIRECTOS	TIPO DE RELACION				
		I	II	III	IV	V
A	De 0 a 1	20	28	39	55	77
B	De 2 a 3	24	33	46	65	91
C	De 4 a 5	28	39	55	77	107
D	De 6 a 7	33	46	65	91	127
E	De 8 a 10	39	55	77	107	150
F	De 10 a 15	46	65	91	127	177
G	De 15 o mas	55	77	107	150	292

### Factores específicos.

**Esfuerzo.** Se define como aquel empleo de la fuerza ya sea mental o física con el objetivo de desarrollar las actividades que el puesto en cuestión demande. Este factor específico

se divide en dos subfactores, el esfuerzo físico y el esfuerzo mental; cabe recalcar que solo se debe aplicar uno solo de ellos, en base al puesto que se evalúa.

**Esfuerzo físico.** Se combinan dos subfactores que miden el esfuerzo físico: la precisión y el patrón de movimientos, así como la fuerza y velocidad de los movimientos.

Tabla 22. Escala Velocidad y fuerza

<b>VELOCIDAD Y FUERZA</b>	
<b>I</b>	<b>Minima.</b> No se requiere velocidad; la fuerza empleada es minima
<b>II</b>	<b>Pequeña.</b> Apenas se requiere velocidad, que no es determinante; la fuerza empleada es normal.
<b>III</b>	<b>Media.</b> Se requiere de cierta velocidad; la fuerza empleada es normal
<b>IV</b>	<b>Grande.</b> Se requiere de una alta velocidad; la fuerza empleada es intensa.
<b>V</b>	<b>Alta.</b> Se requiere una alta velocidad; la fuerza empleada es excesiva

Tabla 23. precisión y patrón de movimientos

<b>PRECISION Y PATRON DE MOVIMIENTOS</b>	
<b>A. Sencilla y sin precision</b>	No se requiere de ningún patrón de movimientos; estos no suponen precisión (tan solo la normal).
<b>B. Sencilla y con cierta precision</b>	Sencilla y con cierta precisión. Movimientos de una o varias partes del cuerpo; se requiere poca o ninguna coordinación. Existe cierta precisión en ellos.
<b>C. Sencilla con precision</b>	Movimientos de varias partes del cuerpo; se requiere un poco de coordinación. Existe precisión en los movimientos.
<b>D. Normal</b>	Movimientos simultáneos de varias partes del cuerpo; se requiere coordinación. Existe precisión en los movimientos.
<b>E. Compleja y con precision</b>	Movimiento simultáneo de varias partes del cuerpo; se requiere gran coordinación. Existe una amplia precisión de los movimientos.
<b>F. Compleja y con alta precision</b>	Movimientos simultáneos y opuestos del cuerpo; se requiere gran coordinación. Existe un alto grado de precisión en los movimientos.

Relacionando estos dos indicadores de esfuerzo, se genera la siguiente matriz de esfuerzo físico, con su respectiva valoración estándar suministrada por el modelo Varela.

Tabla 24. Matriz Esfuerzo físico

ITEM	PRECISION Y PATRON DE MOVIMIENTOS	FUERZA Y VELOCIDAD				
		I	II	III	IV	V
A	Sencilla y sin precision	15	23	37	58	90
B	Sencilla y con cierta precision	17	27	43	67	104
C	Sencilla con precision	20	31	50	78	121
D	Normal	27	43	67	104	162
E	Compleja y con precision	31	50	78	121	188
F	Compleja y con alta precision	37	58	90	140	218

**Esfuerzo mental o solución de problemas.** Es aquella utilización mental necesaria para dar solución a los diferentes tipos de problemáticas que se pueden presentar durante la realización de las actividades correspondientes al puesto, se encuentra integrada por dos subfactores que miden este esfuerzo mental, los cuales son la actividad intelectual y la complejidad.

Tabla 25. Escala de Complejidad

COMPLEJIDAD	
I	<b>Repetitiva.</b> Requiere una capacidad de análisis limitada.
II	<b>Establecida.</b> Indica una cierta capacidad de análisis.
III	<b>Interpolativa.</b> Utilización mental promedio. Problemas de dificultad normal.
IV	<b>Adaptativa.</b> Frecuentes problemas de difícil solución. Se requiere ser sumamente analítico
V	<b>Creativa.</b> Problemas muy difíciles o situaciones que requieren creatividad

Tabla 26. Subfactor precisión y patrón mental

PRECISION Y PATRON DE MOVIMIENTOS	
<b>A. Rutina</b>	De actividad diaria. El puesto está perfectamente estandarizado
<b>B. Semirutina</b>	El puesto está estandarizado. Existen manuales de operación y normas específicas
<b>C. Semidelimitado</b>	El puesto está semiestandarizado. Existen manuales y normas.
<b>D. Delimitado</b>	Existen procedimientos generales. Hay antecedentes o guías para desempeñar el puesto.
<b>E. Definido</b>	Los antecedentes o procedimientos no son muchos. La guía es la política de procedimientos. Existen objetivos específicos de la función.
<b>F. Medianamente definido</b>	Guías de acción amplias. Se asignan objetivos generales
<b>G. Definido en forma general</b>	Políticas muy generales, emitidas por las autoridades más altas

Tabla 27. Matriz esfuerzo mental

ITEM	PRECISION Y PATRON DE MOVIMIENTOS	FUERZA Y VELOCIDAD				
		I	II	III	IV	V
A	Rutina	58	100	170	286	482
B	Semirutina	70	119	202	340	574
C	Semidelimitado	83	142	240	482	815
D	Delimitado	100	170	286	482	815
E	Definido	119	202	340	574	970
F	Medianamente definido	142	240	405	683	1155
F	Definido en forma general	170	286	482	815	1375

**Condiciones laborales.** Se refiere al grado de impacto ambiental en términos del lugar de trabajo, al que en condiciones normales se está expuesto, así como los riesgos que se pueden presentar en términos de enfermedades y accidentes de trabajo.



Tabla 28. Escala ambiental

AMBIENTE	
I	<b>Normal.</b> El trabajo se desarrolla en las oficinas en condiciones satisfactorias y normales de amplitud, luminosidad, ventilación, etcétera
II	<b>Normal exterior.</b> El trabajo se desarrolla en la vía pública y tan solo existen los problemas normales del medio.
III	<b>Deficiente interno.</b> El trabajo se desarrolla en oficinas demasiado pobladas, con ruidos, malos olores y otros aspectos desagradables.
IV	<b>eficiente exterior.</b> El trabajo exige el traslado a sitios lejanos y diversos, haciéndose desagradable e insalubre
V	<b>Adversa.</b> El trabajo es desagradable, insalubre y peligroso, por diversas deficiencias ambientales, así como por riesgos mecánicos o físicos inevitables

Tabla 29. Riesgo de accidente

RIESGO DE ACCIDENTE	
<b>A. Nulo</b>	El puesto no tiene exposición a situaciones inseguras
<b>B. Poco</b>	El puesto muy ocasionalmente se enfrenta a situaciones inseguras
<b>C. Esporádico</b>	El puesto en ocasiones se enfrenta a situaciones inseguras: del 5% al 10% de la jornada total
<b>D. Moderado</b>	El puesto se enfrenta a situaciones inseguras o está expuesto a enfermedades propias del medio, cuya curación es sencilla; representa del 11% al 20% de la jornada total.
<b>E. Regular</b>	El puesto se enfrenta a situaciones inseguras o está expuesto a enfermedades epidémicas del medio entre el 21 y el 35% de la jornada total
<b>F. Frecuente</b>	El puesto se enfrenta a menudo a situaciones completamente difíciles y/o está expuesto a enfermedades profesionales de un 36% a un 60% de la jornada total
<b>G. Constante</b>	Por el tipo de laborales se está expuesto muy frecuentemente a riesgos de accidentes y enfermedades.

Bajo la relación entre el ambiente al que se está expuesto en condiciones normales y los riesgos que se pueden generar en proporción a las situaciones que se generan en la jornada total, se presenta la siguiente matriz de condiciones laborales.

Tabla 30. Matriz Condiciones laborales

ITEM	RIESGOS DE ACCIDENTES	AMBIENTE				
		I	II	III	IV	V
A	Nulo	24	39	64	106	175
B	Poco	28	46	76	125	207
C	Esporadico	33	54	90	118	244
D	Moderado	39	64	106	175	288
E	Regular	46	76	125	207	240
F	Frecuente	54	90	118	244	401
F	Constante	64	106	175	288	470

## 6. Diseño de la Estructura Salarial

### 6.1. Confección del tejido salarial.

Para diseñar una adecuada estructura salarial es necesario recolectar y procesar la información de la empresa, categorizando los puestos de trabajo en su respectiva categoría establecida mediante la estructuración organizacional, relacionando estas categorías con su salario actual con el fin de obtener los promedios de las remuneraciones actuales correspondientes a cada una de las categorías establecidas, para ello es necesario llevar a cabo las siguientes actividades.

#### 6.1.1. Selección de los puestos ancla.

Son aquellos puestos que constituirán el cimiento y base para llevar a cabo la correspondiente comparación de salarios, para ello, estos puestos ancla deben contar con dos requisitos principales para cumplir adecuadamente su cometido, estos deben abarcar todas las categorías o niveles de puestos vigentes en la empresa de análisis y deben ser definidos y correctamente caracterizados (manual de funciones), a fin de que sean aptos para comparación, cabe destacar que por cuestiones de confidencialidad no es posible dar a conocer los nombres de los cargos.

Tabla 31. Puestos Ancla

<b>PUESTOS ANCLA</b>			
<b>AREA</b>	<b>LINEA</b>	<b>SALARIO ACTUAL</b>	<b>CARGO</b>
Administrativa	Auxiliar	\$ 1.344.000	Cargo Auxiliar 1
Calidad	Auxiliar	\$ 1.124.000	Cargo Auxiliar 2
Administrativa	Auxiliar	\$ 1.000.000	Cargo Auxiliar 3
Minería	Auxiliar	\$ 1.119.000	Cargo Auxiliar 4
Operaciones	Auxiliar	\$ 1.177.856	Cargo Auxiliar 5
Calidad	Auxiliar	\$ 1.000.000	Cargo Auxiliar 6
Operaciones	Operativa	\$ 1.024.000	Cargo Operativo 1
Operaciones	Operativa	\$ 1.024.000	Cargo Operativo 2
Operaciones	Operativa	\$ 1.019.000	Cargo Operativo 3
Contable	Asistencial	\$ 1.700.000	Cargo Asistencial 1
TIC	Asistencial	\$ 1.528.000	Cargo Asistencial 2
TIC	Asistencial	\$ 1.300.000	Cargo Asistencial 3
Administrativa	Asistencial	\$ 1.508.000	Cargo Asistencial 4
Administrativa	Asistencial	\$ 1.200.000	Cargo Asistencial 5
Calidad	Asistencial	\$ 1.936.000	Cargo Asistencial 6
Operaciones	Asistencial	\$ 1.179.000	Cargo Asistencial 7
Administrativa	Asistencial	\$ 1.100.000	Cargo Asistencial 8
Operaciones	Asistencial	\$ 1.230.500	Cargo Asistencial 9
Contable	Líderes / Coord	\$ 5.500.000	Cargo líder / Coord 1
Minería	Líderes / Coord	\$ 4.000.000	Cargo líder / Coord 2
Calidad	Líderes / Coord	\$ 5.000.000	Cargo líder / Coord 3
Operaciones	Líderes / Coord	\$ 4.000.000	Cargo líder / Coord 4

Administrativa	Líderes / Coord	\$	2.200.000	Cargo líder / Coord 5
Administrativa	Líderes / Coord	\$	2.000.000	Cargo líder / Coord 6
Operaciones	Líderes / Coord	\$	2.500.000	Cargo líder / Coord 7
Calidad	Líderes / Coord	\$	2.023.000	Cargo líder / Coord 8
Administrativa	Directivos	\$	6.163.000	Cargo directivo 1
Contable	Directivos	\$	8.690.000	Cargo directivo 2
Operaciones	Directivos	\$	8.782.400	Cargo directivo 3

### 6.1.2. Comparación con el mercado salarial.

Corresponde al desarrollo de una comparación de los haberes de la empresa de análisis con lo pagado en otras organizaciones de la misma índole o sector de actividad, con el fin de agrupar y procesar aquella información sobre las remuneraciones del conjunto de empresas que configuran el mercado salarial con el objeto de poseer referencias para tomar decisiones acerca de la posición que tendrá la estructura por diseñar, para ello se debe establecer de una selección que tipo de compañías de idéntico o diferente giro podría emigrar un sector significativo del personal si se le ofrecieran un salario significativamente mayor a los que se ofrecen en la empresa actual, y cuáles de estas tienen una equiparable capacidad de pago, con el fin de que, bajo estas directrices, se identifiquen aquellas empresas que representan la competencia y conforman el mercado salarial, teniendo esto en cuenta, se establecieron empresas de carácter mediano, grande y pequeño en términos de poder adquisitivo.

Posteriormente, se lleva a cabo una agrupación específica de la información recolectada, teniendo en cuenta, que la información obtenida debe mantenerse bajo estricta reserva, puesto que esta información, está directamente relacionada con la estructura organizacional y salarial de otras organizaciones. Posterior a esto, se lleva a cabo el correspondiente procesamiento de los datos recolectados a fin de establecer la respectiva comparación de mercado, presentando estos de manera que puedan confrontarse con los de la empresa, para ello, se hará uso de los siguientes estadígrafos de mercado.

**Mediana:** Corresponde al valor que en cada categoría divide al mercado en dos partes, en una proporción del 50/50.

**Primer Cuartil:** Es el valor por debajo del cual se ubica la cuarta parte de las empresas encuestadas (25 %).

**Tercer Cuartil:** Es la cifra por debajo de la que se ubican los salarios del 75 % de las empresas.

Bajo estos estadígrafos, se define el correspondiente gráfico mercado – empresa, configurando una representación gráfica de las tendencias del mercado, relacionando las tendencias del mercado y la actual de la empresa. La ubicación de los salarios actuales de la empresa frente a los cuartiles y la mediana del mercado permite establecer con mayor exactitud cuál es la localización de los salarios de la empresa respecto a los niveles de paga predominantes.

A continuación, se podrán observar los cuartiles definidos para cada uno de los cargos ancla definidos anteriormente categorizados por las líneas que componen la organización.

Tabla 32. Consolidado de mercado

PUESTOS ALCLA			CUARTILES DE MERCADO		
AREA	LINEA	CARGO	Q1	MEDIANA	Q2
Administrativa	Auxiliar	Cargo Auxiliar 1	\$ 1.100.000	\$ 1.350.000	\$ 1.645.000
Calidad	Auxiliar	Cargo Auxiliar 2	\$ 1.094.000	\$ 1.200.000	\$ 1.375.000
Administrativa	Auxiliar	Cargo Auxiliar 3	\$ 1.163.000	\$ 1.215.300	\$ 1.200.000
Minería	Auxiliar	Cargo Auxiliar 4	\$ 1.043.000	\$ 1.200.000	\$ 1.370.000
Operaciones	Auxiliar	Cargo Auxiliar 5	\$ 1.085.000	\$ 1.225.000	\$ 1.500.000
Calidad	Auxiliar	Cargo Auxiliar 6	\$ 1.100.000	\$ 1.211.609	\$ 1.364.000
Operaciones	Operativa	Cargo Operativo 1	\$ 1.049.000	\$ 1.188.000	\$ 1.250.000
Operaciones	Operativa	Cargo Operativo 2	\$ 1.080.000	\$ 1.200.000	\$ 1.280.000
Operaciones	Operativa	Cargo Operativo 3	\$ 1.019.000	\$ 1.075.000	\$ 1.150.000
Contable	Asistencial	Cargo Asistencial 1	\$ 1.800.000	\$ 2.150.000	\$ 2.750.000
TIC	Asistencial	Cargo Asistencial 2	\$ 1.650.447	\$ 1.890.000	\$ 2.315.863
TIC	Asistencial	Cargo Asistencial 3	\$ 1.460.000	\$ 1.700.000	\$ 2.000.000
Administrativa	Asistencial	Cargo Asistencial 4	\$ 1.100.000	\$ 1.350.000	\$ 1.645.000
Administrativa	Asistencial	Cargo Asistencial 5	\$ 1.800.000	\$ 2.000.000	\$ 1.400.000
Calidad	Asistencial	Cargo Asistencial 6	\$ 1.460.000	\$ 1.780.000	\$ 2.000.000
Operaciones	Asistencial	Cargo Asistencial 7	\$ 1.365.000	\$ 1.600.000	\$ 1.865.000
Administrativa	Asistencial	Cargo Asistencial 8	\$ 1.100.000	\$ 1.260.000	\$ 1.430.000
Operaciones	Asistencial	Cargo Asistencial 9	\$ 1.533.380	\$ 1.675.000	\$ 1.800.000
Contable	Líderes / Coord	Cargo líder / Coord 1	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000	\$ 5.500.000
Minería	Líderes / Coord	Cargo líder / Coord 2	\$ 2.400.000	\$ 3.000.000	\$ 4.300.000
Calidad	Líderes / Coord	Cargo líder / Coord 3	\$ 2.064.000	\$ 2.698.000	\$ 2.800.000
Operaciones	Líderes / Coord	Cargo líder / Coord 4	\$ 2.089.000	\$ 3.688.800	\$ 4.400.000

Administrativa	Líderes / Coord	Cargo líder / Coord 5	\$ 1.635.000	\$ 2.190.000	\$ 2.450.000
Administrativa	Líderes / Coord	Cargo líder / Coord 6	\$ 1.473.680	\$ 1.900.000	\$ 2.500.000
Operaciones	Líderes / Coord	Cargo líder / Coord 7	\$ 2.184.000	\$ 2.750.000	\$ 3.500.000
Calidad	Líderes / Coord	Cargo líder / Coord 8	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 2.300.000
Administrativa	Directivos	Cargo directivo 1	\$ 3.500.000	\$ 4.500.000	\$ 7.000.000
Contable	Directivos	Cargo directivo 2	\$ 3.200.000	\$ 4.125.000	\$ 7.500.000
Operaciones	Directivos	Cargo directivo 3	\$ 3.500.000	\$ 4.750.000	\$ 6.000.000

Teniendo en cuenta los cuartiles objetivos, es posible calcular un valor de mediana de mercado promedio para cada una de las líneas principales de acción que componen la organización, como se puede observar a continuación.

*Tabla 33. Mediana de mercado para la línea auxiliar*

<b>LINEA AUXILIAR</b>		
<b>Q1 TOTAL</b>	<b>MEDIANA DE MERCADO</b>	<b>Q2 TOTAL</b>
\$ 1.097.500	\$ 1.233.652	\$ 1.409.000

*Tabla 34. Mediana de mercado para la línea operativa*

<b>LINEA OPERATIVA</b>		
<b>Q1</b>	<b>MEDIANA TOTAL</b>	<b>Q2</b>
\$ 1.049.333	\$ 1.154.333	\$ 1.226.667

Tabla 35. Mediana de mercado para la línea asistencial

<b>LINEA ASISTENCIAL</b>		
<b>Q1</b>	<b>MEDIANA TOTAL</b>	<b>Q2</b>
\$ 1.460.000	\$ 1.700.000	\$ 1.865.000

Tabla 36. Mediana de mercado para la línea coordinadores

<b>LINEA LIDERES - COORDINADORES</b>		
<b>Q1</b>	<b>MEDIANA TOTAL</b>	<b>Q2</b>
\$ 2.076.500	\$ <b>2.724.000</b>	\$ 3.150.000

Tabla 37. Mediana de mercado para la línea directiva

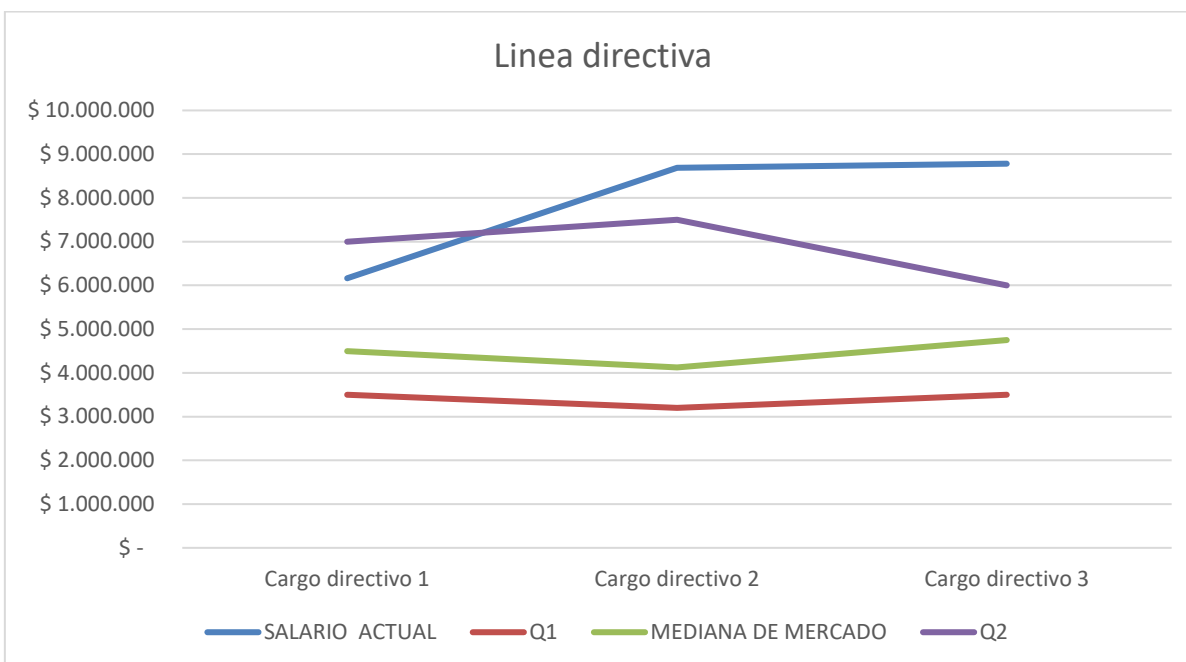
<b>LINEA DIRECTIVA</b>		
<b>Q1</b>	<b>MEDIANA TOTAL</b>	<b>Q2</b>
\$ 3.500.000	\$ <b>4.500.000</b>	\$ 7.000.000

## 6.2. Formulación de la estructura de remuneración.

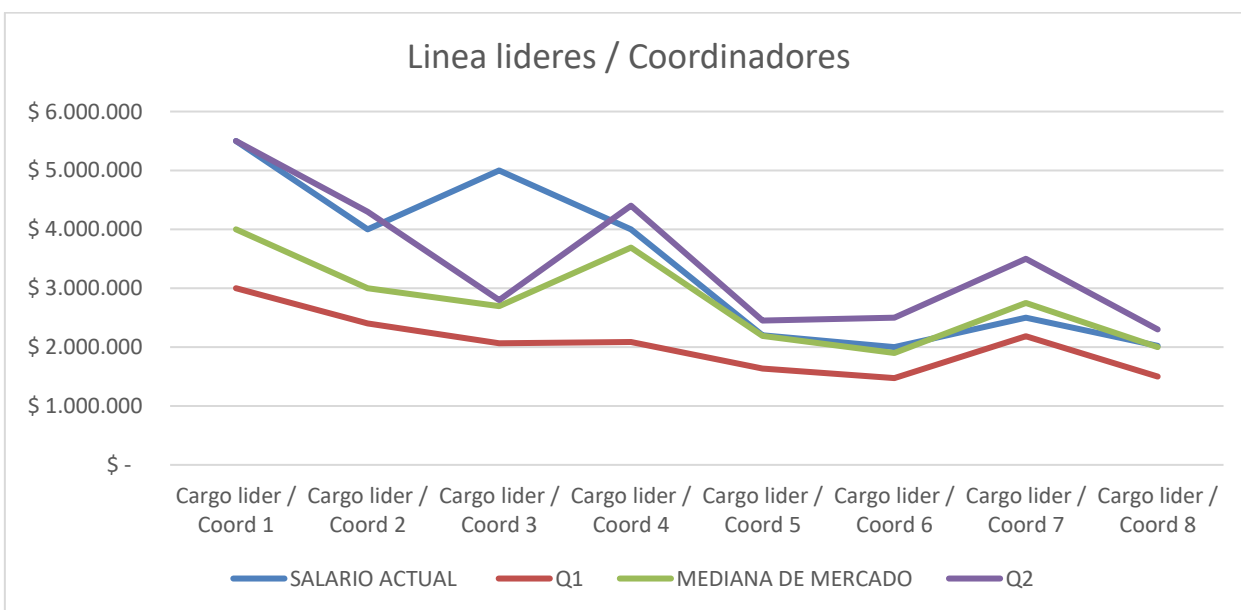
La etapa precedente del estudio nos permite contar con considerable precisión y de una perspectiva amplia con información comparativa de saberes y de valores prevalentes en el mercado salarial. Las determinaciones correspondientes a esta etapa toman como referencia la información sobre el mercado salarial y los salarios actuales correspondientes a cada uno de los cargos que componen las líneas de las empresas y que fueron elegidos como puestos ancla, con el objetivo de poder analizar con claridad la adaptabilidad de los salarios actuales frente al mercado actual y de esta forma su competitividad. a través de una representación gráfica, donde se relaciona la tendencia actual de la organización y la tendencia del mercado en términos de



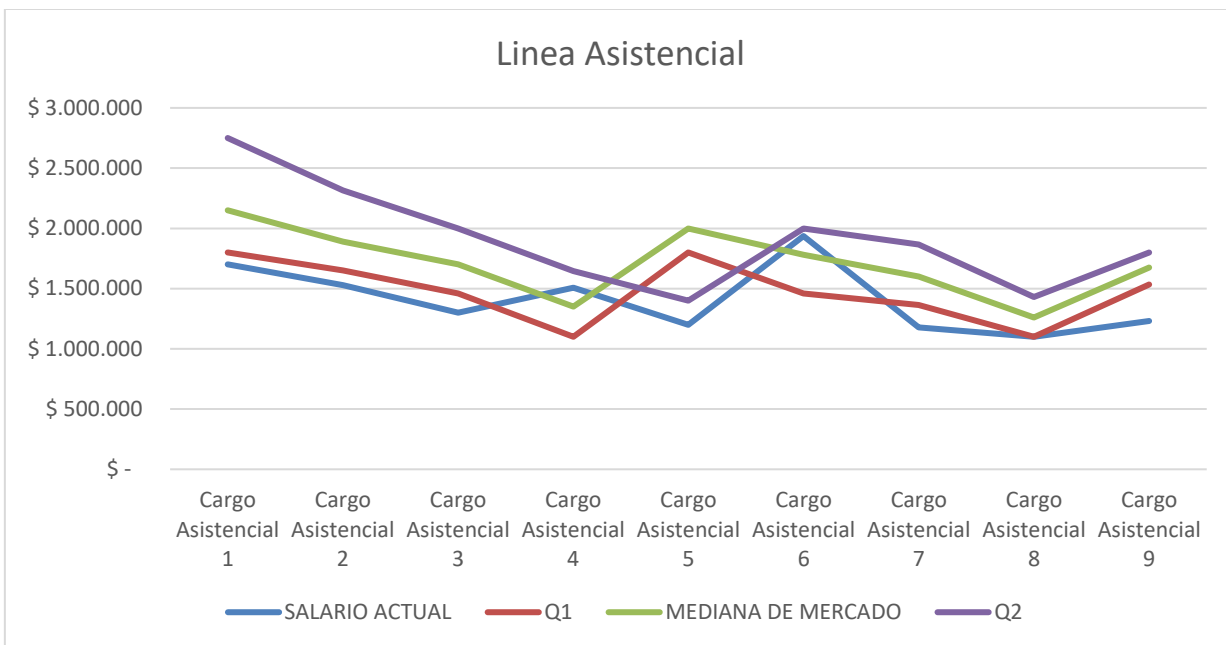
remuneraciones, para ello, se categorizarán los puestos ancla en base a la línea a la que estos pertenecen, como se podrá observar a continuación.



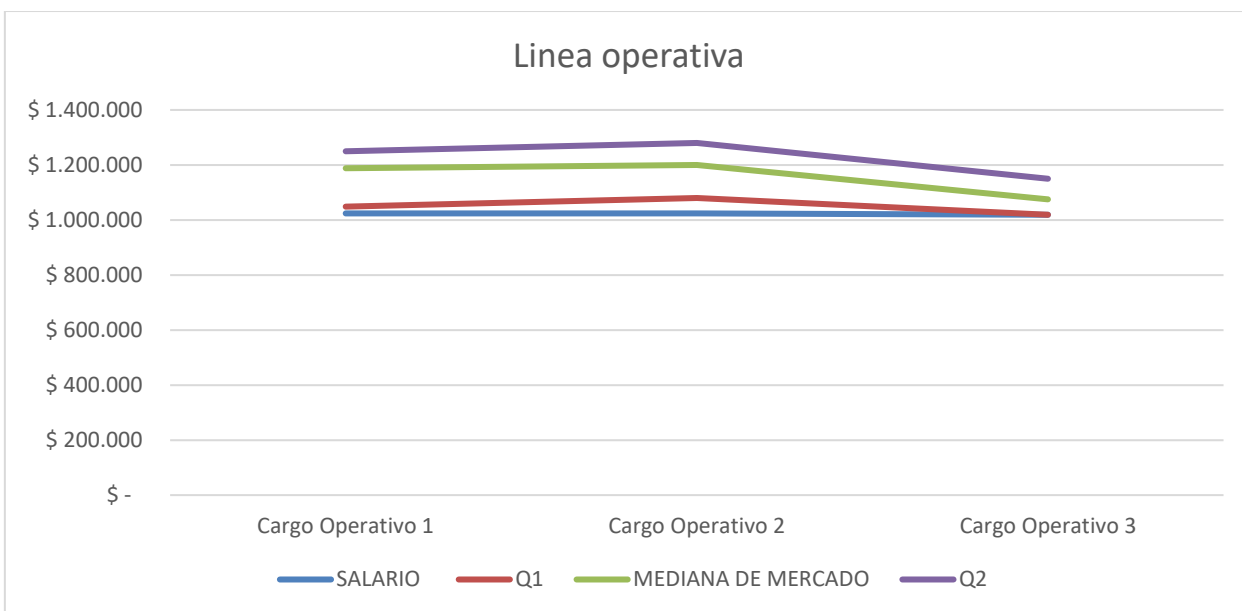
*Ilustración 6. Estructura salarial línea directiva*



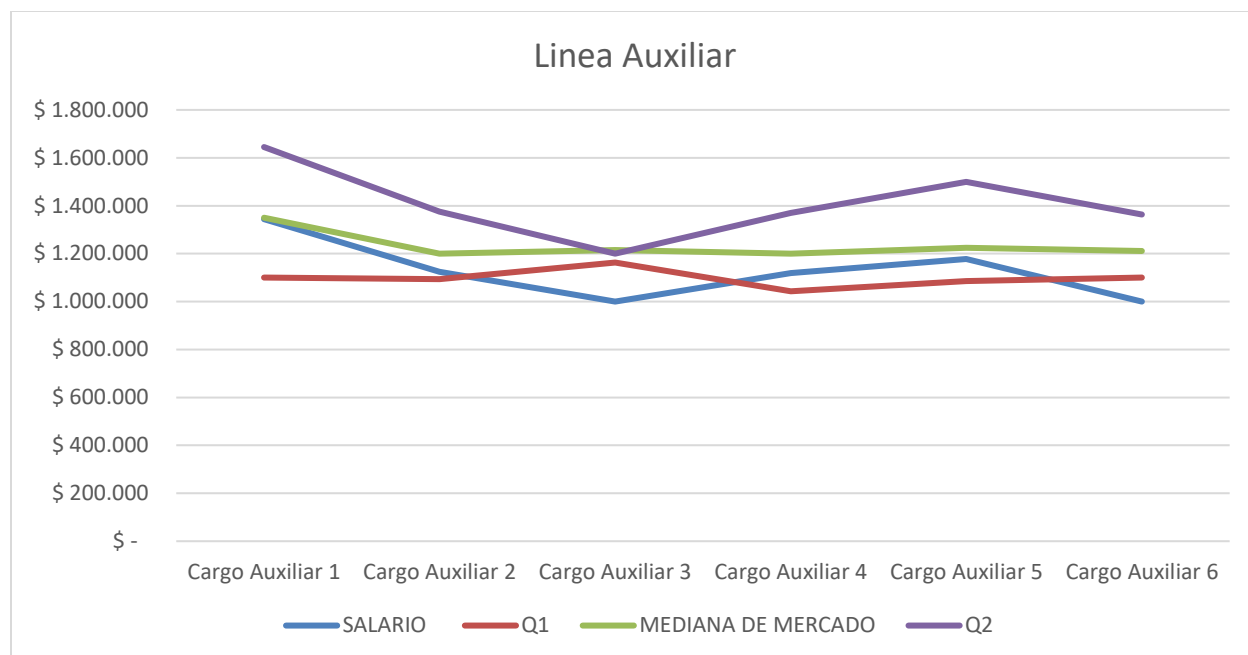
*Ilustración 7. Estructura salarial línea de líderes / Coordinadores*



*Ilustración 8. Estructura salarial línea asistencial*



*Ilustración 9. Estructura salarial línea operativa*



*Ilustración 10. Estructura salarial línea auxiliar*

## **7. Implementación del Modelo de Análisis y Descripción de Cargos Determinando una Adecuada Estructuración Salarial y Organizacional.**

### **7.1. Aplicación del modelo de análisis de cargos**

Cualquier valuación de puestos debe realizarse en forma objetiva; el puesto no tiene que relacionarse con las personas y sueldos actuales, ya que en algunas ocasiones el trabajador puede demostrar mayor capacidad o habilidad que las que el puesto requiere, o viceversa, lo cual traería una sobrevaloración o subvaloración de este. Debe recordarse que la valuación es un medio para llegar a un fin (la justa equidad interna), no un fin en sí. Una vez establecido el modelo de puntos bajo el enfoque forela, se busca establecer la escala salarial para cada uno de los perfiles ocupacionales analizados utilizando los parámetros anteriormente establecidos.

Para ello se llevó a cabo un proceso metodológico conciso y adecuado que permitiera definir de forma objetiva la importancia y funcionalidad de cada puesto de trabajo, a continuación, se podrá observar el respectivo procedimiento aplicado para el cálculo de puntajes de cada uno de los cargos de análisis.

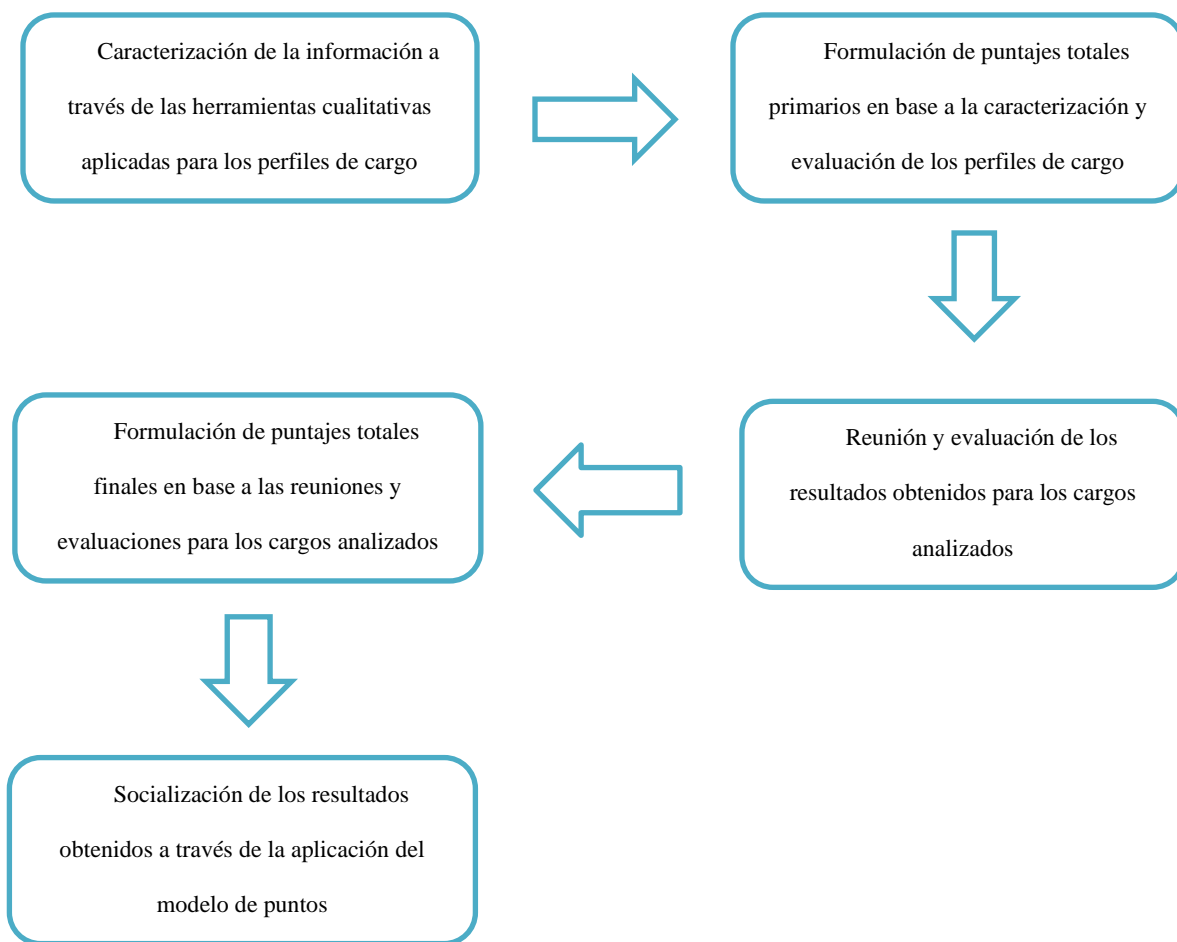


Ilustración 11. Metodología utilizada

### 7.1.1. Caracterización de la información a través de las herramientas cualitativas:

Tomando como base toda la información recolectada por medio de las herramientas de diagnóstico (cuestionarios y entrevistas) y posteriormente caracterizada por medio de los perfiles de cargo y estructura organizacional (manual de funciones y organigrama), se agrupó la misma de tal forma que se pudieran evaluar cada uno de los cargos tomando como base los factores y variables que integran el modelo y que son de interés de estudio, siendo en este caso la habilidad

requerida para ocupar el puesto de trabajo, la responsabilidad ( en términos de valores, relaciones y supervisión), el esfuerzo ( ya sea mental o físico) y las condiciones en las que se desarrolla el entorno del cargo en cuestión (en términos ambientales y de riesgos de accidentes).

### **7.1.2. Formulación de puntajes totales primarios en base a la caracterización y evaluación de los perfiles de cargo.**

Utilizando la información agrupada en base a los factores y variables que integran el modelo de valuación de cargos (método de puntos bajo el enfoque forela), se calcularon puntajes para cada cargo objeto de análisis (puestos ancla) mediante la evaluación de los factores que integran el modelo y que a través de la caracterización de los perfiles de cargo, ya se encontraban definidos (habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones laborales) obteniendo así puntajes totales iniciales para cada uno de los cargos de estudio, teniendo en cuenta que estos resultados van ligados únicamente a la evaluación por parte de la empresa consultora (Rh Professional Work) y requieren la posterior revisión y evaluación por parte de la empresa de muestra (Minex S.A.S).

### **7.1.3. Formulación de puntajes totales finales en base a las reuniones y evaluaciones para los cargos analizados.**

Una vez calculados los puntajes totales iniciales para cada uno de los puestos de trabajo objeto de análisis se llevaron a cabo reuniones con cada una de las áreas involucradas y relacionadas con los puestos de trabajo evaluados, socializando los resultados obtenidos a través de la puntuación inicial y ajustando / parametrizando estos en base a las recomendaciones respectivas de cada uno de los líderes y directivos que integran las áreas y procesos, bajo este enfoque se pudieron obtener puntajes finales que fueran adecuados y aprobados por ambas partes donde a través de ellos fuera posible medir en valores cuantitativos la importancia de cada uno

de los cargos y líneas que integran la organización. Las áreas que hicieron parte de esta evaluación final fueron las siguientes: Administrativa y financiera, Calidad, Logística y operaciones, TICs, Minería y Contabilidad.

#### **7.1.4. Socialización de los resultados obtenidos a través de la aplicación del modelo de puntos.**

Se llevaron a cabo socializaciones con cada una de las áreas y personas que fueron objeto de estudio con el fin de dar a conocer los resultados obtenidos en términos de las caracterizaciones realizadas a sus puestos de trabajo mediante el manual de funciones y también la evaluación de estos puestos mediante el modelo de puntos, dando a conocer los factores que integraban este modelo y los puntajes calculados para cada uno de los cargos en cuestión, estas socializaciones se desarrollaron en las áreas que participaron en el cálculo final de los puntajes y que sirvieron como objeto de estudio para la aplicación de este modelo.

A continuación, se podrá observar la aplicación del modelo establecido para un perfil de cargo ya definido bajo los parámetros de metodología definidos anteriormente.

Tabla 38. Aplicación modelo de puntos

<b>PUESTO : Director administrativo y financiero</b>	<b>INDICADORES</b>	
<b>HABILIDAD</b>	Nivel de preparacion	V
	Experiencia	B
	Toma de decisiones	V
	Puntos	<b>851</b>
	Porcentaje	<b>22%</b>
<b>RESPONSABILIDAD EN VALORES</b>	Volumen de valores	G
	Rango de afectacion	V
	Puntos	1064
<b>RESPONSABILIDAD EN RELACION CON OTROS</b>	Limite u oposicion de la relacion	G
	Tipo de relacion	V
	Puntos	292
<b>RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION A SUBALTERNOS</b>	Numero de subordinados	G
	Tipo de supervision	V
	Puntos	210
	Suma de puntos	<b>1566</b>
	Porcentaje	<b>41%</b>
<b>FACTOR ESFUERZO MENTAL</b>	Actividad intelectual	G
	Complejidad	V
	Puntos	<b>1375</b>
	Porcentaje	<b>36%</b>
<b>CONDICIONES LABORALES</b>	Riesgo de accidente	C
	Ambiente	I
	Puntos	33
	Porcentaje	<b>1%</b>
	Gran total	<b>3825</b>

## 7.2. Determinación de la equidad salarial por medio del modelo de valoración por puntos.

Una política que toda organización debe seguir es lograr la equidad al remunerar a su personal, lo cual obedece a razones muy claras que se presentan en una empresa, ya que, si algún puesto es más importante que otro en teoría, se deberían pagar más al primero, La teoría de la equidad argumenta que los funcionarios buscan ambientes donde las recompensas recibidas sean percibidas de una forma basada en la equidad, donde sus esfuerzos se vean recompensados de forma justa o incluso una apelación a la dirección de la compañía. Esto por su parte, también

genera efectos positivos en las organizaciones, teniendo en cuenta, que cuando los funcionarios son recompensados justamente por el trabajo que realizan y la importancia del puesto en que ocupan, tendrán una productividad mucho mayor a si se presentaran situaciones contrarias, donde estos reciban remuneraciones no equivalentes a la responsabilidad e importancia del cargo que ocupan. Por ello, el primer paso para poder lograr esta equidad salarial, es definir cada uno de los cargos que integran la estructura organizacional, razón por la cual se llevó a cabo el diseño de cada uno de los perfiles de cargo donde se ilustraran las responsabilidades, funciones y toda la información pertinente que compone el puesto en cuestión, ya que estos perfiles serán el pilar fundamental, para la aplicación del modelo de valoración de cargos, el cual busca establecer y definir la importancia de cada uno de los cargos mediante la puntuación en escalas numéricas de cada uno de ellos, por esta razón, una vez definidos los perfiles de cargo, y ejecutado el modelo de valoración para cada uno de ellos, es posible determinar una escala de equidad en términos de salarios para los cargos a los que fue aplicado y ejecutado el modelo de valoración en cuestión. Para efectos prácticos de aplicación, la equidad interna puede definirse como aquel calculo que permite obtener el valor en cantidad monetaria que tiene cada cargo en relación con la puntuación generada mediante la aplicación del modelo de puntos anteriormente aplicado.

La relación que debe existir entre los valores de los puestos asignados internamente y las unidades monetarias que la empresa debe pagar es una relación lineal.

La ecuación que describe mejor esta idea es la siguiente:  $Y = a + bx$ .

Por ello, para dar solución a la relación lineal, se empleó el método de mínimos cuadrados, que permite calcular los valores del origen  $a$  y la pendiente  $b$ . para de esta forma, otorgar un valor consistente a cada punto del total de valuaciones. Para ello, el primer paso es relacionar el cargo, con su respectivo salario actual, el total de puntos obtenidos a través del



modelo de valoración de puntos y la ordenanza de el puntaje de alineación, el cual puede definirse como aquella escala que ordena los cargos de mayor a menor en base a el puntaje obtenido por el modelo de valoración de puntos, el cual está ligado directamente a la importancia del cargo en cuestión, siendo entonces la alineación, en otras palabras, una ordenanza de los cargos en base a su importancia dentro de la organización. A continuación, se podrán observar los cargos divididos en las líneas que componen la estructura organizacional, con su respectivo valor de alineación, salario y puntaje obtenido.

Tabla 39. Relación de alineación para la línea auxiliar

<b>AUXILIAR</b>					
<b>AREA</b>	<b>LINEA</b>	<b>CARGO</b>	<b>SALARIO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>ALINEACION</b>
Administrativa	Auxiliar	Cargo Auxiliar 1	\$ 1.344.000	708	7
Calidad	Auxiliar	Cargo Auxiliar 2	\$ 1.124.000	669	6
Administrativa	Auxiliar	Cargo Auxiliar 3	\$ 1.000.000	625	5
Minería	Auxiliar	Cargo Auxiliar 4	\$ 1.119.000	369	3
Operaciones	Auxiliar	Cargo Auxiliar 5	\$ 1.177.856	364	2
Calidad	Auxiliar	Cargo Auxiliar 6	\$ 1.000.000	245	1

Tabla 40. Relación de alineación para línea operativa

<b>OPERATIVO</b>					
<b>AREA</b>	<b>LINEA</b>	<b>CARGO</b>	<b>SALARIO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>ALINEACION</b>
Operaciones	Operativa	Cargo Operativo 1	\$ 1.024.000	463	3
Operaciones	Operativa	Cargo Operativo 2	\$ 1.024.000	426	2
Operaciones	Operativa	Cargo Operativo 3	\$ 1.019.000	339	1

Tabla 41. Relación de alineación para la línea asistencial

<b>ASISTENCIAL</b>					
<b>AREA</b>	<b>LINEA</b>	<b>CARGO</b>	<b>SALARIO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>ALINEACION</b>
Contable	Asistencial	Cargo Asistencial 1	\$ 1.700.000	1522	9
TIC	Asistencial	Cargo Asistencial 2	\$ 1.528.000	1218	8
TIC	Asistencial	Cargo Asistencial 3	\$ 1.300.000	1073	7
Administrativa	Asistencial	Cargo Asistencial 4	\$ 1.508.000	972	6
Administrativa	Asistencial	Cargo Asistencial 5	\$ 1.200.000	862	5
Calidad	Asistencial	Cargo Asistencial 6	\$ 1.936.000	818	4
Operaciones	Asistencial	Cargo Asistencial 7	\$ 1.179.000	666	3
Administrativa	Asistencial	Cargo Asistencial 8	\$ 1.100.000	625	2
Operaciones	Asistencial	Cargo Asistencial 9	\$ 1.230.500	594	1

Tabla 42. Relación de alineación para la línea de líderes / Coordinadores

<b>LIDERES / COORDINADORES</b>					
<b>AREA</b>	<b>LINEA</b>	<b>CARGO</b>	<b>SALARIO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>ALINEACION</b>
Contable	Líderes / Coord	Cargo líder / Coord 1	\$ 5.500.000	2905	8
Minería	Líderes / Coord	Cargo líder / Coord 2	\$ 4.000.000	2573	7
Calidad	Líderes / Coord	Cargo líder / Coord 3	\$ 5.000.000	2124	6
Operaciones	Líderes / Coord	Cargo líder / Coord 4	\$ 4.000.000	2129	5
Administrativa	Líderes / Coord	Cargo líder / Coord 5	\$ 2.200.000	1807	4
Administrativa	Líderes / Coord	Cargo líder / Coord 6	\$ 2.000.000	1764	3
Operaciones	Líderes / Coord	Cargo líder / Coord 7	\$ 2.500.000	1362	2
Calidad	Líderes / Coord	Cargo líder / Coord 8	\$ 2.023.000	1350	1

Tabla 43. Relación de alineación para línea de directores

DIRECTORES					
AREA	LINEA	CARGO	SALARIO	PUNTOS	ALINEACION
Administrativa	Directivos	Cargo directivo 1	\$ 6.163.000	3825	3
Contable	Directivos	Cargo directivo 2	\$ 8.690.000	3580	2
Operaciones	Directivos	Cargo directivo 3	\$ 8.782.400	3404	1

Este ejercicio busca demostrar cómo determinar el valor en unidades monetarias que cada punto o nivel tiene asignado en el puesto. Para ello, hay que determinar una función lineal que indique precisamente ese valor. Partiendo de la ecuación  $Y = a + bx$ .

Para determinar dicho valor. Se utilizará el método de los mínimos cuadrados, que es un modelo de regresión lineal simple:

$$y - \bar{y} = \frac{\sum(\bar{x}_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum(x_i - \bar{x})^2}(x - \bar{x})$$

*Ilustración 12. Formula del método de los mínimos cuadrados*

Teniendo esto en cuenta que,  $Y$  equivale a el valor del salario actual, y  $X$  a el puntaje de alineación, al sustituir los valores que se planteando en la formula, obtenemos los siguientes resultados.

Tabla 44. Cálculo de la equidad interna Auxiliares

AUXILIARES												
Area	Línea	Cargo	Sueldo	Puntos	xi	yi	xi - media	yi - media	(xi - xmedia) (yi - ymedia)	(xi - media) (xi - media)	sueldo de equidad interna	
Administrativa	Auxiliar	Cargo Auxiliar 1	1344000	708	6	\$ 1.344.000	2,5	\$ 216.524	\$ 541.310	6,25	\$ 1.230.295	
Calidad	Auxiliar	Cargo Auxiliar 2	1124000	669	5	\$ 1.124.000	1,5	-\$ 3.476	-\$ 5.214	2,25	\$ 1.189.168	
Administrativa	Auxiliar	Cargo Auxiliar 3	1000000	625	4	\$ 1.000.000	0,5	-\$ 127.476	-\$ 63.738	0,25	\$ 1.148.041	
Mineria	Auxiliar	Cargo Auxiliar 4	1119000	369	3	\$ 1.119.000	-0,5	-\$ 8.476	\$ 4.238	0,25	\$ 1.106.914	
Operaciones	Auxiliar	Cargo Auxiliar 5	1177856	364	2	\$ 1.177.856	-1,5	\$ 50.380	-\$ 75.570	2,25	\$ 1.065.787	
Calidad	Auxiliar	Cargo Auxiliar 6	1000000	245	1	\$ 1.000.000	-2,5	-\$ 127.476	\$ 318.690	6,25	\$ 1.024.660	
<b>TOTALES</b>					<b>21</b>	<b>\$ 6.764.856</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>\$ 719.716</b>	<b>17,5</b>	<b>\$ 6.764.865</b>	
<b>MEDIA</b>					<b>3,5</b>	<b>\$ 1.127.476</b>					<b>\$ 1.127.478</b>	

Tabla 45. Cálculo de la equidad interna Operativos

OPERATIVOS												
Area	Línea	Cargo	Sueldo	Puntos	xi	yi	xi - media	yi - media	(xi - xmedia) (yi - ymedia)	(xi - media) (xi - media)	sueldo de equidad interna	
Operaciones	Operativa	Cargo Operativo 1	1024000	463	3	\$ 1.024.000	1	\$ 1.667	\$ 1.667	1	\$ 1.024.833	
Operaciones	Operativa	Cargo Operativo 2	1024000	426	2	\$ 1.024.000	0	\$ 1.667	\$ -	0	\$ 1.022.333	
Operaciones	Operativa	Cargo Operativo 3	1019000	339	1	\$ 1.019.000	-1	-\$ 3.333	\$ 3.333	1	\$ 1.019.833	
<b>TOTALES</b>					<b>6</b>	<b>\$ 3.067.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>\$ 5.000</b>	<b>2</b>	<b>\$ 3.066.999</b>	
<b>MEDIA</b>					<b>2</b>	<b>\$ 1.022.333</b>					<b>\$ 1.022.333</b>	

Tabla 46. Cálculo de la equidad interna Asistenciales

ASISTENCIAL											
Area	Linea	Cargo	Sueldo	Puntos	xi	yi	xi - media	yi - media	(xi - xmedia) (yi - ymedia)	(xi - media) (xi - media)	sueldo de equidad interna
Contable	Asistencial	Cargo Asistencial 1	1700000	1522	9	\$ 1.700.000	4	\$ 290.944	\$ 1.163.778	16	\$ 1.607.456
TIC	Asistencial	Cargo Asistencial 2	1528000	1218	8	\$ 1.528.000	3	\$ 118.944	\$ 356.833	9	\$ 1.557.856
TIC	Asistencial	Cargo Asistencial 3	1300000	1073	7	\$ 1.300.000	2	-\$ 109.056	-\$ 218.111	4	\$ 1.508.256
Administrativa	Asistencial	Cargo Asistencial 4	1508000	972	6	\$ 1.508.000	1	\$ 98.944	\$ 98.944	1	\$ 1.458.656
Administrativa	Asistencial	Cargo Asistencial 5	1200000	862	5	\$ 1.200.000	0	-\$ 209.056	\$ -	0	\$ 1.409.056
Calidad	Asistencial	Cargo Asistencial 6	1936000	818	4	\$ 1.936.000	-1	\$ 526.944	-\$ 526.944	1	\$ 1.359.456
Operaciones	Asistencial	Cargo Asistencial 7	1179000	666	3	\$ 1.179.000	-2	-\$ 230.056	\$ 460.111	4	\$ 1.309.856
Administrativa	Asistencial	Cargo Asistencial 8	1100000	625	2	\$ 1.100.000	-3	-\$ 309.056	\$ 927.167	9	\$ 1.260.256
Operaciones	Asistencial	Cargo Asistencial 9	1230500	594	1	\$ 1.230.500	-4	-\$ 178.556	\$ 714.222	16	\$ 1.210.656
<b>TOTALES</b>					<b>45</b>	<b>\$ 12.681.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>\$ 2.976.000</b>	<b>60</b>	<b>\$ 12.681.504</b>
<b>MEDIA</b>					<b>5</b>	<b>\$ 1.409.056</b>					<b>\$ 1.409.056</b>

Tabla 47. Cálculo de la equidad interna de directores

DIRECTORES											
Area	Linea	Cargo	Sueldo	Puntos	xi	yi	xi - media	yi - media	(xi - xmedia) (yi - ymedia)	(xi - media) (xi - media)	sueldo de equidad interna
Administrativa	Directores	Cargo directivo 1	6163000	3825	3	\$ 6.163.000	1	-\$ 1.715.467	-\$ 1.715.467	1	\$ 9.188.167
Contable	Directores	Cargo directivo 2	8690000	3580	2	\$ 8.690.000	0	\$ 811.533	\$ -	0	\$ 7.878.467
Operaciones	Directores	Cargo directivo 3	8782400	3404	1	\$ 8.782.400	-1	\$ 903.933	-\$ 903.933	1	\$ 6.568.767
<b>TOTALES</b>					<b>6</b>	<b>\$ 23.635.400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-\$ 2.619.400</b>	<b>2</b>	<b>\$ 23.635.401</b>
<b>MEDIA</b>					<b>2</b>	<b>\$ 7.878.467</b>					<b>\$ 7.878.467</b>

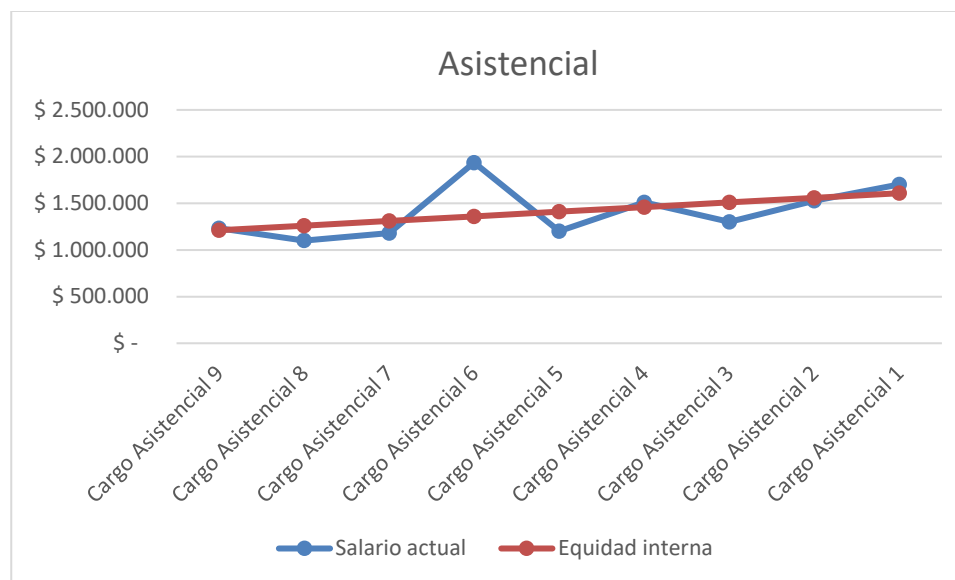
Tabla 48. Cálculo de la equidad interna de líderes y coordinadores

LIDERES Y COORDINADORES												
Area	Linea	Cargo	Sueldo	Puntos	xi	yi	xi - media	yi - media	(xi - xmedia) (yi - ymedia)	(xi - media) (xi - media)	sueldo de equidad interna	
Contable	Lideres / Coord	Cargo lider / Coord 1	5500000	2905	8	\$ 5.500.000	3,5	\$ 2.097.125	\$ 7.339.938	12,25	\$ 5.179.499	
Mineria	Lideres / Coord	Cargo lider / Coord 2	4000000	2573	7	\$ 4.000.000	2,5	\$ 597.125	\$ 1.492.813	6,25	\$ 4.671.892	
Calidad	Lideres / Coord	Cargo lider / Coord 3	5000000	2124	6	\$ 5.000.000	1,5	\$ 1.597.125	\$ 2.395.688	2,25	\$ 4.164.285	
Operaciones	Lideres / Coord	Cargo lider / Coord 4	4000000	2129	5	\$ 4.000.000	0,5	\$ 597.125	\$ 298.563	0,25	\$ 3.656.678	
Administrativa	Lideres / Coord	Cargo lider / Coord 5	2200000	1807	4	\$ 2.200.000	-0,5	-\$ 1.202.875	\$ 601.438	0,25	\$ 3.149.071	
Administrativa	Lideres / Coord	Cargo lider / Coord 6	2000000	1764	3	\$ 2.000.000	-1,5	-\$ 1.402.875	\$ 2.104.313	2,25	\$ 2.641.464	
Operaciones	Lideres / Coord	Cargo lider / Coord 7	2500000	1362	2	\$ 2.500.000	-2,5	-\$ 902.875	\$ 2.257.188	6,25	\$ 2.133.857	
Calidad	Lideres / Coord	Cargo lider / Coord 8	2023000	1350	1	\$ 2.023.000	-3,5	-\$ 1.379.875	\$ 4.829.563	12,25	\$ 1.626.250	
<b>TOTALES</b>				<b>36</b>	<b>\$ 27.223.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>\$ 21.319.500</b>	<b>42</b>	<b>\$ 27.222.996</b>		
<b>MEDIA</b>				<b>4,5</b>	<b>\$ 3.402.875</b>					<b>\$ 3.402.875</b>		

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, a continuación, se podrá observar una comparativa entre el sueldo actual y el sueldo de equidad interna obtenido.

*Tabla 49. Comparativa entre sueldos para la línea asistencial*

<b>ASISTENCIAL</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Salario actual</b>	<b>Equidad interna</b>
Cargo Asistencial 9	\$ 1.230.500	\$ 1.210.656
Cargo Asistencial 8	\$ 1.100.000	\$ 1.260.256
Cargo Asistencial 7	\$ 1.179.000	\$ 1.309.856
Cargo Asistencial 6	\$ 1.936.000	\$ 1.359.456
Cargo Asistencial 5	\$ 1.200.000	\$ 1.409.056
Cargo Asistencial 4	\$ 1.508.000	\$ 1.458.656
Cargo Asistencial 3	\$ 1.300.000	\$ 1.508.256
Cargo Asistencial 2	\$ 1.528.000	\$ 1.557.856
Cargo Asistencial 1	\$ 1.700.000	\$ 1.607.456

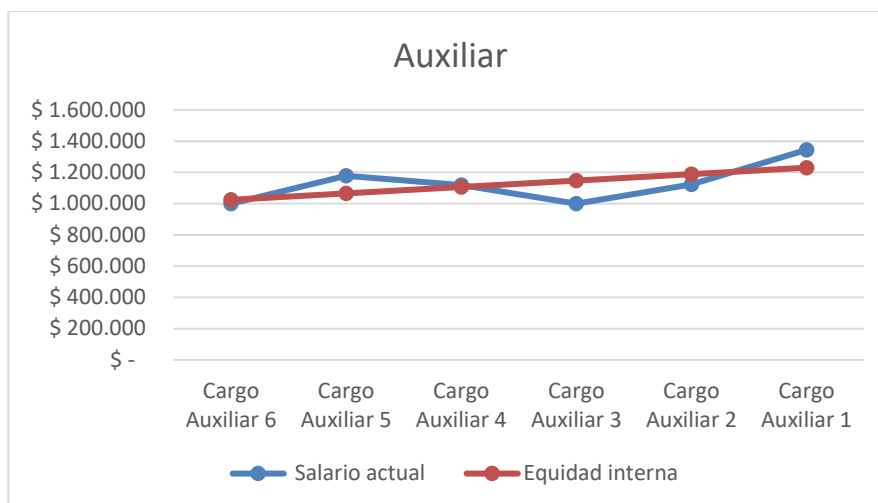


*Ilustración 13. Comparativa grafica entre sueldos para la línea asistencial*

*Tabla 50. Comparativa entre sueldos para la línea auxiliar*

<b>AUXILIAR</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Salario actual</b>	<b>Equidad interna</b>
Cargo Auxiliar 6	\$ 1.000.000	\$ 1.024.660
Cargo Auxiliar 5	\$ 1.177.856	\$ 1.065.787
Cargo Auxiliar 4	\$ 1.119.000	\$ 1.106.914
Cargo Auxiliar 3	\$ 1.000.000	\$ 1.148.041
Cargo Auxiliar 2	\$ 1.124.000	\$ 1.189.168
Cargo Auxiliar 1	\$ 1.344.000	\$ 1.230.295

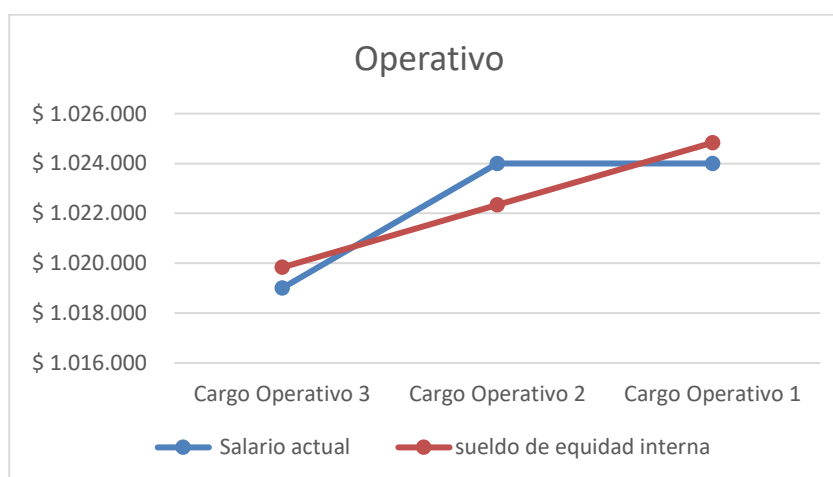




*Ilustración 14. Comparativa grafica entre sueldos para la línea auxiliar*

*Tabla 51. Comparativa entre sueldos para la línea operativa*

<b>OPERATIVO</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Salario actual</b>	<b>sueldo de equidad interna</b>
Cargo Operativo 3	\$ 1.019.000	\$ 1.019.833
Cargo Operativo 2	\$ 1.024.000	\$ 1.022.333
Cargo Operativo 1	\$ 1.024.000	\$ 1.024.833



*Ilustración 15. Comparativa grafica entre sueldos para la línea operativa*

Tabla 52. Comparativa entre sueldos para la línea de directores

DIRECTORES		
Cargo	Salario actual	Sueldo de equidad interna
Cargo directivo 3	\$ 8.782.400	\$ 6.568.767
Cargo directivo 2	\$ 8.690.000	\$ 7.878.467
Cargo directivo 1	\$ 6.163.000	\$ 9.188.167

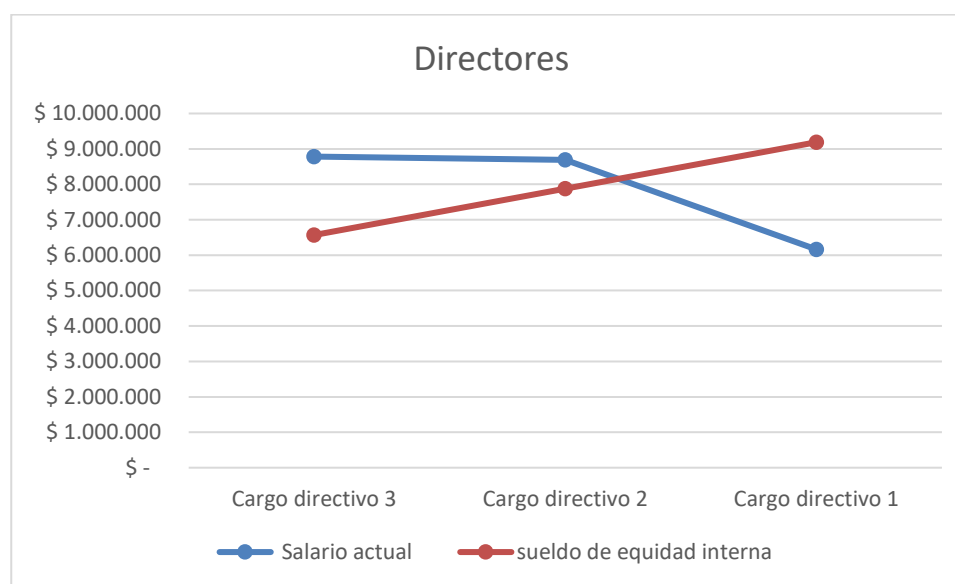


Ilustración 16. Comparativa grafica entre sueldos para la línea de directores

Tabla 53. Comparativa entre sueldos para la línea de líderes / coordinadores

LIDERES / COORDINADORES		
Cargo	Salario actual	Sueldo de equidad interna
Cargo lider 8	\$ 2.023.000	\$ 1.626.250
Cargo lider 7	\$ 2.500.000	\$ 2.133.857
Cargo lider 6	\$ 2.000.000	\$ 2.641.464
Cargo lider 5	\$ 2.200.000	\$ 3.149.071
Cargo lider 4	\$ 4.000.000	\$ 3.656.678
Cargo lider 3	\$ 5.000.000	\$ 4.164.285
Cargo lider 2	\$ 4.000.000	\$ 4.671.892
Cargo lider 1	\$ 5.500.000	\$ 5.179.499

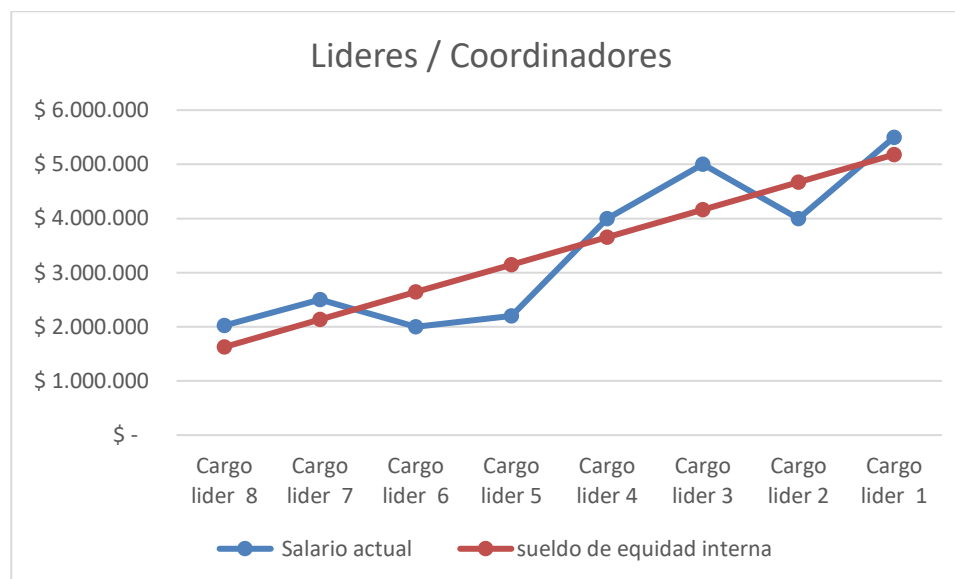


Ilustración 17. Comparativa entre sueldos para líderes / coordinadores

## Conclusiones

Durante el desarrollo del diagnóstico, a través de la aplicación de entrevistas, se pudo evidenciar como en diversas ocasiones algunas personas enfrentaban dificultades al momento de describir las funciones, actividades y responsabilidades que competían a su cargo en cuestión, algunas veces por el desconocimiento de los términos técnicos adecuados para la descripción de sus funciones y actividades relacionadas al puesto de trabajo, así como también se presentaron casos donde la persona tendía a sobrevalorar el cargo que ocupaba o en caso contrario infravalorar el mismo, todas estas situaciones se presentan por la ausencia de un esquema y estructura organizacional previamente definido de forma adecuada y precisa que permitiera dar a conocer la importancia de cada cargo y sus funciones específicas y generales de forma puntual y concisa.

A través de la aplicación de los correspondientes cuestionarios y entrevistas, se pudo evidenciar como algunas personas se encontraban realizando en funciones, responsabilidades y actividades que no tenían relación directa con el cargo para el cual estaban siendo contratados si no por el contrario realizando algunas actividades que competían a otros cargos relacionados de su misma área o departamento de trabajo, razón por la cual fue tan importante la creación de perfiles de cargo definidos para cada puesto de trabajo y agrupados en sus respectivas áreas de trabajo, definiendo de manera clara aquellas funciones o responsabilidades que eran compartidas con otros cargos y aquellas exclusivas y específicas de los cargos en cuestión.

La definición y establecimiento de la estructura organizacional a través del diseño del organigrama empresarial permitió dar una clara distinción de cada una de las áreas / departamentos que componen la empresa, hecho que facilitó el desarrollo posterior de cada uno de los perfiles de cargo / manual de funciones, ya que estos fueron categorizados y agrupados posteriormente en base a las áreas previamente definidas en el organigrama, esto con el fin de lograr una mayor objetividad y equidad al momento de definir funciones y jerarquías entre los puestos de trabajo.

A través del uso del modelo Forela para el establecimiento de los parámetros y variables que componen el modelo de valuación de puntos, se logró llevar a cabo una consistente valoración de los puestos de trabajo gracias a los puntajes estándar para cada uno de los factores / subfactores que se manejan para el desarrollo de este modelo, permitiendo que el desarrollo de la valoración de cargos, se enfocara de forma más objetiva al momento de evaluar y valorar cada uno de los puestos de trabajo.

El diseño y estudio de la estructura salarial permitió evidenciar como a través del correspondiente gráfico mercado – empresa, que configura la representación gráfica de las tendencias del mercado vs la actual de la empresa, muchos de los puestos de trabajo presentaban una diferencia considerable entre su valor en el mercado, y su valor dentro de la empresa, por otra parte, también se pudo evidenciar como algunos cargos que pertenecían a la misma línea empresarial (directivos, asistenciales, operativos, etc.), presentaban variaciones considerables entre sus salarios, razón por la cual se buscó por medio de la posterior aplicación del modelo de valuación de puntos, establecer escalas de salarios que fueran competitivas frente al mercado y equitativas entre cargos similares en importancia y jerarquía.

El desarrollo y aplicación del modelo de valuación de cargos permitió el establecimiento de escalas salariales equitativas y competitivas, esto por medio de la definición de la importancia y jerarquía que tiene cada cargo en base a las funciones y responsabilidades que este realiza y no en base a su salario actual, esto causo que la escala salarial de cada uno de los puestos de trabajo fuera directamente proporcional a su importancia dentro de la organización.

## Recomendaciones

El presente proyecto queda a completa disposición y consideración de la junta directiva de la organización Minex S.A.S, recalcando que el objeto de estudio no busca afectar de forma negativa las remuneraciones de las personas que integran los puestos de trabajo dentro de la empresa, si no por el contrario ofrecer una propuesta salarial que permita brindar un entorno más equitativo en términos de remuneraciones y caracterización de los puestos de trabajo.

Se recomienda mantener al personal capacitado en las responsabilidades y funciones que competen al cargo que están ocupando o vayan a ocupar, con el fin de que toda persona que integre la organización tenga un conocimiento veraz y certero sobre las funciones que debe realizar durante su periodo laboral y con qué responsabilidades cuenta su puesto de trabajo, esto dará lugar a una mejor organización de las tareas y en base a esto un aumento en la productividad conjunta de la empresa.

Se recomienda mantener definidos los parámetros jerárquicos de la estructura organizacional de la empresa con el fin de lograr una adecuada distribución de responsabilidades y actividades conjuntas entre departamentos / áreas de trabajo que mantengan una relación productiva directa e indirecta buscando generar un impacto positivo en el trabajo conjunto entre las diferentes áreas de trabajo y una trasmisión de información más efectiva y concreta.

Se recomienda realizar periódicamente estudios y acopios de información sobre el mercado salarial con el fin de mantener una estructura de remuneraciones acertada en relación con el estado del mercado y las necesidades que se presenten dentro del mismo y de esta manera buscar ofrecer remuneraciones competitivas y adecuadas por medio de una recolección de

información constante que permita complementar de manera continua esa estructura salarial definida.

Se recomienda que cada cargo nuevo que vaya a integrar el tejido empresarial sea definido de forma adecuada por medio de su respectivo perfil organizacional / manual de funciones, donde se indiquen de forma certera las responsabilidades y funciones (generales y específicas) a cumplir , así como las correspondientes exigencias que requiera ese nuevo cargo, buscando que la estructura salarial siempre se mantenga actualizada y estos nuevos cargos se puedan acoplar de forma más sencilla a los ya modelos definidos para su correspondiente valuación y caracterización.

Se recomienda mantener una mejora continua de todos los procesos relacionados a la estructuración de la organización, actualizando y complementando los modelos planteados según las necesidades del mercado y las tendencias salariales que se puedan presentar a mediano y largo plazo buscando siempre la competitividad empresarial.



## Referencias

RH PROFESSIONAL WORK S.A.S. (2021). Portafolio de Servicios RH PROFESSIONAL WORK S.A.S.

Huapaya, L. (2016). “Valoración de puestos de confianza para empresas mineras”, (Tesis de grado, Universidad nacional mayor de san marcos, Lima, Perú).

Cruz, O. (2020). “Análisis de la escala salarial de acuerdo con el cargo en la unidad de negocio de minería carbomas S.A.S”, (Tesis de grado, Universidad Católica Luis Amigo, Medellín, Colombia).

Ortiz, J. (2015). “Manual de procesos y procedimientos en el área de acopio y distribución del carbón de la empresa agrocoal S.A.S ubicada en el municipio de Soacha, Boyacá”, (Tesis de grado, Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia, Boyacá, Colombia).

Mendoza, M. (2021). “Diseño del manual de funciones para la empresa compresaires S.A de la ciudad de montería”, (Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia, Montería, Colombia).

Márquez, J. (2015). “Propuesta del manual de funciones, procesos y procedimientos de la empresa de calzado Start Chic S.A.S de san José de Cúcuta” , (Tesis de grado, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia).

Arteaga, G (2013). “desarrollo de un sistema de remuneración para la empresa incinerox, ubicada en la ciudad de quito”, (Tesis de grado, Universidad Católica de Ecuador, Quito, Ecuador).

Berrocal, F (2016). “Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de Trabajo”,  
(Tesis de grado, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España).

Gobierno de la República (2016). “Manual de Funciones y Competencias Laborales”.

Varela, R. (2013). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones

Rimsky, T. M. (2005). Administración de la remuneración total.

Sackmann, A. y Suárez, M. A. (2000). Administración de Recursos Humanos: Remuneraciones.

## Anexos

### Anexo 1. Formulario de Diagnostico / Cuestionario – Análisis Ocupacional Minex.

## ANÁLISIS OCUPACIONAL MINEX

El presente formulario tiene como objetivo la recolección de las funciones que usted desempeña en el puesto de trabajo asignado dentro de la organización, se requiere de su colaboración para poder realizar la actualización del manual.

**\*Obligatorio**

### INFORMACIÓN LABORAL

1. Nombre completo del trabajador \*

\_\_\_\_\_

2. Tipo de documento de identidad \*

*Marca solo un óvalo.*

- C.C  
 C.E  
 P.E.P  
 PASAPORTE

3. Numero de documento de identidad \*

\_\_\_\_\_

4. Adjunte documento de identidad \*

Archivos enviados:

5. ¿Fecha que ingreso a laborar en la organización? \*

\_\_\_\_\_

*Ejemplo: 7 de enero de 2019*

6. ¿Cargo definido en su contrato? \*

\_\_\_\_\_

7. ¿Cargo que desempeña actualmente? \*

\_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es su jefe inmediato? (escriba el cargo) \*

\_\_\_\_\_

9. ¿Cual es su salario actual? \*

\_\_\_\_\_

10. ¿En promedio cuantas horas extras factura al mes? \*

\_\_\_\_\_

11. ¿Seleccione el tipo de contrato que tiene actualmente? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Contrato de prestación de servicios
- Contrato de trabajo a termino indefinido
- Contrato de trabajo a termino fijo (Inferior a 1 año y de 1 a 3 años)
- Contrato de trabajo por obra o labor contratada
- Contrato de aprendizaje
- Otros: \_\_\_\_\_

12. ¿Cual es su horario **laboral**? Sin tener cuenta **las horas extras** \*

---

---

---

---

---

#### DESCRIPCION DE FUNCIONES

13. Describa detalladamente **las labores principales** que usted **actualmente** desarrolla en su puesto de trabajo. (Especifique si **las realiza** de manera **diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral, anual**) \*

---

---

---

---

---

14. Describa detalladamente **las labores secundarias** que usted **actualmente** desarrolla en su puesto de trabajo. (Especifique si **las realiza** de manera **diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral, anual**) \*

---

---

---

---

---

15. Describa detalladamente las actividades ocasionales que usted actualmente desarrolla en su puesto de trabajo. (Especifique si las realiza de manera diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral, anual) \*

---

---

---

---

---

16. ¿Debe realizar y entregar algún informe dentro de las funciones de su cargo?(Si la respuesta es si, especifique cada cuanto lo debe realizar y a quien lo debe entregar) \*

---

---

---

---

---

17. ¿Dentro de las funciones asignadas a su puesto de trabajo, debe diligenciar algún formato? (si su respuesta es si, especifique el nombre del formato) \*

---

---

---

---

---

18. ¿Cuál considera usted que es el objetivo o misión de su puesto de trabajo? \*

---

---

---

---

---

19. ¿Qué experiencia tiene para desempeñar el cargo? (corte a Junio 2021) \*

*Marca solo un óvalo.*

- Ninguna
- De seis meses a un año
- De un año a tres años
- De tres años a cinco años
- Más de cinco años

## EDUCACIÓN

20. ¿Cuál es su nivel educativo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Básica Primaria
- Básica secundaria
- Bachiller técnico
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional
- Especialista
- Magister
- Doctorado

21. Especifique los títulos obtenidos. \*

---

---

---

---

---

22. Adjunte los títulos obtenidos

Archivos enviados:

23. ¿Ha realizado algún tipo de formación que sea relacionada con las actividades que actualmente desempeña? ¿Cuales? \*

---

---

---

---

---

24. Adjunte los certificados de formación relacionados con la labor que realiza actualmente

Archivos enviados:

#### EXPERIENCIA

25. ¿Se necesita experiencia para ejercer el cargo? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No



26. De acuerdo con el conocimiento que usted tiene del oficio ¿Cuál es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Hasta de 1 mes
- Más de 1 mes y hasta 3 meses
- Más de 3 meses y hasta 6 meses
- Más de 6 meses y hasta 12 meses
- Más de 12 meses y hasta 18 meses
- Más de 18 meses y hasta 24 meses
- Más de 24 meses

27. ¿En que tipo de labores considera usted que es indispensable tener experiencia? \*

---

---

---

---

---

#### ADiestRAMIENTO

28. ¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

29. Señale el tiempo de entrenamiento que usted considera necesario para desempeñar el cargo \*

Marca solo un óvalo.

- Hasta 1 mes
- Mas de un 1 mes y hasta 3 meses
- Mas de 3 meses y hasta 6 meses
- Mas de 6 meses

**COMPLEJIDAD  
DEL TRABAJO**

De las descripciones que se presentan a continuación señale aquella que mejor defina el tipo de labores de su trabajo y su frecuencia

30. Relacione las clases de labores y la frecuencia de su realización \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Mucha	Mediana	Poca	Ninguna
Las labores que realiza son repetitivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las labores que realiza son variadas y sencillas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las labores que realiza son variadas y con alguna dificultad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El trabajo es muy variado y difícil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El trabajo es extremadamente complejo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**HABILIDAD  
MENTAL E  
INICIATIVA**

De los tipos de ejecución que se determine relacione a continuación y señale aquel que mejor define la forma de desarrollar su trabajo

31. **Relacione el desarrollo del trabajo y la frecuencia de su realización \***

Marca solo un óvalo por fila.

	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Siempre
Sigue instrucciones definidas y exactas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma pequeñas decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analiza y resuelve problemas complejos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planea el trabajo en líneas generales y en detalle y toma decisiones de mucha importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. **¿Qué decisiones debe tomar usted? \***


---



---



---



---



---

**HABILIDAD  
MANUAL**

¿Qué grado de habilidad manual se requiere para las cantidad y calidad del trabajo sea mejor?, indíquelo, señalando además la coordinación que debe existir con los sentidos.

## 33. Relaciones el grado de habilidad y la coordinación con los sentidos \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Poca	Mediana	Mucha
Se requiere poca habilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se requiere mediana habilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se requiere gran habilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 34. ¿Para cuales labores necesita habilidad manual? \*

---



---



---



---



---

**RESPONSABILIDAD  
POR CONTACTOS**

Si dentro de sus funciones debe usted atender público o relacionarse con personal de la organización o entidades externas indique la frecuencia o la importancia de los contactos que por razón de su trabajo debe realizar

35. Indique la responsabilidad por contacto con público que desarrolla \*

Marca solo un óvalo.

- Contacto poco frecuente con el público, compañeros de dependencia. La información que maneja es de rutina o de poca importancia
- Contacto regular con el público, con los compañeros y con el personal de otras dependencias para suministrar u obtener información. La información que maneja es de alguna importancia
- Contacto frecuente con el público, con el personal de la misma dependencia, con el de otras dependencias y con entidades externas. Las relaciones que establece y las informaciones que maneja son de importancia
- Contacto frecuente con el público, con el personal de la organización y con entidades externas. Los temas tratados son de mucha importancia y se requiere habilidad y conocimientos de las políticas y actividades de la entidad para la presentación u obtención de la información

**ESFUERZO  
MENTAL**

Si en ejercicio de su cargo debe usted concentrar su atención hasta el punto de producirle cansancio mental, como consecuencia de la aplicación de la inteligencia, el criterio y los conocimientos en la realización de cálculos matemáticos, resolución de problemas, investigaciones, análisis de informes o datos, etc. determine la intensidad del esfuerzo que usted y el intervalo de tiempo durante el cual ejerce.

36. Relacione el grado de concentración mental y el tiempo de aplicación del esfuerzo.

Marca solo un óvalo por fila.

	Esporádico	Intermitente	Constante
Las labores del cargo exigen pequeña concentración mental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las labores del cargo exigen mediana concentración mental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las labores del cargo exigen alta concentración mental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**ESFUERZO  
VISUAL**

Si para la ejecución de las labores de su cargo debe usted emplear la vista o aplicar la agudeza visual hasta el punto de producir cansancio visual. Determine la intensidad del esfuerzo que debe realizar y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce

**37. Relacione el grado de esfuerzo visual con el tiempo de aplicación del esfuerzo \***

Marca solo un óvalo por fila.

	Esporádico	Intermitente	Constante
Las labores del cargo demandan pequeña atención visual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las labores del cargo demandan mediana atención visual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las labores del cargo demandan alta atención visual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**38. ¿Cuáles son las labores que le demandan mayor atención visual? \***


---



---



---



---



---

**ESFUERZO  
FISICO**

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizar en las ejecución de las labores de su cargo en las siguientes descripciones.

39. Seleccione el esfuerzo físico que realiza regularmente. \*

Marca solo un óvalo.

- Se requiere un esfuerzo ligero. Se manejan objetos de poco peso. adoptan posiciones incómodas esporádicamente
- Se requiere un esfuerzo físico mediano, se manejan objetos de peso mediano, se adoptan posiciones incómodas intermitentes
- Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Se manejan objetos pesados. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.
- Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Se manejan objetos muy pesados (mas de 20 Kilos). Se adoptan posiciones muy fatigosas e incómodas.

40. ¿Cuáles son las labores que le exigen mayor esfuerzo físico? \*

---

---

---

---

---

CONDICIONES  
AMBIENTALES

Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente debe ejecutar su trabajo. Señalando los factores que las hacen desagradables y el intervalo de la jornada de trabajo a que está sometido a ellos

41. **Relacione los factores y las condiciones ambientales \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Iluminación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frío	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Humedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Polvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ventilación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Congestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suciedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. **En el caso que considere, mencione otro(s) factor(es) y la condición ambiental a la que se encuentra sometido**

\_\_\_\_\_

**RIESGO DE ACCIDENTES**43. **¿Esta usted expuesto a sufrir accidentes en la ejecución de las labores a su cargo?**

\*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No



44. **Relacione la gravedad del accidente y la probabilidad que ocurra \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Poca	Mediana	Alta
Lesiones de poca importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enfermedades profesionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incapacidad parcial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incapacidad total	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. **En el caso que considere, mencione otro(s) riesgo(s) de accidentes a la que se encuentra expuesto**

---



---



---



---



---

#### LABORES DE SUPERVISIÓN

46. **¿Debe usted supervisar a varias personas en desarrollo de las labores de su cargo? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

47. ¿Numero de personas a cargo?

---

**ANÁLISIS  
DEL  
PROCESO**

A continuación describa el proceso que lleva a cabo durante la jornada laboral. teniendo en cuenta los siguientes parámetros: ¿Que hace?, ¿Como lo hace? , ¿para que o por que? y ¿frecuencia que lo hace?

48. Describa el proceso del cumplimiento de las actividades y tareas que realiza, teniendo en cuenta lo anterior \*

---

---

---

---

---

## Anexo 2. Formato de funciones – Entrevista 1

**ENTREVISTA****Objetivo:**

Conocer la opinión que tienen los titulares de las áreas de la empresa MINEX COMPAÑIA INTERNACIONAL S.A.S. C.I. sobre las actividades y tareas de los cargos actuales.

Empresa	MINEX COMPAÑIA INTERNACIONAL S.A.S. C.I.	Fecha	
		Hora	
Área			
Cargo			
Reporta a			
Supervisa a			
Nivel del cargo			

1. Finalidad o propósito del cargo (Diseñar, Implementar, gestionar)

## 2. . Revisión de las funciones de cada área

<b>Funciones principales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Comentarios</b>

<b>Funciones secundarias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Comentarios</b>

<b>Funciones Ocasionales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Comentarios</b>

### 3. Relaciones

Relaciones internas:

--

Relaciones externas:

--

### 4. Tipos de informes entregados (revisar calidad informe)

Diario

--

Semanal

--

Mensual

--

## 5. Habilidades

Habilidades del cargo			
Aprendizaje rápido		Agilidad en el manejo de equipos de cómputo y maquinaria	
Redacción		Capacidad de análisis y síntesis	
Comunicación verbal clara		Analizar y actuar entre situaciones complejas	
Hablar en equipo		Calidad en las tareas realizadas	
Relaciones interpersonales		Orden y organización en el puesto de trabajo	
Trabajo en equipo		Proactividad	
Adaptabilidad a entornos		Iniciativa	
Rapidez y exactitud para manipular cifras y resolver		Capacidad para realizar tareas simultáneamente	
Atención y concentración		Inventiva y originalidad	
Destreza manual y coordinación viso-manual		Capacidad de toma de decisiones	

Planificación		Dirección de proyectos	
Liderazgo y dirección de equipo de trabajo		Motivador	

## 6. Responsabilidad de contactos

CONTACTOS	
Contactos sin importancia y/o rutinarios con personas de la misma dependencia.	
Contactos de moderada importancia y/o frecuencias con otras áreas de trabajo.	
Contactos importantes y frecuentes. Se requiere tacto y juicio para dar o recibir información, y/o supervisión a subordinados.	
Contactos muy importantes con dependencias internas de alta jerarquía o externas a la empresa	

## 7. Responsabilidad por informaciones reservadas o datos confidenciales

CONFIDENCIALIDAD	
Sin acceso a información reservada	
Posibilidad de acceso a información reservada en forma indirecta	
Posibilidad de acceso a información reservada en forma directa	



## 8. Condiciones del cargo

ESFUERZOS REQUERIDOS PARA EL CARGO	
Esfuerzo Físico	
Esfuerzo Mental	
Esfuerzo auditivo	
Esfuerzo visual	

**ESFUERZO FÍSICO**

BAJO: Se requiere un esfuerzo físico ligero, se manejan objetos de poco peso, se adoptan posiciones incómodas esporádicamente.

MEDIO: Se requiere un esfuerzo físico mediano, se manejan objetos de peso mediano, se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

ALTO: Se requiere un esfuerzo físico grande, se manejan objetos pesados, se adoptan posiciones muy fatigosas e incómodas.

**ESFUERZO MENTAL**

BAJO: Las labores del cargo requieren baja concentración mental.

MEDIO: Las labores del cargo requieren mediana concentración mental.

ALTO: Las labores del cargo exigen alta concentración mental.

**ESFUERZO AUDITIVO**

BAJO: En su área de trabajo el nivel de ruido es bajo.

MEDIO: En su área de trabajo el ruido es moderado, en ocasiones requiere desplazarse a áreas donde es necesario el uso de tapa oídos.

ALTO: En su área de trabajo está expuesto a un nivel de ruido alto, requiere el uso de tapa oídos.

**ESFUERZO VISUAL**

BAJO: Las labores de su cargo exigen pequeña atención, produciendo bajo de cansancio visual.

MEDIO: Las labores de su cargo exigen mediana concentración visual.

ALTO: Las labores de su cargo exigen alta concentración visual.

## Anexo 3. Formato de funciones - Entrevista 2

## ENTREVISTA

Empresa	MINEX COMPAÑIA INTERNACIONAL S.A.S. C.I.	Fecha	
		Hora	
Nombre			
Área			
Cargo			
Lugar donde se encuentra ubicado			
Lugares donde cumple sus actividades			
¿Cuál considera usted que es el objetivo o misión de su puesto de trabajo?			
¿Dentro de las funciones asignadas a su puesto de trabajo, debe diligenciar algún formato? (si su respuesta es sí, especifique el nombre del formato)			
¿Debe realizar y entregar algún informe dentro de las funciones de su cargo?(Si la respuesta es sí, especifique cada cuanto lo debe realizar y a quien lo debe entregar)			

Describa detalladamente las labores principales que usted actualmente desarrolla en su puesto de trabajo.  
(Especifique si las realiza de manera diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral, anual)

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)
4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)