

**MODELO DE COMPENSACIÓN SALARIAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA
LOS MANDOS MEDIOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DEL
VALLE DEL CAUCA**

ANGELICA LOPEZ RAMIREZ

CODIGO: 1104255

ESPERANZA REYES RODRIGUEZ

CODIGO: 1204857

JOSÉ ALFONSO SANTIBÁÑEZ BENJUMEA

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS

SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA

2015

Índice General

Introducción	10
1. Descripción del proyecto	13
1.1 Definición del problema	13
1.1.1 Antecedentes del problema.	13
1.1.2 Descripción de la unidad de análisis.	14
1.1.2.1. <i>Caracterización de la Empresa.</i>	14
1.1.2.2. <i>Importancia de la empresa en el sector.</i>	15
1.1.3. Planteamiento del problema.	16
1.1.4. Formulación del problema.	21
1.1.4.1. <i>Sistematización del problema.</i>	21
1.2. Objetivos	21
1.2.1. Objetivo General.	21
1.2.2. Objetivos específicos	22
1.3. Justificación	22
1.4. Marco de Referencia	23
1.4.1. Marco Teórico.	23
1.4.1.1. <i>La Compensación.</i>	23
1.4.1.1.1. <i>Elementos que componen la compensación.</i>	26
1.4.1.1.2. <i>Funciones de la compensación.</i>	28
1.4.1.1.3. <i>Modelos de Compensación por productividad o rendimiento</i>	30
1.4.1.2. <i>Competencias.</i>	35
1.4.1.2.1. <i>Clasificación de las competencias.</i>	36
1.4.1.2.2. <i>Modelos de Compensación por Competencias</i>	39
1.4.1.3. <i>Compensación laboral y su efectividad como complemento al desempeño por competencias</i>	42
	42
1.4.2. Marco Conceptual	50
1.5. Aspectos metodológicos.	51
1.5.1 Tipo de estudio.	51
1.5.2 Enfoque del estudio.	52
1.5.3 Técnicas de análisis	52
1.5.4 Fuentes de información y técnicas para la recolección	53
1.5.4.1 <i>Fuentes primarias.</i>	53

1.5.4.1.1.1. Universo o población objeto de estudio y determinación del tamaño de la muestra.	55
1.5.4.1.2. Fuentes secundarias.	56
1.5.4.1.3. Tipos de análisis y procesamiento que se le hará a la Información.	56
2. PROCESO DE COMPENSACIÓN DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ	57
2.1. Situación Actual.	57
2.2. Competencias que se manejan en el área	62
2.3. Plan de formación del personal	73
2.4. Evaluación de las actividades de compensación de la empresa	76
3. DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE COMPENSACIÓN LABORAL POR COMPETENCIAS	78
3.1. Estudio de Benchmarking	78
3.1.1. Tendencia en Latinoamérica.	78
3.1.2. Resultados en Colombia.	85
3.2. Elementos a considerar en el modelo de Compensación de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ	92
4. PROPUESTA DEL MODELO DE COMPENSACIÓN	96
4.1. Definición de una evaluación de desempeño.	96
4.2. Definición de indicadores de desempeño según resultados esperados por colaborador.	97
4.3. Identificación de compensaciones preferidas por los empleados del área.	97
4.3.1. Resultados de la percepción del empleado frente al Crecimiento y Desarrollo	98
4.3.2. Resultados de la percepción del empleado frente a la participación y sentido de pertenencia	99
4.3.3. Resultados de la percepción del empleado frente al reconocimiento y la recompensa	100
4.3.4. Recompensas y reconocimientos preferidos por los empleados	101
4.4. Creación del modelo de compensación variable por competencias	102
4.5. Costos y desventajas del modelo propuesto.	107
4.5.1. Compensación fija.	107
4.5.2. Compensación variable.	107
4.5.3. Desventajas del modelo propuesto.	109
4.5.4. Ventajas del Modelo Propuesto	109
5. Conclusiones	111
Bibliografía	113

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Categorías de salarios por niveles en una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ	14
Cuadro 2. Competencias que se están trabajando en una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ	17
Cuadro 3. Definiciones de los términos de compensación.	25
Cuadro 4. Definiciones del concepto de Competencias	35
Cuadro 5. Lista de chequeo de los procesos de administración de compensaciones	54
Cuadro 6. Cargos de mandos medios del área operativa	55
Cuadro 7. Modelo de compensación integral por competencias	58
Cuadro 8. Comparación de salarios que ofrece la empresa frente a los del sector en cargos operativos de mandos medios	60
Cuadro 9. Indicadores de resultado que se debe alcanzar en el área operativa de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.	64
Cuadro 10. Competencias específicas de los empleados de mandos medios del área operativa en una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ	67
Cuadro 11. Actividades de formación de personal que en la práctica se realizan en una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.	74
Cuadro 12. Resultados del análisis de observación del área de recursos humanos de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, en el manejo de compensaciones.	77
Cuadro 13. Niveles de los cargos	85
Cuadro 14. Principales objetivos de las empresas Colombianas frente a su modelo de compensación	86
Cuadro 15. Tendencias por niveles de cargo en compensación fija vs variable	89
Cuadro 16. Compensación de las empresas Colombianas por número de salarios	89
Cuadro 17. Tipos de tablas de pago	90
Cuadro 18. Comparación de los modelos de compensación fija y variable	93
Cuadro 19. Ventajas de los modelos de compensación fija y variable	93
Cuadro 20. Percepción de los empleados de mandos medios operativos sobre lo que les proporciona la empresa	98
Cuadro 21. Beneficios preferidos por los empleados operativos de mandos medios en una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ	101
Cuadro 22. Sistema de evaluación por competencias	102
Cuadro 23. Categorías de compensación variable por competencias propuestas para los mandos medios operativos	105
Cuadro 24. Costos totales de compensación de la propuesta	108

Índice de Figuras

Figura 1. Sistemas de compensación laboral	28
Figura 2. Descripción de los componentes de compensación total que ofrece la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ	59
Figura 3. Competencias Genericas de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ	63
Figura 4. Matriz de evaluación de desempeño de los empleados de mandos medios del área operativa de unaEMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ	66
Figura 5. Matriz de evaluación de desempeño por competencias para los cargos administrativos	70
Figura 6. Matriz de evaluación de desempeño por competencias para los cargos jefes	72
Figura 7. Punto de análisis de las tendencias de compensación en America Latina	80
Figura 8. Sistema de evaluación por Resultado	103
Figura 9. Categorías de compensación variable	104

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Diferencia de salarios por cargo operativo de mandos medios de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ frente al sector	62
Gráfica 2. Mezcla de compensación en Latinoamerica	78
Gráfica 3. Mezcla de incentivos de corto y largo plazo	79
Gráfica 4. Variables que impulsan los modelos de compensación en America Latina	80
Gráfica 5. Evolución de los modelos de compensación en America Latina	81
Gráfica 6. Esquema por criterios de pago en empresas Latinoamericanas	81
Gráfica 7. Esquema por criterios de tiempo (Corto y largo plazo) en empresas Latinoamericanas	82
Gráfica 8. Compensación variable vs fija en empresas Latinoamericanas	83
Gráfica 9. Compensación variable vs fija por cargos en empresas Latinoamericanas	84
Gráfica 10. Tipo de medición que utilizan las empresas Colombianas	87
Gráfica 11. Periodo de medición y liquidación de compensaciones	88
Gráfica 12. Incentivos de las empresas Colombianas	91
Gráfica 13. Utilización de sistemas de compensación de corto y largo plazo en empresas colombianas	91
Gráfica 14. Resultados de percepción de los empleados en crecimiento y desarrollo	99
Gráfica 15. Resultados de percepción de los empleados en participación y sentido de pertenencia	100
Gráfica 16. Resultados de percepción de los empleados en reconocimiento y recompensa	101

Índice de Anexos

Anexo A. Ejemplo de evaluación por comportamientos de un jefe	116
Anexo B. Ejemplo de evaluación por resultados de un jefe	117
Anexo C. Otro sì al contrato individual de trabajo	118

Resumen

El presente proyecto de grado es la propuesta de un modelo de compensación salarial por competencias para los mandos medios de una empresa del sector Automotriz del Valle del Cauca dedicada a la producción y comercialización de baterías para vehículos.

Actualmente la compañía está en proceso de transición con su casa matriz de Estados Unidos, quien recientemente se hizo su propietaria con el 90% de sus acciones, por tal motivo, se busca que el recurso humano de la empresa se incorpore dentro de los pilares estratégicos de su casa matriz: “Gente de clase mundial”.

Entre los resultados encontrados, se pudo establecer que la compañía está por debajo de las compensaciones que ofrece el sector en los cargos administrativos del área operativa(mandos medios), mientras que a nivel interno, hay cargos que no se les está compensando de manera equitativa. Es por ello, que se propuso un modelo de compensación por competencias que este alineado a sus objetivos estratégicos y sirva para potencializar su productividad.

De acuerdo a esto, el modelo de compensación propuesto dispuso de las competencias actuales que ya tenía definida la empresa y conto con las sugerencias de los empleados para el diseño del plan de compensación, el cual será evaluado con una matriz de competencias vs resultados, donde se estableció cinco categorías que deben alcanzar los trabajadores gozar de estos beneficios.

Palabras Claves

Competencia, compensación variable, equidad interna, competitividad externa, remuneración base.

Abstracts

This graduation project is the proposal of a model of wage compensation for middle management skills in an enterprise of the Automotive sector Valle dedicated to the production and marketing of batteries for vehicles.

Currently the company is in transition with its headquarters in the United States, who recently became the owner with 90% of its shares, as such, it is intended that the human resource of the company is incorporated within the strategic pillars of its parent, "People of world class."

Among the results, it was established that the company is below the compensation offered by the sector in the operational middle management positions, while internally;no charge is not compensating them fairly. It is for this reason that a compensation model is proposed that competency is aligned with its strategic goals and serves for their potential productivity.

Accordingly, the compensation model proposed disposed of current competencies already had defined the human resources department and counted with employee suggestions for the design of the compensation plan, which will be evaluated with an array of skills vs results, where five categories to reach middle management employees to enjoy these benefits was established.

Keywords

Competition, variable compensation, internal equity, external competitiveness, based remuneration.

Introducción

Este trabajo de investigación pretende ofrecer un modelo de compensación basado en competencias que permita determinar la compensación adecuada para poder brindarles a los trabajadores de la organización mejor nivel de Calidad de Vida.

La compensación se refiere entonces, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se les entregan (desler, 1996, pg17) y que contribuyen a la satisfacción de estos, ayudando a que la organización pueda mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Lo anterior permite un mayor posicionamiento dentro del mercado, logrando un impacto social importante, ya que cuando una organización se mantiene ejecutando sus actividades de manera eficaz y eficiente, se encamina hacia el éxito, formando parte de un desarrollo social dentro del ambiente en el que se desenvuelve, en niveles tanto micro como macroambientales.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, en el presente trabajo se dará a conocer un estudio acerca de la administración de las compensaciones, relacionado con una propuesta de compensación por competencias del personal que labora en los mandos medios operativos en una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ (Cargos administrativos del área operativa), la cual se encuentra ubicada en el municipio de Yumbo del departamento del Valle del Cauca.

ESTA EMPRESA inicia como una empresa de familia que se ha dedicado durante más de medio siglo a producir y comercializar productos de alta calidad. Tiene entre sus horizontes de sentido el compromiso con factores sociales y ambientales, el desarrollo de procesos de gestión con mejora continua para satisfacer los requerimientos del cliente. Del fundador, se dice que soñaba con una empresa de clase mundial, reconocida por la competencia de su recurso humano y con la meta de conseguir un liderazgo continental basado en un desarrollo armónico e integral,

siempre bajo principios de integridad, trabajo en equipo, servicio, competitividad y actitud global.

Actualmente la organización está dirigida por una multinacional estadounidense que es una empresa de tecnología global y diversificada, líder del sector que sirve a clientes de más de 150 países, ofreciendo diversidad de productos.

Por lo tanto, la compañía se encuentra en una etapa de transición donde se está implementando los procesos estratégicos de la casa matriz, la cual involucra la gestión del recurso humano como el eje fundamental para el alcance de sus objetivos corporativos.

Es por ello que la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, busca implementar un sistema de compensación por competencias para los cargos administrativos de su área operativa, para que tenga herramientas objetivas que le permita compensar a estos empleados de mandos medios.

Para tales efectos, el estudio se desarrolló en cuatro capítulos que se relacionan a continuación:

I - Descripción del proyecto: En este segmento se describieron los lineamientos investigativos del estudio donde se expusieron sus antecedentes, el problema, la justificación, el marco teórico y la metodología a utilizar.

II - Análisis de la compensación actual: Esta es la etapa de diagnóstico inicial donde se realizó una breve descripción del proceso de compensación actual que maneja la compañía, analizando las competencias laborales que ya tiene definida para los cargos operativos, los cuales fueron necesarios para definir el sistema de compensación variable.

III – Descripción de las técnicas de compensación salarial: En la tercera fase se identificaron las principales técnicas de compensación variable existentes en el ámbito latinoamericano y colombiano que pueden satisfacer las necesidades de la empresa al considerar sus variables de motivación y retención.

V- Propuesta del modelo de Compensación: Finalmente se formuló la propuesta del modelo de compensación por competencias que debe adoptar la compañía según sus necesidades en los cargos operativos de mandos medios.

1. Descripción del proyecto

1.1 Definición del problema

1.1.1 Antecedentes del problema.

La EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ viene en una etapa de implementación de procesos en todas las áreas de la organización, dada la transición que se está presentando desde el año 2011 cuando la multinacional estadounidense se hizo dueña, comprando el 90% de sus acciones.

En este proceso de transformación, se busca que el recurso humano de la empresa se ajuste a uno de los pilares estratégicos de la compañía Estadounidense: “Gente de clase mundial”.

Es así, como ya se encuentra implementado el proceso de compensación por competencias en los cargos operativos, obedeciendo a los siguientes lineamientos salariales:

- Las categorías salariales existentes en la Compañía.
- Las competencias adquiridas por niveles.
- Responsabilidades de los cargos.
- Situación del mercado laboral (Investigación salarial).
- Coyuntura económica (Inflación).

Por lo tanto, el área de recursos humanos ya está involucrándose en este mismo sistema de compensación salarial para los cargos administrativos del área operativa (mandos medios) de la organización, para alinearse a dichos procesos estratégicos y sirva como herramienta para atraer y retener el talento clave de la empresa.

Actualmente la política de salarios está clasificado en un salario de enganche para los cargos operativos y una vez se termina el periodo de entrenamiento se les realiza un aumento que está validado por una evaluación que acredita que su desempeño es idóneo, luego de eso entra en un

plan de entrenamiento del cargo donde deberá pasar mínimo 6 meses en su puesto para poder hacerle una revisión y de esta manera pasar a la siguiente escala.

Cuando ya se hayan realizado las evaluaciones de su puesto tanto teórica como práctica, se revisa y se notifica al operario el resultado para realizar la respectiva nivelación del cargo.

A continuación se relaciona la estructura del cargo, ya que el modelo que se propone va ligado a un proceso de evaluación de desempeño y resultados, por lo que estas categorías no pueden ser tenidas en cuenta, dado que están concebidas para evaluar el trabajo operativo de la empresa.

Cuadro 1. Categorías de salarios por niveles en una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

Fuente: EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ - (2013) Recursos Humanos

INCREMENTOS SALARIALES 2011-2014

EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ #1

CATEGORÍAS	2011	2012	2013	2014	% INC.
Salario Ingreso	750.000	770.000	807.000	839.000	4,00%
Nivel 3	867.000	917.500	962.000	1.000.000	4,00%
Nivel 2	998.000	1.056.000	1.106.000	1.150.000	4,00%
Nivel 1	1.180.000	1.248.500	1.303.000	1.355.000	4,00%

Limp. placas	-	672000	704000	732000	4,00%
Escorias	-	770000	807000	839000	4,00%

Salario Ingreso	1.180.000	1.248.500	1.303.000	1.355.000	4,00%
Nivel 1	-	1.617.000	1.686.000	1.750.000	4,00%

EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ #2

CATEGORÍAS	2011	2012	2013	2014	% INC.
Salario Ingreso	624.000	660.000	691.000	719.000	4,00%
Nivel 2	655.000	693.000	726.000	755.000	4,00%
Nivel 1	691.000	732.000	767.000	798.000	4,00%

Prelistadores	790.000	836.000	875.000	910.000	4,00%
---------------	---------	---------	---------	---------	-------

Mantenimiento	-	1.618.000	1.690.000	1.754.000	4,00%
Electromecanico	-	1.618.000	1.690.000	1.754.000	4,00%
Matricero	-	1.781.000	1.860.000	1.931.000	4,00%

1.1.2 Descripción de la unidad de análisis.

1.1.2.1. Caracterización de la Empresa.

Esta es una empresa Colombiana fundada en 1957. Su actividad está concentrada en la producción, distribución y venta al mercado nacional y a más de 25 países de Norte, Centro y Sur América, El Caribe, Medio Oriente y África, de sus productos para aplicaciones automotrices.

Tiene una capacidad instalada para fabricar 3.400.000 de sus productos anuales. Cerca del 64% de su producción se está exportando a los mercados del mundo. (Gámez y Garzón, 2013, p.26).

Es una empresa multinacional Colombiana llena de energía, comprometida con la protección del medio ambiente y el desarrollo social, focalizada en su expansión global y que busca ser protagonista en los mercados del mundo, ofreciendo cada día productos y servicios de tecnología con sensibilidad ambiental.

En Junio de 2011 la multinacional norteamericana y esta empresa realizan la alianza estratégica para la producción y venta de sus productos en Suramérica, Centroamérica y el Caribe, que permita alcanzar los objetivos comunes de fortalecer el liderazgo en los mercados emergentes de rápido crecimiento. La alianza se suscita, entre otras causas, por los altos crecimientos en la demanda, especialmente dentro de los segmentos de vehículos automotores y motocicletas, que se viene presentando en Centroamérica y la región andina.

1.1.2.2. Importancia de la empresa en el sector.

Según la revista Dinero (2012, p.86) esta empresa controla un poco más de la tercera parte del mercado nacional. Además, provee cerca del 90 % de sus productos a los coches nuevos de las ensambladoras más importantes del país.

La producción en el año 1.997 alcanzaba las 100.000 baterías al mes, de las cuales 30.000 están destinadas a los mercados internacionales. Para el fundador, la apertura económica benefició a la compañía, cambió la mentalidad de la familia y la preparó para afrontar el reto. La empresa salió decidida a buscar nuevos mercados y a competir con calidad y precio. Con esa convicción se proyectó más en América Latina y en asocio con la compañía Estadounidense desde finales (1998-1999) del siglo XX, planeó ingresar al mercado de Estados Unidos.

La EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZes en este momento la empresa líder en la venta de baterías en Colombia, con más del 35% del mercado. Su competencia no alcanzan el 5 % del mercado.

Sin embargo, a pesar de la apertura y la renovación que se ha producido en el parque automotor del país, las llamadas "baterías reconstruidas" representan la otra tercera parte del total. En el año 2010, las ventas de la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZsuperaron ampliamente los \$80.000 millones.

La estructura de la organización está dada por 8 niveles de la siguiente manera:

1. Presidente
2. Gerentes
3. Directores
4. Jefes
5. Coordinadores
6. Analistas
7. Auxiliares
8. Operarios.

Cabe destacar que los mandos medios se concentran en la estructura de jefes y coordinadores, quienes se encargan de velar por el cumplimiento de resultados operativos como la calidad, el servicio, la seguridad y la gente. Mientras que en la línea de operarios es la única que tiene un modelo de compensación que está determinado por la especialidad de su tarea.

1.1.3. Planteamiento del problema.

Dentro de los objetivos estratégicos que tiene planteada la Empresa se identifica el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, para eso se enfoca en mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de las competencias, que evidencien un crecimiento integral en su

puesto de trabajo y les permita prepararse para nuevos retos, aprovechar todo su potencial y a la vez asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos de la empresa. Para esto se tendrá como guía el modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias, enfocado a desarrollar y gestionar aprendizaje en todos los niveles de la empresa.

A partir del año 2011, la empresa comenzó a implementar los lineamientos estratégicos de la multinacional Estadounidense, caracterizado en su estrategia: “Gente de Clase Mundial”, de los cuales se desprende el enfoque de comportamientos que buscan desarrollar en sus empleados, entre los que se encuentran, el alto rendimiento, la orientación al cambio y el dominio personal.

De acuerdo a estos pilares estratégicos, la compañía viene trabajando en competencias de tipo organizacional y de tipo funcional o técnico, tal como se puede apreciar en el cuadro 2.

Cuadro 2. Competencias que se están trabajando en una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.

ORGANIZACIONALES O COMPORTAMENTALES		FUNCIONALES O TECNICAS	
Liderazgo	Gerenciales	Habilidades	Conocimiento
Ser \ Estar		Hacer	Saber
Sensibilización		Entrenamiento	Capacitación

Fuente:EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ (2010).Recursos humanos – Programa de formación.

Corporativo – Procedimiento Rh-02-001.

Sin embargo, a pesar de que la compañía tiene definida las competencias requeridas para el alcance de sus objetivos estratégicos, se observa que hay departamentos donde no se encuentra claramente establecido su sistema de compensación por competencias que alinee el alcance de

resultados con su retribución salarial por comportamientos, como es el caso de los mandos medios operativos. (Cargos administrativos del área operativa).

En esta área de la empresa (mandos medios operativos) se observa un descontento de los empleados, evidenciado en las últimas evaluaciones de clima laboral y en las reuniones de grupos primarios, donde se aprecia su desmotivación en el tema salarial, especialmente de aquellos que alcanzan resultados favorables y no cuentan con incentivos que les permita mantener o superar estos niveles de productividad. Por lo tanto, para este departamento es urgente la implementación del modelo de compensación, dado que la mayoría de las organizaciones que tienen un sistema de gestión por competencias incluyen una amplia gama de prestaciones y servicios como parte del paquete total de compensaciones que le corresponde a cada empleado, ya que, al no contar con este, no se puede lograr una adecuada valuación de los mismos, repercutiendo en la satisfacción laboral, así como en la productividad de los empleados.

Esto significa desarrollar un modelo que evalúe la capacidad del colaborador y empiece a marcar un diferenciador que permita al empleado saber cómo están logrando sus objetivos y reconocerle sus fortalezas para compensarle su esfuerzo cuando sobresalgan frente a su grupo de trabajo.

Aunque la Compañía se esfuerza por ofrecer salarios competitivos, se observa que al comparar los cargos frente al mercado, existe la oportunidad de mejorarlo, y por esto también surge la motivación de ofrecer un modelo que permita reconocer la contribución que hacen los colaboradores para el logro de los resultados.

Sin embargo, realiza estudios del mercado laboral para conocer cuáles son los niveles retributivos que le permiten analizar, validar y comparar la remuneración actual de la Empresa. Actualmente realiza investigaciones de salarios con MERCER firma de consultoría líder en el desarrollo de soluciones en Gestión Humana utilizando las encuestas salariales que brindan el

estudio específico de cada uno de los aspectos de remuneración total y competitividad frente al mercado.

El análisis comparativo que se realiza con las empresas del sector permite obtener un conocimiento detallado de la remuneración en el mercado y sus principales componentes. No obstante, esta herramienta no es suficiente para la Empresa porque no cuenta con un sistema formal y organizado para administrar remuneraciones, para ello se requiere del diseño de las escalas salariales que permiten agrupar los cargos similares en cuanto a funciones y responsabilidades, logrando el equilibrio interno frente al equilibrio externo para mantener la consistencia de la estructura salarial consiguiendo atraer y retener el talento clave de la organización.

Robbins (2004, p.48) señala que cuando las personas perciben que su pago es equitativo en comparación con las personas de cargos similares se sienten motivadas e influyen en el mejoramiento del ambiente laboral y dirige las conductas y comportamientos de los empleados claramente hacia los objetivos de la organización. Lo anterior, puede solucionar posibles problemas de inestabilidad laboral en la Empresa que da origen al aumento en la tasa de rotación de personal.

Generalmente detrás del aumento de la rotación laboral se oculta la desmotivación, la insatisfacción laboral y los más interesados en conocer las dimensiones y hacia donde apunta este problema es el departamento de Recursos Humanos.

Fernández (2002, p.49) define la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y siempre uno de los factores estará asociado al reconocimiento, sentirse satisfecho en su trabajo es fundamental y siempre estará en la búsqueda de un salario acorde con sus responsabilidades y las cargas de trabajo impuestas por la Compañía. Si bien es

cierto que la motivación es determinante a la hora de que el trabajador actúe por el logro de los objetivos hay que tener en cuenta que detrás del estímulo económico vendrá el crecimiento profesional y carrera en la organización.

Por lo anterior, la problemática de la remuneración como factor probable de influencia en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa, cuando considera que es insuficiente; lo plantea Davis, K. y Newstrom(1993, p.96), existe un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo y es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado.

Actualmente, la Empresa cuenta con un sistema salarial por competencias para el nivel operativo que consta de tres (3) categorías salariales, el operario tiene un salario de admisión con el cual inicia cuando ingresa por primera vez a la compañía, posteriormente, es promovido a la primera categoría cuando cumple tres meses si la evaluación de desempeño resulta satisfactoria. Para escalar a la segunda y tercera categoría se realiza por promoción interna de acuerdo al desempeño y experiencia en el cargo. En este sentido se pretende que el modelo no solo evalúe el resultado, sino la manera como se logró, por eso la evaluación debe encaminarse a evaluar resultados y otra a medir los comportamientos de los colaboradores para que de forma integral se pueda medir el qué y el cómo, del alcance de objetivos.

De esta manera, la investigación se centrará en los cargos administrativos del área operativa (mandos medios) con el propósito de atraer, retener y motivar a los empleados proporcionando un ambiente de trabajo favorable que promueva a las personas a ser más productivas.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional se puede evidenciar cómo la remuneración influye en las actitudes y comportamientos de los empleados en el trabajo logrando estimularlos para ser más productivos; de allí la importancia que adquiere el sistema de remuneración para la gerencia media buscando un mejor desempeño, mejorando los niveles de productividad y disminuyendo la tasa de rotación del personal (Puchol, 2000, p.61). Por esta razón, se aborda el tema desde la parte comportamental teniendo en cuenta como los sistemas de remuneración han ido evolucionando.

1.1.4. Formulación del problema.

¿Qué factores se requieren para proponer un modelo de compensación basado en competencias en una empresa del sector automotriz del valle del cauca que permita atraer, retener y motivar a los colaboradores de mandos medios de la organización?

1.1.4.1. Sistematización del problema.

- ¿Cuál es el sistema de compensación y modelo de competencias actual de la organización en sus mandos medios?
- ¿Qué técnicas de compensación salarial están acordes a la situación de la Empresa, conforme a las variables que inciden en la motivación y retención?
- ¿Qué sistema de compensación por competencias se puede recomendar para que esté acorde a las necesidades de la Organización?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General.

Proponer un modelo de compensación basado en competencias que se ajuste a los factores específicos de la empresa logrando atraer, retener y motivar a los colaboradores en los niveles operativos de los mandos medios de la organización.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la compensación actual de la organización frente al mercado, empleando la fuente estadística de MERCER.
- Analizar las diferentes técnicas de compensación existentes en el mercado para identificar la que más se ajusta a la situación de la empresa y que incidan en la motivación y retención.
- Proponer recomendaciones que permita la creación de un sistema de compensación por competencias en sus mandos medios operativos que esté acorde a las necesidades de la Organización.

1.3. Justificación

La necesidad de hacer la investigación por parte de las estudiantes quienes se desempeñan en el área de recursos humanos de la empresa y cuentan con el conocimiento y experiencia en el tema salarial, por lo tanto, los aportes realizados pueden resultar confiables y de gran utilidad, apuntando a donde se quiere llegar, identificando los riesgos que se pueden correr y los que se pueden evitar con la investigación. Además el fácil acceso a la información acerca del tema, pues es en el área de Recursos humanos donde se llevóa cabo el trabajo, haciendo la investigación viable y precisa.

Con este análisis los estudiantesobtuvieron una visión más amplia del objeto de estudio de acuerdo a las diversas teorías alrededor del tema salarial, aportándole tanto a su crecimiento personal como profesional estructurando la maestría en una herramienta en la vida laboral, permitiendo obtener mejores y más actualizados estudios profesionales, proporcionando las herramientas necesarias para el desempeño de las funciones.

La investigación acerca del tema a tratar, depende de la sociedad y de la empresa donde se realizará.Se considera importante para la sociedad porque es un tema sensible para la economía capitalista por la desigualdad salarial que durante la última década se observa que han crecido las

brechas salariales entre los trabajadores calificados y los no calificados en Latinoamérica como resultado de la globalización y el comercio internacional. Desde esta perspectiva se analizarán factores que han generado las diferencias en la remuneración del trabajo:

En primer lugar se encuentra la competencia internacional debido a los mercados internacionales que logran una alta productividad que demanda perfiles especializados, sin embargo, los países latinoamericanos no han tenido un aumento suficiente para ajustarse a los estándares internacionales y por ello mantiene los salarios sin incrementos apreciables. Por ejemplo, Colombia comparado con otros países del oriente se aprecia un rezago significativo en la productividad.(CEPAL, 2010).

En segundo lugar está la disminución del empleo público porque el Estado ha perdido capacidad de empleador lo que conlleva a la pérdida de poder en la determinación de los salarios en la economía, dejando a los trabajadores no calificados expuestos a las condiciones de precariedad e informalidad con salarios relativamente menores aumentando la desigualdad.

Y por último la flexibilidad de los mercados laborales: se observa la generación de empleo por parte de microempresa informal la mayoría constituyen empleados sin contratos escritos aumentando las brechas salariales.

1.4. Marco de Referencia

1.4.1. Marco Teórico.

En el presente estudio se tomó en cuenta los conceptos de compensación y competencias que fueron los elementos centrales de la presente investigación.

1.4.1.1. La Compensación.

Según Barnat (1995, p. 184), compensar es “igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de otra” o “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado”.

En ambas definiciones se puede encontrar un elemento central, la idea de intercambio o retribución.

Si se traslada esta idea al campo organizacional aparece, inmediatamente, la relación entre persona y organización; una relación de intercambio de recursos en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad, en donde ambas partes evalúan lo que están ofreciendo y lo que están recibiendo a cambio (Chiavenato, 2000, p.31). Este vínculo se establece en la medida en que las personas aportan su trabajo a cambio de algo que recibir en retribución. Aquí es en efecto donde aparece el concepto de compensación, el cual, lejos de jugar un rol meramente instrumental, se constituye en un factor determinante de la existencia misma de la organización (Fernández, 2002, p.18).

La compensación se refiere, entonces, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se les entregan (Dessler, 1996, p.17) y que contribuye a la satisfacción de éstos, ayudando así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

El concepto de compensación incluye todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, que consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, que son recibidas por el empleado como resultado de su trabajo en la organización. Las recompensas extrínsecas se refieren al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización. Las recompensas intrínsecas se refieren a recompensas internas del individuo, derivadas de su involucramiento en ciertas actividades o tareas, como son: satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje (Villanueva y González, 2005, p.32).

El siguiente cuadro establece el concepto y la posición de otros autores.

Cuadro 3. Definiciones de los términos de compensación.

AUTORES	DEFINICIONES
(R, Wayne Mondy, Robert M. Noe, 1997).	La compensación se refiere a todo tipo de remuneraciones que reciben los individuos a cambio de su trabajo.
(Sikula, 1982).	El término “sistema de compensación” se refiere al enfoque racional y sistemático que utilizan las organizaciones para resolver problemas de pago.
(Luis R.Gomez, David B.Balkin Robert L. Cardy)	El concepto de compensación total “compuesta por el paquete de recompensas cuantificables que recibe un trabajador por su trabajo”. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta/prestaciones.
(Gary Dessler, 1997).	Compensación es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo.
(John M. Ivancevich, 1995).	La compensación es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización.
(George T. Milkovich y	La compensación como parte de las relaciones de empleo,

Jhon W. Boudreau, 1994)	incluye los rendimientos financieros, los servicios tangibles y también las prestaciones de los empleados.
-------------------------	--

Fuente: Boyett, J. (1999). P. 36.

1.4.1.1.1. Elementos que componen la compensación.

Según Villanueva y González (2005, p.36-42), la compensación total es el paquete de recompensas cuantificables que recibe un trabajador por su trabajo, la cual se compone de tres grandes elementos: la remuneración base, los incentivos y los beneficios.

La remuneración base hace referencia al sueldo base o salario, también llamado renta fija. Se podría definir como la remuneración o pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando está empleada por una empresa, que establece una estructura y sistema de pago equitativo a los empleados, dependiendo de sus cargos, el mercado, el desempeño a largo plazo y las competencias (Villanueva y González, 2005, p.36).

La remuneración base es la plataforma de la compensación total y considera los aspectos legales del mercado. Se establece según rangos de remuneración por cargo, basado en la importancia o valor relativo de éstos en la organización. Esto se determina mediante dos procesos: la evaluación y la valorización de cargos. En la evaluación de cargos se determina el valor relativo de los diferentes cargos de la organización considerando, por ejemplo, las competencias clave, garantizando la equidad interna. Por otro lado, la valorización de cargos determina su precio de mercado, garantizando así la competitividad externa.

Los incentivos corresponden al componente variable de la compensación total, ya que están asociados directamente con el desempeño o productividad, es decir, existe una relación directa entre lo que el empleado hace (sus resultados) y los incentivos que obtiene (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997, p.38). El monto del incentivo depende de los resultados y no es algo garantizado.

Dentro de los incentivos se pueden nombrar: bonos, participación de las ganancias, comisiones y opciones de compra de acciones (stock option), entre otros. Dependen del desempeño a largo o corto plazo, las metas, los resultados y la reducción de costos.

Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, como son: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros. Estos elementos dependen, principalmente, del tipo de organización, el tipo de cargo y el nivel jerárquico.

Wilson (2002, p. 29) plantea un cuarto componente de la compensación total: los sistemas formales de reconocimiento.

Otra forma de abordar o clasificar los componentes de la compensación total es a través de los conceptos de compensación directa y compensación indirecta.

La compensación directa correspondería a la llamada remuneración base, pues es aquella que se recibe exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado, constituida por el salario básico, fundamentado en la valoración del puesto; y el reconocimiento al mérito, según la evaluación del desempeño.

La compensación indirecta incluye todo lo que complementa la remuneración base, es decir, la conforman el paquete de beneficios y los incentivos, es decir las que están dentro del plan de servicio y beneficios sociales ofrecidos por la organización, lo que significa que son de carácter no monetario que contribuyen en gran medida al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

A continuación en la figura uno (1) se resume los sistemas de compensación laboral, señalados anteriormente.

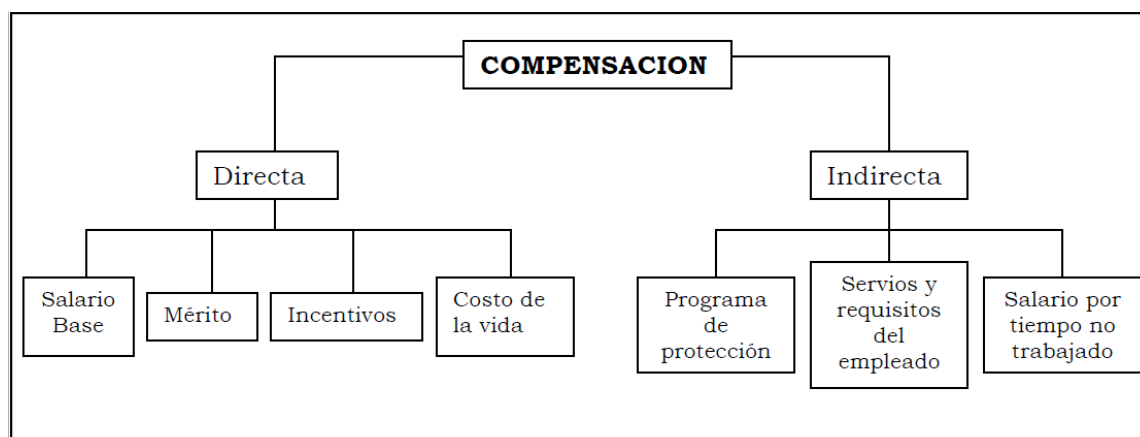


Figura 1. Sistemas de compensación laboral

Fuente: Vargas N. (1994), p. 142.

1.4.1.1.2. Funciones de la compensación.

Fernández (2002, p.4) identifica cuatro funciones de las compensaciones: alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño.

Alineamiento estratégico: Las compensaciones son un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores (Fernández, 2002, p.4). Ello, debido a que la compensación es un medio de comunicación incuestionable entre los empleados y la organización. Los trabajadores son capaces de comprender por qué se les está pagando y qué se espera de ellos, apreciando claramente qué valora la empresa mediante lo que se les está pagando.

En esta idea, si las compensaciones están diseñadas adecuadamente, indicarán qué busca la organización y los empleados ajustarán su desempeño a tal expectativa, en la medida que su trabajo - coherente con las metas de la organización – sea recompensado. Así, el esfuerzo debe estar no sólo en declarar los valores que promueve la organización, sino en transmitirlos prácticamente mediante uno de los medios organizacionales que el trabajador menos cuestiona: la compensación.

Esta relación entre metas de la organización, motivación y desempeño de las personas, unidas mediante las compensaciones, es la función de alineamiento estratégico.

Equidad interna: La equidad interna se refiere a pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Dicho impacto se evalúa mediante técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática en la organización. Lo equitativo de esta evaluación lo garantiza el uso de un mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los puestos. Se busca evaluar con la mayor objetividad, en función de las responsabilidades y el efecto de éstas sobre las metas organizacionales. Dado que la remuneración total es la sumatoria de pago por el cargo y pago por resultados, que corresponde al componente fijo y variable respectivamente, la equidad interna asociada es un criterio central al momento de la contratación de una persona, ya que como se desconoce su desempeño real, se le paga según el valor de sueldo asignado al cargo. Luego de esto, no es posible hacer una mirada de sueldos iguales a puestos iguales, pues las rentas se diferenciarán naturalmente según el mejor o peor resultado alcanzado por cada trabajador (Fernández, 2002, p.5).

Competitividad externa: Las compensaciones deben permitir la contratación y mantenimiento del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar el mercado y establecer el nivel de remuneración, ya que si no se paga lo que el mercado comparativo ofrece o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos de demanda del mercado de trabajo, la probabilidad de no encontrar los talentos necesarios, la rotación y el daño a la eficiencia organizacional es muy alta.

De esta manera, es práctica habitual en las empresas contar con encuestas del mercado de remuneraciones, para observar permanentemente su posicionamiento relativo. Esta práctica es positiva en la medida que se comprenda que la remuneración debe satisfacer no sólo el criterio de

competitividad externa, sino que al mismo tiempo debe asegurar la equidad interna. Efectivamente, “la remuneración siempre debe ser el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y competitividad externa” (Fernández, 2002, p.7).

Dirección del desempeño: Esta función se refiere a que el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera, ya que la idea es vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa.

El desempeño de las personas se concibe como el activo más relevante que debe administrar la jefatura, estableciendo los reconocimientos y correcciones contingentes ante las desviaciones respecto del desempeño esperado, recompensando por los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas no monetarias. Para esto es esencial contar con indicadores medibles del desempeño que sustituyan las evaluaciones subjetivas y sus efectos poco estimulantes sobre la motivación de la personas (Fernández, 2002, p.8).

1.4.1.1.3. Modelos de Compensación por productividad o rendimiento.

La nueva economía va imponiendo nuevas formas de retribución a los elementos más valiosos de la empresa: el recurso humano; de modo que éstas han adoptado poco a poco sistemas globales de retribución a las necesidades personales y familiares de su recurso humano. Por consiguiente, la adaptación de este tipo de mecanismo le permite mantenerse en el tiempo y a la vez contar con trabajadores comprometidos con la estrategia organizacional.

Una empresa que desee un compromiso real con los resultados del negocio, por parte de su personal, debe de ser capaz de correlacionar la actividad individual y única de cada persona con el desempeño total de la organización. Cada área debe ser analizada en función de indicadores claves de rendimiento, que permitan establecer mecanismos de control y mejora, cuyo fin pueda impactar en un incremento de las retribuciones salariales.

Las estrategias salariales abordadas hasta el momento se concentran en dos aspectos fundamentales y decisivos para el éxito organizacional: el personal y su rendimiento. Sin embargo, si bien las estrategias como la remuneración basada en la habilidad y la competencia suelen ser vitales para el desarrollo de los nuevos valores y conductas necesarios para cambiar la organización, por sí mismas no bastan para establecer esa conexión tan importante que impulsa a la organización hacia delante (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997, p.49), la conexión que vincula al individuo y su rendimiento con el resultado y éxito final de la organización (Fernández, 2002, p.8).

Este vínculo ha existido durante años, pero sólo para unos pocos grupos de empleados, generalmente altos ejecutivos y en niveles más bajos de la organización, a equipos de venta. Sin embargo, actualmente las organizaciones han comenzado a extender los programas de incentivos, con lo cual se ha descubierto que al permitirles a los empleados compartir los riesgos y las ganancias de la organización, éstos no sólo mejoran su rendimiento, sino que asumen más responsabilidad por ello (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997, p.49).

El sistema de pago variable basado en el rendimiento, a diferencia de las formas tradicionales de compensación, no paga al trabajador por antigüedad o especialidad, sino que se compensa según alguna medida individual o colectiva de desempeño. De esta manera, la persona no posee la seguridad que en su próxima liquidación de sueldo recibirá igual cantidad de renta pues no corresponde a una renta fija mensual; el monto de su renta dependerá exclusivamente del logro de los objetivos propuestos. Las ganancias fluctuarán de acuerdo con los resultados de las mediciones de desempeño.

Este sistema es particularmente atractivo para la administración, debido a que "parte de los costos fijos de la remuneración se convierten en costos variables, con lo que se reducen los gastos cuando el desempeño decrece" (Robbins, 2004, p.199). Por otra parte, al vincular el pago al

desempeño, aquellos que no rinden o no alcanzan favorablemente los objetivos propuestos descubren que sus salarios se estancan. Por el contrario, los empleados sobresalientes observan aumentar su remuneración de manera proporcional a sus contribuciones.

La clave para el éxito de las estrategias basadas en el rendimiento, tal como en las otras formas de pago, es la sincronización. Las remuneraciones variables deben ser adaptadas a las culturas laborales específicas y a los valores, tanto de la organización como de sus empleados. Así, las estrategias de pago basadas en el rendimiento pueden ser instrumentos poderosos para motivar a los empleados hacia el desempeño esperado (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997, p.65).

De acuerdo a Robbins (1996), señala: “Los programas de pagos por rendimiento más utilizados son; el pago a destajo, las bonificaciones, la participación de utilidades y la participación en los ahorros”. p.265.

De manera que, si una organización desea introducir un sistema avanzado de remuneración basado en los objetivos con el fin de lograr el compromiso de su personal con las metas de la empresa, es necesario explorar los siguientes modelos:

Planes de Pago a Destajo: Este tipo de pago ha existido durante casi un siglo. Ha sido una forma popular de pago para los trabajadores de producción.

En los planes de pago a destajo, los trabajadores reciben una suma fija por cada unidad de producción que terminen o elaboren. Robbins (1996) expresa: “Cuando un trabajador no tiene un salario base y se le paga sólo por lo que produce, es un plan a destajo puro”. p.265.

Al trabajar le proporciona un piso de ingreso, el hecho de aplicar estos programas, y al mismo tiempo le ofrece un incentivo por productividad.

Planes de Bonificación: Son programas a nivel de toda la organización que distribuyen recompensas con base en la suma de dinero ofrecida al final de cada año.

Se encuentran ligados a los sistemas de dirección por objetivos. De tal manera que a principios de año, se fijan metas individuales para cada trabajador. Si al final del ejercicio, este las consigue, entonces la empresa le ofrece un bono, cuya cuantía dependerá del éxito de la labor desarrollada.

Con respecto a esto, Chiavenato (2002, p.263) argumenta que: “El desempeño se medirá a través de la utilidad alcanzada, el mejoramiento de la productividad, el aumento de la participación en el mercado”. De modo que el éxito de este modelo de remuneración dependerá del uso correcto que se le dé a estos criterios a la hora de evaluar el rendimiento de las personas, evitando así la subjetividad y la injusticia.

Participación de Utilidades: Se le ofrece al trabajador una participación en función del margen de beneficio o utilidad generada por la organización. Las recomendaciones pueden consistir en egresos directos de efectivos o en forma de paquetes de acciones; caso éste que les es otorgado particularmente a los administradores.

Chiavenato (2002, p.269) señala: Representa otro modelo de la remuneración flexible relacionada con el desempeño del empleado para conseguir las metas y resultados establecidos en determinados periodos. La participación en las utilidades significa tener un porcentaje o franja de valor en los resultados de la empresa o del departamento que ayudó a conseguir, con su trabajo personal o del equipo.

Participación en los Ahorros: Robbins (1996, p.266), la define como: “Es el plan de incentivos en el que el mejoramiento de la productividad del grupo determinará la cantidad total de dinero que se asigna”.

La división de los ahorros provenientes de la productividad puede repartirse entre aquellos comportamientos específicos que están menos influidos por factores externos.

De acuerdo con Flannery, Hofrichter y Platten (1997, p.142), existen otro tipocompensaciones que se pueden formular en el largo plazo, tales como:

Pagos de sumas totales. Consisten en pagos periódicos, generalmente anuales, que se ofrecen en lugar de una parte o todos los aumentos del sueldo básico normal y se utilizan para premiar a aquellos empleados con alto rendimiento y alto salario. Al remunerarlos a través de un pago separado, las organizaciones pueden evitar los aumentos progresivos de sus salarios y beneficios y, con eso, limitar la necesidad de incrementar los costos fijos. Sin embargo, con frecuencia estos pagos no ofrecen un incentivo real. Más bien reflejan una tendencia hacia una posición de mercado más modesta y menos competitiva y la necesidad de mantener bien remunerados a los empleados superiores.

Programas de reconocimiento. Estos programas, comúnmente citados como de reconocimiento monetario y no monetario, son un último recurso, a veces subestimado, en el arsenal de las estrategias de remuneración variable.

Son compensaciones únicas, reducidas y posteriores al hecho, que se ofrecen por un esfuerzo excepcional o un rendimiento sobresaliente. La magnitud y variedad de los programas de reconocimiento son casi ilimitadas, y pueden ser tan modestos como una mención de la persona en un boletín interno de la compañía o tan importantes como unas vacaciones o dinero en efectivo.

Para ser eficaces, los programas de reconocimiento deben ser oportunos y sumamente visibles, casi una celebración. La magnitud del premio debe ser en proporción (y recompensar) la importancia de la acción: si son demasiado insignificantes pueden ofender a los ganadores y subestimar su conducta; si son demasiado importantes, pueden crear un sentimiento de falta de equidad o tergiversar el valor de la acción por la cual fueron otorgados.

A diferencia de otros programas de remuneración variables, los programas de reconocimiento no modifican la conducta, es más, si no son bien administrados y claramente comunicados incluso pueden tener un impacto negativo, creando ganadores y perdedores. Y, si bien ayudan a

los empleados destacados a mantener su conducta, es poco probable que motiven a los menos rendidores para que trabajen mejor. Sin embargo, reconocen la conducta sobresaliente y transmiten un importante mensaje acerca del valor que la organización asigna a dicha conducta.

1.4.1.2. Competencias.

Las Competencias son un conjunto de conocimientos (Saber); de habilidades, aptitudes o destrezas (Saber hacer) y unos rasgos de carácter: Actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales (Ser), identificables y medibles, que al estar presentes en una persona le permiten un desempeño exitoso. (Patiño, 2006, p.15).

Existen muchos conceptos sobre definiciones de competencias, algunos de ellos son:

Cuadro 3. Definiciones del concepto de Competencias

AUTORES	DEFINICIONES
Bilbao, Dusto: 17-46). Las Competencias: Claves para una gestión integrada de los recursos humanos.	“Las características subyacentes en una persona, que están casualmente relacionados con una actuación exitosa en el puesto de trabajo”
Gonzi, Andrew; Athanasou, James. Instrumentación de la Educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. ED. Limusa. 1996).	“Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognitivas o de conducta; cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar qué diferencia de una manera significativa los trabajadores que se desempeñan de forma excelente o entre los trabajadores eficaces e ineficaces”.

AUTORES	DEFINICIONES
OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2001.	“Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello”.
Levoyer, 2000:17.	“El concepto de competencias comprende tres aspectos. En primer lugar el grado de cualificación de una persona, es decir, su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos, en pocas palabras lo que sabe. En segundo lugar aflora su talento para el que hacer; es decir sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar aflora su talante ante sí mismo, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales. Es decir su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus valores, sus gustos”.

Fuente: Boyett, J. (1999). P. 49.

1.4.1.2.1. Clasificación de las competencias.

Según el tipo de desempeño: De acuerdo al texto de Morales y Velandia (1999, p.123-141) las competencias pueden ser:

Diferenciadoras: Características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitosos. Vale decir, es una cualidad particular que hace que una persona en las mínimas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior.

De Umbral: Son las que permiten un desempeño normal o adecuado.

Según el grado de interrelación: Sepropone una tercera clasificación de competencias:

Primarias o básicas: basadas en aptitudes, rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, estabilidad emocional, etc.) y actitudes. También suelen denominarse factores primarios.

Secundarias: Son el resultado de la interrelación de varias competencias, por ejemplo en la capacidad para negociar como competencia, intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento, otras a la personalidad y otras al conocimiento.

Según la forma donde se adquieren y el ambiente donde se aplican: clasifica las competencias así:

Básicas: Se adquieren como resultado de la educación básica. Se refiere a las habilidades para la lectura, escritura, comunicación oral, matemáticas básicas.

Genéricas: Se refieren a comportamientos laborales propios de desempeños en diferentes sectores o actividades y usualmente relacionados con la interacción hacia tecnologías de uso general. Tal es el caso del manejo de algunos equipos y herramientas o competencias como la negociación, la planeación, el control, la interacción con clientes, etc.

Específicas: Están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito dadas sus características tecnológicas. Es el caso de competencias como la operación de maquinaria de control numérico, el chequeo de pacientes, la elaboración de estados financieros.

Según la estructura Organizacional: Según Lupita Serrano (Serrano, G, 2005, P.86-94), una clasificación de competencias:

Organizacionales o Corporativas: Suponen un rasgo diferencial en el mercado. Las debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes.

De Rol: Las comparten quienes desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes. (Por ejemplo: líderes, coordinadores o personal de apoyo).

De Posición: Corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico. (Por ejemplo: líderes de proyectos de ingeniería, coordinadores de proyectos de producción, etc.).

Competencias profesionales: Definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer.

El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos: facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación. (Cuesta, 2001, p.36).

Dicho concepto incorpora un enfoque más dinámico del trabajador, eliminando así la visión rígida que hasta el momento se planteaba respecto al puesto de trabajo. Esto ha provocado una sustancial evolución del trabajo y sus organizaciones, conllevando a una estructura más aplanada y flexible, ganando así: poder, responsabilidad y autonomía los grupos de trabajo en cuyo seno adquieren especial relevancia las personas que lo integran.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales:

Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.

Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general las mismas deben interactuar entre sí.

Saber estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta los valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamiento en un contexto dado.

Querer hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que estas se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder hacer: conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de “favorabilidad” del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar uncomportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos ellos en su conjunto llevan a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbitopersonal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

1.4.1.2.2. Modelos de Compensación por Competencias.

El modelo de competencias es eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio a nivel de las personas, necesidad fundamental para cualquier empresa actual. Este modelo aplicado a la estrategia de compensación, se traduce en una forma de remuneración que se caracteriza por pagar al personal por las nuevas competencias adquiridas, lo que resulta eficaz para cambiar las conductas y promover nuevas metas y estrategias empresariales. (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997, p.125).

El primer paso en el desarrollo de un programa de compensación basado en competencias es identificar las competencias que generan valor para la organización y que, por lo tanto, deben ser remuneradas. Esto incluye identificar las competencias específicas que se necesitan para respaldar la estrategia de la organización y que generan un valor económico agregado, es decir, es necesario alinear la misión, la visión y los valores de la organización con las competencias que generan el más alto rendimiento del equipo. (Cuesta,2001, p.45).

El siguiente paso es averiguar cuáles son las cualidades, atributos y conductas que distinguen a los trabajadores superiores del resto del personal, para lo cual es necesario definir cuál es el rendimiento superior para cada rol, tarea o familia de tareas, analizar qué hacen los mejores trabajadores para lograr sus resultados y, finalmente, identificar las conductas que predicen este rendimiento sobresaliente.

Determinar si estas conductas requieren un análisis minucioso, reflexivo y sistemático, ya que la mayoría no son directamente visibles. Para realizar todo este proceso, la situación ideal es investigar las competencias claves con los propios trabajadores excepcionales, formulándoles preguntas sobre cómo abordan sus tareas o cómo resuelven los problemas, respuestas a través de las cuales un entrevistador experimentado puede deducir las competencias claves. (Cuesta,2001, p.46).

Luego de identificar las competencias, es importante verificarlas y determinar si realmente establecen una diferencia en el rendimiento, ya que en un sistema de pago por competencia es imprescindible utilizar sólo las competencias sobresalientes, aquellas que verdaderamente distinguen al mejor del resto. De lo contrario, la organización terminará pagando por nuevas conductas, pero no necesariamente por nuevos resultados.

Una vez que las competencias han sido identificadas y comprobadas, se pueden empezar a relacionar con la remuneración.

Por último, cabe señalar que la remuneración basada en la competencia requiere algo más que identificar las competencias y establecer un nuevo programa salarial. También se debe incorporar en los procesos de selección y de evaluación de desempeño basado en cómo trabajan los empleados más que en lo que logran, que considere las funciones o roles, la información del mercado para establecer los niveles salariales y también, dado que la organización paga y promueve a los empleados sobre la base de la adquisición de competencias, debe existir un programa de desarrollo adecuado. (Cuesta,2001, p.49).

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo (Cuesta,2001, p.65):

- **Competencias Básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

- **Competencias Conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

- **Competencias Funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente. Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas

modalidades de aprendizaje no formal ("trabajo fuera del área") o informal(aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales,familiares, etc.).

1.4.1.3.Compensación laboral y su efectividad como complemento al desempeño por competencias

El desempeño de las competencias por parte de los empleados, tiene que ser compensado con efectividad indefectiblemente. Esa compensación laboral hay que gestionarla bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que esta persona le entrega específicamente a esa organización para el cumplimiento de sus objetivos. Hay que considerar como exclusividad esa entrega, asumiendo el concepto decliente interno que es ese empleado. La compensación laboral o estimulación al trabajocomo sistema trasciende la estimulación salarial, aunque ésta ocupa un lugar relevantesiendo decisiva su eficacia en la organización empresarial de hoy. (Cuesta, 2000, p. 72).

La estimulación o compensación no siempre comporta la motivación en los empleados(como pudiera resultar de acciones de sanción, despido o encarcelamiento), pero elprofesional o directivo que la ejerza debe tratar de alcanzar siempre la motivación en lacompensación, principalmente alcanzar la motivación positiva y de carácter intrínseco.

Junto a la proyección del sistema de compensación laboral debe ir la motivación. Porque nohay una teoría única capaz de explicar el proceso motivacional, es necesario conocer acerca de las teorías más destacadas en la actualidad. Y por el peso significativo que sigue teniendo el dinero (mediante el salario principalmente), debe prestarse atención especial al diseño de sistemas de pago o sistemas salariales.

Por SISTEMA DE COMPENSACION LABORAL serán entendidas las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan susnecesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleadoscomo para la

organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y percibanequidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño. La figura2 se expresa gráficamente las relaciones de los términos utilizados en esta definición.

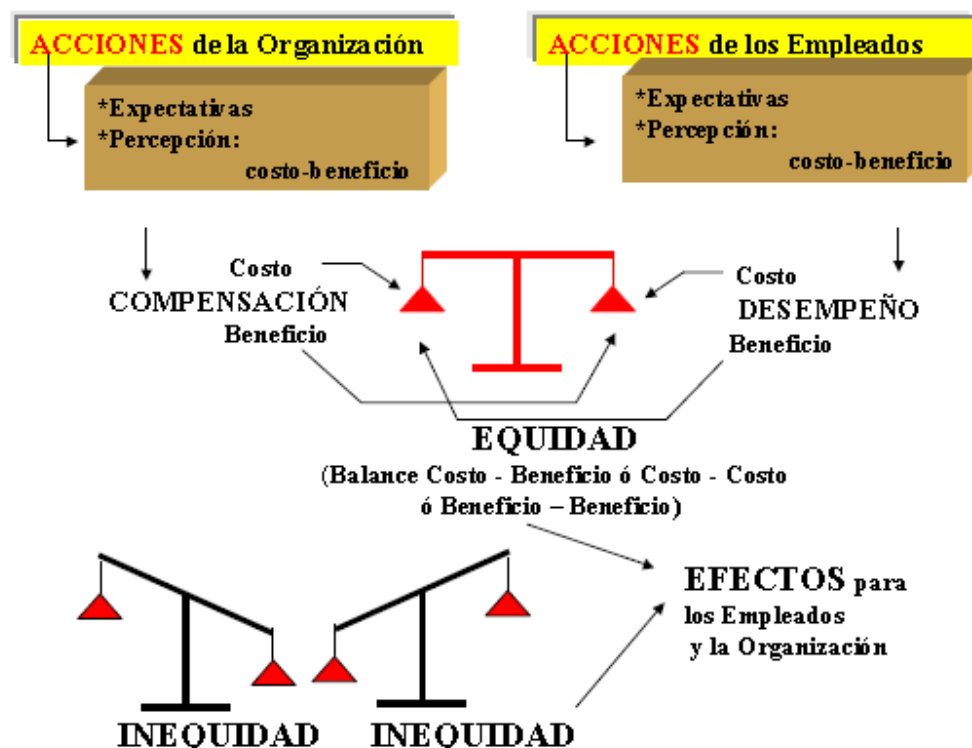


Figura 2. Relaciones conceptuales de la compensación laboral al desempeño

Fuente: Cuesta, 2000, p. 73.

Para la organización la compensación es un costo como el desempeño del empleado es un costo para él. Al estar balanceada la relación costo-costo hay equidad en el intercambio.

Expresado en otros términos, de balance beneficio-beneficio, el desempeño significa un beneficio a la organización ofrecido por el empleado, y la compensación extraída del valor añadido significa un beneficio al empleado ofrecido por la organización.

Aunque más adelante se tratará sobre teorías motivacionales centradas en las necesidades, valga aquí por su estrecha relación con lo antes referido aludir mediante la teoría de las expectativas en su modelo de Edward E. Lawler (1981).

Según la teoría implícita en ese modelo, la motivación de una persona dependerá de:

1. Expectativas de la relación entre esfuerzo y buena actuación (buen desempeño).
2. Expectativas de la relación entre buena actuación y compensación.
3. Percepción de los atractivos de la compensación.

Seguidamente se muestra en sistema (figura 3) las acciones específicas de compensación laboral más significativas o efectivas, así como sus relaciones de determinación. Como puede observarse de las dos grandes divisiones (materiales y espirituales) de las acciones de compensación laboral, la primera es la determinante. Esta es una consideración esencial. (Cuesta, 2000, p. 74).

Efectivamente la base material determina la superestructura. O se puede expresar de la manera en que lo hiciera Federico Engels, en su discurso ante la tumba de Carlos Marx: *"Así como Darwin descubrió la ley del desarrollo de la naturaleza orgánica, Marx descubrió la ley del desarrollo de la historia humana: el hecho, tan sencillo, pero oculto hasta él bajo la maleza ideológica, de que el hombre necesita, en primer lugar, comer, beber, tener un techo y vestirse antes de poder hacer política, ciencia, arte, religión, etc."* (Edward E. Lawler, 1981).

La figura 3 que observaremos en la siguiente página pretende hacer consideraciones genéricas, aunque precisando las acciones psicosociales de reforzamiento positivo y los sistemas de pago o salariales. Es necesario subrayar la interacción de esas dos grandes divisiones; no es mecanicista la aludida determinación, debiéndosele analizar en su dinámica o dialéctica.

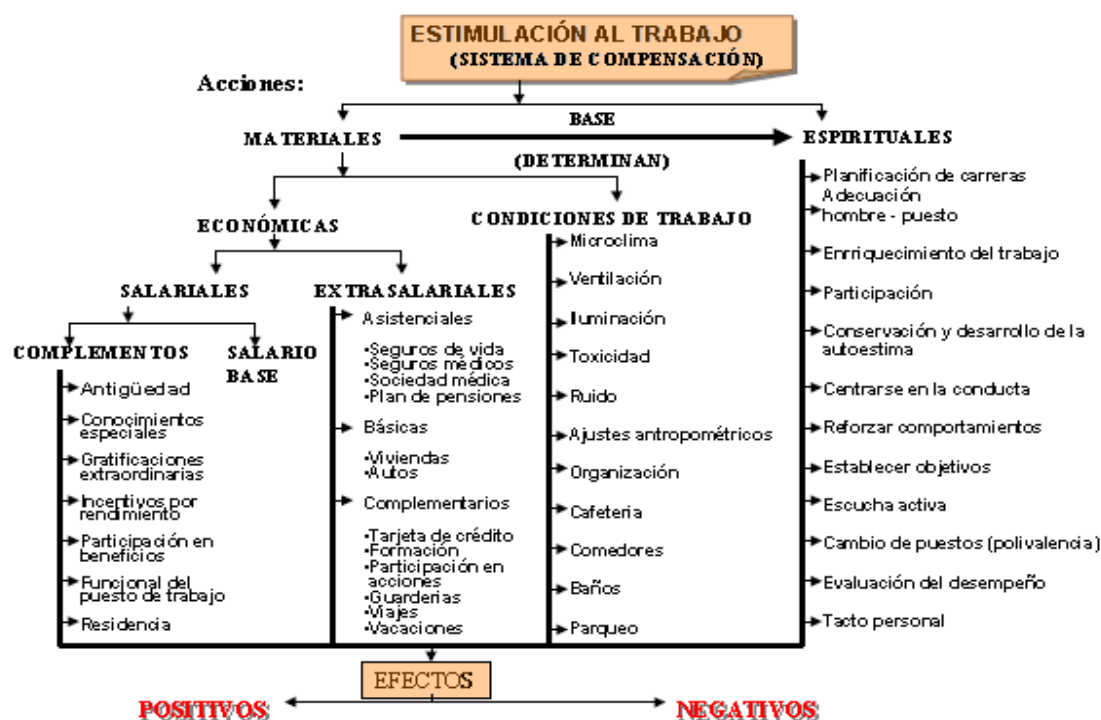


Figura. 3 Sistema de acciones específicas de compensación laboral.

Fuente: Cuesta, 2000, p. 74.

Entre los efectos positivos para los empleados en sus interacciones, se debe tener en cuenta la teoría de Frederick Herzberg en su teoría de higiene y motivación. (Davis y Newstrom, 2002). Él estaba convencido de que la relación del individuo con su trabajo es básica y que su actitud ante el trabajo puede muy bien depender del éxito o fracaso, para lo cual se puede determinar que hay diferentes interacciones dentro de las cuales se puede señalar:

+Percepción de EQUIDAD individual y socialmente.

*alimentación * consideración

*abrigo * respeto

* techo < = interacción => * autoestima

* transporte * afiliación

* salud * afecto

* educación * autorrealización o logro

Para la organización: el aumento del nivel de compromiso de los empleados, de competencia, de congruencia de sus intereses con la de la organización y reducción de costos a la vez que incremento del buen desempeño.

Como efectos negativos, en correspondencia con una percepción de INEQUIDAD individual y socialmente, para los empleados puede ocurrir la merma o pérdida de la satisfacción de esas mismas necesidades antes apuntadas. Y para la organización, ocurrir la disminución de indicadores con sus negativas consecuencias económicas y sociales.

La compensación o estimulación al trabajo no puede desarrollarse como política o sistema al margen del fenómeno de la motivación. Y respecto a la motivación no hay una teoría única capaz de explicarla. De ahí la necesidad de conocer las teorías motivacionales que hoy se reconocen como las más relevantes en el ámbito laboral. (Cuesta, 2000, p. 75). El profesional haciendo gestión de competencias recurrirá a una u otra, o a varias a la vez pues no siempre son excluyentes, para compensar motivando, y para compensar motivando positivamente de modo predominante (también existe la motivación negativa).

Víctor H. Vroom y Edward L. Deci en su obra *Motivación y alta dirección* (1982), al recorrer el sistema de Frederick W. Taylor expuesto en 1911 en su libro *Principles of Scientific Management*, pasando por la "teoría de las relaciones humanas" de Elton Mayo que infiriera de los experimentos de Hawthorne de 1928 - 1933 expresados en su obra *The Human Problems of an Industrial Civilization* de 1946, hasta la "teoría Y" de Douglas M. McGregor con su *The Human Side of Enterprise* de 1960, logran con acierto clasificar enfoques en las estrategias de organización para desarrollar la motivación al trabajo, que no se encuentra superada.

Alterando el orden expuesto por Vroom y Deci para expresarlo cronológicamente, es cierto que tres enfoques básicos pueden distinguirse: el taylorismo centrado en el control externo, basado en

la suposición de que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente a su desempeño; el relativo a las relaciones humanas, que supone que la gente será motivada a desempeñar su trabajo en forma efectiva en la medida en que esté satisfecha con ese trabajo, dándose las recompensas en tanto responda a las expectativas de la organización, la cual deviene fuente de las mismas; y la administración participativa, centrada en el control interno, donde se estimula la satisfacción por el trabajo en sí, el autocontrol, la iniciativa y la cooperatividad, siendo admisible identificarla con la teoría Y en oposición a la teoría X como consignará McGregor a las variantes taylorianas. (Cuesta, 2000, p. 75).

Sin embargo, el sistema Taylor hizo aportes incuestionables, y el propio pago a destajo individual que utilizó como motivación principal aún tiene vigencia para trabajos individuales o a domicilio, con independencia de determinados flujos o procesos cooperados, si se garantiza el necesario reconocimiento social o moral.

El enfoque motivacional de las relaciones humanas surge a partir de 1930 en EE.UU., cuando se evidenciaba que los estudios del trabajo no podían limitarse a los problemas derivados del ajuste máquina-hombre, y se hacía necesario atender a las relaciones sociales incrementadas por la industrialización. En las investigaciones que se desarrollaron en la planta Hawthorne de la Western Electric Company de EE.UU., Elton Mayo fue la figura más descollante. De sus experimentos iniciales relacionando la iluminación con la productividad, llegó a concluir sobre la importancia de la atención a los grupos y de la influencia de los mismos en la psicología individual.

Encabezó la conocida teoría de las "relaciones humanas", a partir de la cual la consideración de los grupos laborales y sus relaciones interpersonales eran aspectos decisivos en la productividad del trabajo. Las conclusiones de Elton Mayo al culminar sus trabajos en Hawthorne, y que tuvieron el consenso de los restantes investigadores, pueden resumirse así:

- La existencia de pequeños grupos sociales surge con inminencia como expresión objetiva de la necesidad de cada persona de sentir, de tener conciencia de supersonalidad.

- Las relaciones entre los individuos se basan en sentimientos de simpatía y antipatía, poseyendo los grupos a que pertenecen sus propios valores, normas y reglas de conductas.

- Cada pequeño grupo, no formal o no oficial, bien ayuda a la administración o actúa contra esta.

- La administración tiene que tratar no tanto con individuos aislados como con los grupos de individuos, incluso con el sistema de grupos de individuos.

El enfoque motivacional de la administración participativa es continuidad, en un estadio distinto del desarrollo, del enfoque de las relaciones humanas, y es discontinuación o ruptura radical con el enfoque tayloriano y sus variantes que McGregor denominara teoría X en contraste con su administración participativa que denominara teoría Y. Este enfoque busca la participación activa de los empleados en la gestión laboral, integrando la planeación y la ejecución (identificándose con la administración por objetivos), buscando el autocontrol o control interno por parte del trabajador, aumentando la cooperación del trabajo para el logro en términos psicológicos de la satisfacción por el trabajo en sí a través de la autorrealización de la personalidad. La participación es inminente a la gestión de competencias. Cuesta, 2000, p. 76.

En este tipo de enfoque se consideran las teorías motivacionales centradas en la satisfacción de las necesidades, buscando en especial la satisfacción de necesidades de logro o de autorrealización, o de desarrollo del trabajo en sí. Una reseña de las teorías más relevantes atendiendo a la satisfacción de necesidades en el ámbito laboral, aparece reflejada en la figura 4.

La administración participativa clásica, desarrollada por McGregor, se apoyaba en latipología motivacional que argumentara Abraham H. Maslow. La teoría de la motivaciónhumana que desarrolla Maslow se caracteriza por establecer en una serie de niveles lasnecesidades del hombre, definiendo una jerarquía de importancia. Ubicadas en la base deesa jerarquía piramidal están las necesidades fisiológicas, le siguen lasnecesidades de seguridad, de pertenencia o amor, de estimación y, por último, lasnecesidades de autorrealización donde yacen los motivos más fuertes que conducen a laplena realización humana.Las más potentes de todas son las necesidades fisiológicas,planteaba, pues para un ser humano que carece de todo en grado extremo, lo más factible esque su motivación principal sea satisfacerlas antes que cualquier otra. A una persona que lefalte comida, seguridad, amor y estimación, probablemente tenga más ganas y necesidadde alimentos que cualquier otra cosa. Cuesta, 2000, p. 77.

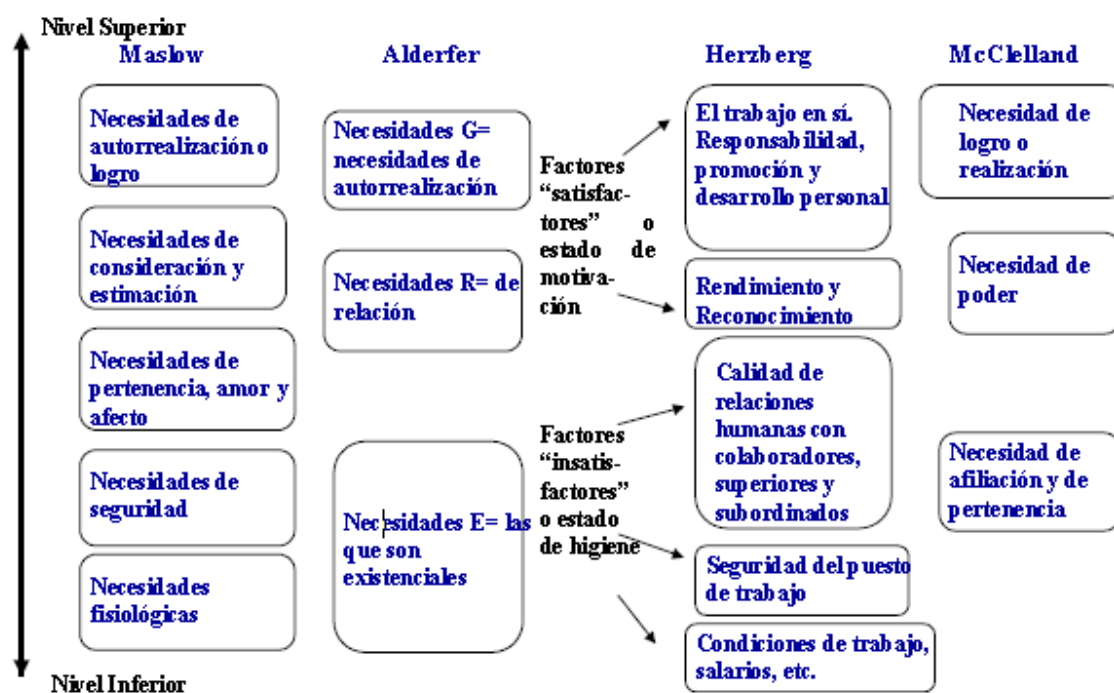


Figura 4. Teorías motivacionales más relevantes centradas en la satisfacción de las Necesidades que respaldan la compensación por competencias

Fuente: Cuesta, 2000, p. 77.

1.4.2. Marco Conceptual

Compensación Laboral: son todos aquellos pagos en dinero o especie con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan. (Morales y Velandia, p. 8).

Equidad Individual: Retribuir justamente al personal de acuerdo con su experiencia y formación. (Recursos humanos, 2007, p.4).

Equidad Interna: Retribuir justamente de acuerdo con el trabajo realizado y con el rol ocupado. (Recursos humanos, 2007, p.4).

Factor de Compensación: Es un atributo del cargo relacionado con el trabajo que proporciona una base para comparar el valor relativo. (Morales y Velandia, 1999, p.94).

Motivación: Proceso mediante el cual determinados factores causan, canalizan y sostienen el comportamiento humano (Davis y Newtron, 2002, p.7).

Motivación positiva: disposición y orientación del desempeño hacia una o más tareas para conseguir algo que realmente atrae. (Cuesta, 2000, p. 72).

Motivación negativa: disposición y orientación del desempeño hacia una o más tareas para así poder evitar algo que desagrada o moleste. (Cuesta, 2000, p. 72).

Motivación extrínseca: aquella que orienta la actividad o desempeño a objetivos externos a la persona, tales como el salario, los alimentos, el vestir, las condiciones de trabajo, etc. (Cuesta, 2000, p. 72).

Motivación intrínseca: aquella que orienta la actividad o desempeño a objetivos internos de la persona, tales como la responsabilidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en sí, la realización o logro. (Cuesta, 2000, p. 73).

Necesidades: carencias que expresan la dependencia del mundo externo, de las demandas que se le hacen al individuo, actuando como estimulante o impulso de la actividad devenida medio. (Cuesta, 2000, p. 73).

Toda NECESIDAD implica la Satisfacción / Insatisfacción, constituyendo un ciclo como el que sigue: Impulso/ Necesidad - Medio / Instrumento - Satisfacción / Insatisfacción.

Productividad: Relación existente entre la cantidad de bienes y servicios producidos con la cantidad de recursos utilizados (Chiavenato, 2000, p.300).

Resultados: Es la consecuencia que se presenta por el desarrollo de alguna causa (Ivancevich J. (2005, p.542).

Retribuciones y Beneficios: Cuánto de la organización está orientado en brindar las condiciones al trabajador, manifestadas en remuneraciones, incentivos y beneficios especiales comparados con su rol y con el mercado laboral. (Morales y Velandia, 1999:96).

Sentido de Pertenencia: Es el compromiso, lealtad, participación e identificación de los empleados para con la organización. (Recursos humanos, 2007, p.5).

1.5. Aspectos metodológicos.

1.5.1 Tipo de estudio.

El trabajo realizado es de carácter descriptivo, ya que el objetivo fundamental del mismo, fue la descripción de una propuesta de un modelo de compensación por competencias para los mandos medios de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, el cual permita la retención y la motivación de los empleados.

El desarrollo de este estudio se estructuró en un contexto de nivel descriptivo, dado que permitió poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos esenciales, con el fin de poder obtener la información precisa de la situación real del tema en cuestión.

Tamayo (2002, p.46) señalan: “La investigación descriptiva cubre la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Este tipo de investigación tiene como preocupación primordial el describir las características fundamentales de fenómenos homogéneos, empleando criterios sistemáticos que permitan manifestar su estructura. En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2003, p.117), expresan que: “los estudios de este tipo buscan medir, evaluar o recolectar los datos necesarios sobre los diversos aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno a investigar y llegar así a conocer su comportamiento”.

1.5.2 Enfoque del estudio.

El estudio tiene un enfoque mixto, dado que se emplearon herramientas de análisis de tipo cuantitativo como las encuestas a los empleados y de tipo cualitativo para la clasificación de las competencias por tipo de cargos en los mandos medios.

1.5.3 Técnicas de análisis

Para cada objetivo específico se presentó su definición conceptual y operacional y el método utilizado para estudiar sus variables. Para lograrlo se utilizó como guía, el procedimiento de nivelación cuyo objetivo es establecer los lineamientos claros para las nivelaciones salariales de la planta en una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, con el fin de lograr un beneficio mutuo -empresa y colaboradores- permitiendo que la escala salarial de cada colaborador este acorde a las actividades y grado de responsabilidad del cargo. De acuerdo a esto, se describen a continuación las siguientes actividades que se tuvieron en cuenta:

I - Análisis de la compensación actual: Esta es la etapa de diagnóstico inicial donde se realizó una breve descripción del proceso de compensación actual que maneja la compañía, analizando

las competencias laborales que ya tiene definida para los cargos operativos, los cuales son necesarios para definir el sistema de compensación variable.

Adicionalmente se realizó una lista de chequeo al área de recursos humanos en el tema de administración de salarios, con el cual se identificó los aspectos que están afectando su productividad o satisfacción laboral.

II – Descripción de las técnicas de compensación salarial: En la segunda fase se identificó las principales técnicas de compensación variable existentes que puedan satisfacer las necesidades de la empresa al considerar sus variables de motivación y retención, donde se investigó estudios realizados en empresas latinoamericanas y colombianas sobre el tema.

III - Clasificación de los cargos: Se desarrolló la clasificación de los cargos similares para definir las categorías de compensación, mediante la revisión de sus políticas actuales. Para el desarrollo de este análisis se realizó la categorización de cargos con el que se determinó su nivel de equidad interna y externa.

IV- Propuesta del modelo de Compensación: Finalmente se formuló la propuesta del modelo de compensación por competencias que debería adoptar la compañía según sus necesidades en los cargos de mandos medios y las políticas de compensación definidas por el negocio.

Para lograrlo se realizaron encuestas a los empleados de mandos medios operativos en una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, donde se indago sobre su percepción de lo que la empresa les ofrece en crecimiento y desarrollo, en sentido de pertenencia y en recompensa.

1.5.4 Fuentes de información y técnicas para la recolección

1.5.4.1 Fuentes primarias.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó una variedad de fuentes primarias, entre las cuales se encuentra, la Observación directa participante, ya que los investigadores están presentes en los procesos, razón por la cual se involucran y conocen las operaciones cotidianas de la

misma, la cual estará representada en una lista de chequeo donde se diagnosticó la administración de salarios en el área de recursos humanos, donde se pueden identificar ciertas variables que pueden incidir en la productividad y satisfacción laboral del empleado.

Cuadro 4. Lista de chequeo de los procesos de administración de compensaciones

Aspecto a Evaluar	Calificación de 1 a 5	Observación
Existe un Manual de Descripción y Clasificación de Puestos, diseñado con base en las características propias de la empresa.		
La asignación de los salarios se realiza con base en una escala estructurada tomando en cuenta los factores externos e internos que afectan el sueldo (formación, experiencia, responsabilidad, mercado salarial, etc.		
Existe una política claramente definida que regula las promociones salariales, aumentos y nivelaciones.		
Verifique si hay un diagnóstico de necesidades de formación en nuevas competencias.		
Verifique si existen registros de logros como resultado de la formación en competencias.		
Investigue, documéntese y observe si el programa de formación y desarrollo está orientado al logro de objetivos cuantitativos y metas operacionales.		
Verificar si hay un manual de inducción en la empresa para alinear los comportamientos.		
Verifique si los programas de formación están diseñados para desarrollar destrezas en los empleados de forma que garanticen un óptimo desempeño en el puesto de trabajo.		

Fuente: Cuesta (2000, p.126).

Otra fuente de información importante para la solución del problema planteado es la encuesta elaborada por el área de recursos humanos de la organización, donde se identificó la percepción de los empleados de mandos medios operativos sobre lo que les proporciona la empresa en cuanto a crecimiento y desarrollo. También se Consulta con expertos, específicamente contando con la asesoría de un profesor especializado en el área. De igual forma se cuenta con Documentos Internos, como: la Guía de recursos humanos de la empresa y cualquier otro documento relacionado con el tema, que sea relevante para el estudio.

1.5.4.1.1.1. Universo o población objeto de estudio y determinación del tamaño de la muestra.

El total de la población corresponde a los empleados de mandos medios del área operativa de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, los cuales se muestran a continuación en el cuadro 5.

Cuadro 5. Cargos de mandos medios del área operativa

AREA / UNIDAD	ESTRUCTURA_NIVEL6	CARGO	EMPLEADOS
CALIDAD	CONTROL DE CALIDAD	SUPERVISOR DE CALIDAD	5
CARGA Y TERMINADO	GERENCIA CARGA Y TERMINADO	SUPERVISOR DE CARGA Y TERMINADO	4
	LOGISTICA REVERSIVA	COORDINADOR COMPRAS CENTROS DE ACOPIO	6
COMPRAS	COMPRAS	JEFE DE COMPRAS	1
ENSAMBLE	GERENCIA ENSAMBLE	SUPERVISOR DE ENSAMBLE	3
FINANCIERA	FINANCIERA	COORDINADOR DE GOBIERNO FINANCIERO	2
	GESTION AMBIENTAL	JEFE DE GESTION AMBIENTAL	1
GESTION AMBIENTAL	GESTION AMBIENTAL	SUPERVISOR GESTION AMBIENTAL	1
	GESTION AMBIENTAL	SUPERVISOR GESTION AMBIENTAL	1
	ABASTECIMIENTO	COORDINADOR ABASTECIMIENTO	2
LOGISTICA DE PRODUCCION	DESPACHOS	COORDINADOR DESPACHOS	1
	ABASTECIMIENTO	JEFE DE ABASTECIMIENTO	1
	DESPACHOS	JEFE DE DESPACHOS	1
	GERENCIA DE MANTENIMIENTO	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO MECANICO	2
MANTENIMIENTO	GERENCIA DE MANTENIMIENTO	SUPERVISOR MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS	1
	GERENCIA DE MANTENIMIENTO	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO ELECTRICO	1
METALURGIA	GERENCIA METALURGIA	SUPERVISOR DE METALURGIA	3
	SALUD OCUPACIONAL	COORDINADOR LAVANDERIA	1
RECURSOS HUMANOS	SALUD OCUPACIONAL	JEFE DE SALUD OCUPACIONAL	1
	SALUD OCUPACIONAL	SUPERVISOR SYSO	1
REJEMPOX	GERENCIA REJEMPOX	SUPERVISOR DE REJEMPOX	1
TOTAL POBLACIÓN			40

Fuente: Recursos humanos de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

1.5.4.1.2. Fuentes secundarias.

Para efectos de este proyecto se utilizó información contenida en libros, Internet, trabajos de grado, entre otros; relacionados con la propuesta de compensación por competencias en el área operativa.

1.5.4.1.3. Tipos de análisis y procesamiento que se le hará a la Información.

Con esta información se podrá diseñar un sistema de valoración de cargos con precisión y veracidad metodológica, que facilite la identificación del peso relativo de cada puesto en la organización, analizar las brechas de competitividad externa de ellos, a través de la comparación frente a una muestra de compañías que permita desarrollar la construcción de bandas salariales basadas en la valoración y permitan administrar de una manera simple y objetiva los salarios por cargo, teniendo en cuenta la equidad interna como la competitividad externa.

2. PROCESO DE COMPENSACIÓN DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

2.1. Situación Actual.

La compensación del personal está conformada por dos partes: la primera es transaccional, corresponde al sueldo, a los incentivos, cuando existen en la empresa; y las prestaciones que se otorgan al personal. A este componente de la compensación, generalmente, se la suele identificar como el "paquete de compensación (financiera) total" aunque debe observarse que sólo está integrada por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso (dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia. La segunda parte de la compensación es relacional que corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo.

Según Serrano (2005), el conocer bien las posibilidades de la compensación laboral es condición para alcanzar su efectividad. La compensación laboral efectiva es complemento indefectible al desempeño por competencias. La compensación en sus dos vertientes

fundamentales: transaccional y relacional, ha de realizarse armónicamente, buscando siempre la motivación positiva y en especial la motivación intrínseca de logro. Esta última cobra mayor peso en la medida en que aumenta el nivel de competencias de las personas. (p. 28). Ver cuadro 6.

Cuadro 6. Modelo de compensación integral por competencias

Compensación Transaccional	Remuneración Base	Por Competencias	Remuneración Total / Tangible por Competencias	Compensación Total Integral por Competencias
	Remuneración Variable			
	Prestaciones - Beneficios Adicionales			
Compensación Relacional	Aprendizaje y desarrollo	Por Competencias	Compensación no financiera / intangible por Competencias	
	La calidad de vida en el trabajo			

Fuente: Serrano G. (2005), P. 28.

En el caso de la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, se ofrece una variedad de compensaciones para sus empleados, los cuales se describen en el cuadro 7, dentro del modelo de compensación total que propuso Towers Perrin, que era una firma de servicios profesionales especializada en recursos humanos y servicios financieros de consultoría, que se fusionó en enero de 2010 con Watson Wyatt para formar Towers Watson.

En este modelo se parte del entendimiento de que la persona tiene distintos niveles de motivación, por lo que los planes de compensación de la empresa deben considerar distintos elementos:

- Compensación en efectivo garantizada
- Incentivos a largo plazo
- Compensación variable
- Beneficios y prestaciones
- Compensación emocional o no monetaria

Al definir cada empresa su paquete de compensación debe tomar en cuenta estos elementos y, con base en su estrategia de negocio, ponderar el costo relativo y valor agregado o impacto que tienen ante los colaboradores. (Towers Perrin, 2001 & Hay Group, 2008).

Transaccional						
Individual	<table><tr><th>PAGO</th><th>BENEFICIOS</th></tr><tr><td>Salario Bono x Resultados Pago Variable Nivelaciones</td><td>Vacaciones Prima de Antigüedad Medicina Prepagada Auxilio Escolar hijos</td></tr></table>	PAGO	BENEFICIOS	Salario Bono x Resultados Pago Variable Nivelaciones	Vacaciones Prima de Antigüedad Medicina Prepagada Auxilio Escolar hijos	General
	PAGO	BENEFICIOS				
Salario Bono x Resultados Pago Variable Nivelaciones	Vacaciones Prima de Antigüedad Medicina Prepagada Auxilio Escolar hijos					
<table><tr><th>APRENDIZAJE Y DESARROLLO</th><th>AMBIENTE DE TRABAJO</th></tr><tr><td>Entrenamiento en el Cargo Desarrollo de Polivalencias Capacitación Medición de Clima Plan Carrera Evaluación para el Desarrollo</td><td>Etica Corporativa Equidad de Genero Planes de Reconocimiento Diseño de Cargos Desarrollo Liderazgo Balance de Cargos</td></tr></table>	APRENDIZAJE Y DESARROLLO	AMBIENTE DE TRABAJO	Entrenamiento en el Cargo Desarrollo de Polivalencias Capacitación Medición de Clima Plan Carrera Evaluación para el Desarrollo	Etica Corporativa Equidad de Genero Planes de Reconocimiento Diseño de Cargos Desarrollo Liderazgo Balance de Cargos		
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	AMBIENTE DE TRABAJO					
Entrenamiento en el Cargo Desarrollo de Polivalencias Capacitación Medición de Clima Plan Carrera Evaluación para el Desarrollo	Etica Corporativa Equidad de Genero Planes de Reconocimiento Diseño de Cargos Desarrollo Liderazgo Balance de Cargos					
Relacional						

Cuadro 2. Descripción de los componentes de compensación total que ofrece la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.

Fuente: Towers Perrin, 2001 & Hay Group, 2008.

El cuadro 7 muestra las herramientas de compensación que utiliza actualmente la empresa a nivel transaccional y relacional, la cual se representa en aquellos de tipo individual, caracterizado en las actividades de pago y de aprendizaje y desarrollo; y las de tipo general reflejados en sus beneficios y ambiente de trabajo.

En vista de que la empresa cuenta con esta serie de programas de compensación, por ahora no existe un sistema de compensación por competencias dirigido al personal operativo de mandos medios de la organización, el cual es importante, dado que la empresa exige a sus colaboradores metas más retadoras y también, cada día requieren perfiles más especializados en conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Es una consecuencia de los grandes retos que enfrenta la organización para sobrevivir en un entorno económico de alta incertidumbre y competitividad, que las obliga a cuestionar y replantear continuamente su modelo de negocio.

Muchos especialistas hablan de que vivimos una escasez de talento (Manpower, 2007), lo que hace que la gestión entre la oferta y la demanda laboral se torne cada vez más compleja, lo que significa que las empresas habrán de esforzarse más para atraer el mejor talento disponible y motivar y generar altos niveles de compromiso entre sus colaboradores para asegurar relaciones de trabajo duraderas.

En este orden de ideas se hace necesario comparar los salarios que ofrece el sector en los cargos operativos de mandos medios en el Valle del Cauca, frente a los que se pagan en la empresa, para determinar si realmente está siendo competitiva. El cuadro 8 lo mostraremos a continuación.

Cuadro 8. Comparación de salarios que ofrece la empresa frente a los del sector en cargos operativos de mandos medios

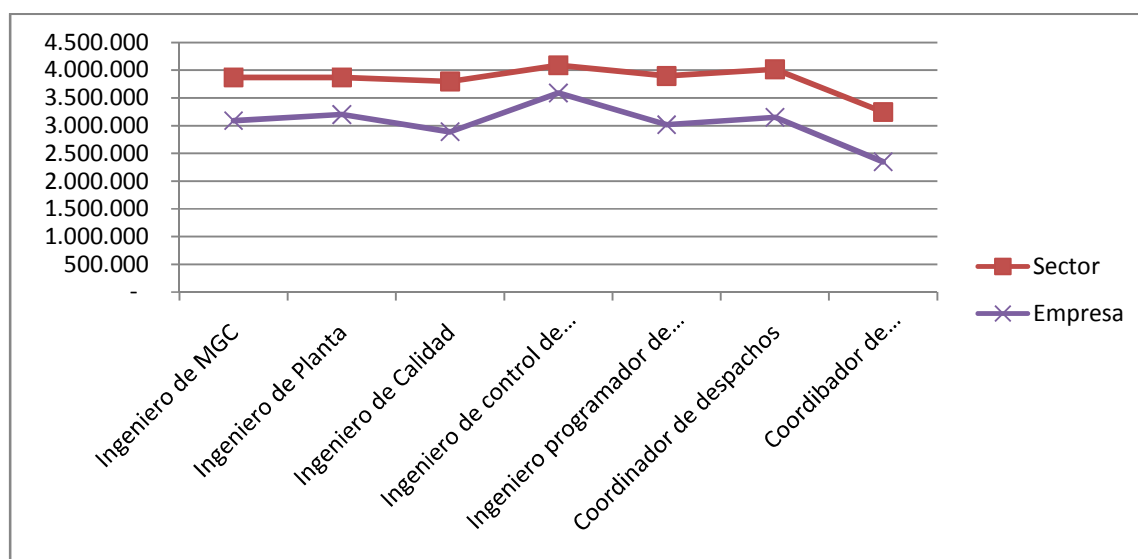
Cargos operativos de mandos medios	Rango de salarios ofrecidos en el sector			Salario de la empresa	Diferencia con el mínimo
	Mínimo	Mediana	Máximo		
Ingeniero de MGC	3.517.000	3.868.700	4.062.135	3.091.000	12,11%
Ingeniero de Planta	3.517.000	3.868.700	4.062.135	3.200.000	9,01%
Ingeniero de Calidad	3.450.000	3.795.000	3.984.750	2.890.000	16,23%
Ingeniero de control de productividad	3.716.000	4.087.600	4.291.980	3.588.000	3,44%
Ingeniero programador de producción	3.540.000	3.894.000	4.088.700	3.015.000	14,83%
Coordinador de despachos	3.650.000	4.015.000	4.215.750	3.150.000	13,70%
Coordinador de abastecimiento	2.950.000	3.245.000	3.407.250	2.350.000	20,34%
Promedio					12,81%

Fuente: Autores con apoyo de cifras de la empresa y de la Consultora MERCER, año 2013.

Considerando el sueldo básico más los beneficios de salud y fondo de empleados que reciben los empleados administrativos del área Operativa (Mandos medios) de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZJ.C. se muestra a continuación en el cuadro 8 los salarios promedios, donde se evidencia que la empresa está pagando por debajo de los salarios mínimos que ofrece el sector, los cuales reportaron una diferencia promedio de 12,81% por debajo de los sueldos que pagan compañías similares para estos cargos.

Estos resultados evidencian una carencia en su nivel de pago tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que necesitan para conseguir los resultados que se plantean en su estrategia de negocio.

Analizando las diferencias por cargo se observa que los más críticos, ósea los que están muy por debajo de lo mínimo, se encuentra el coordinador de abastecimiento con una brecha del 20,34%, el ingeniero de calidad con el 16,23% y el ingeniero programador de producción con el 13,70%. Ver grafica 1.



Gráfica 1. Diferencia de salarios por cargo operativo de mandos medios de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ frente al sector

Fuente: EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ Recursos Humanos.

Por lo tanto, para alcanzar el objetivo de contar con el mejor personal en los mandos medios del área operativa, y a la vez mantenerlos motivados, existe la necesidad de plantear una estrategia de compensación salarial, que no solo se adecue al modelo de gestión actual y permita alcanzar una mayor productividad, sino que también sea competitiva en el sector donde se desenvuelve.

2.2. Competencias que se manejan en el área

Actualmente la compañía tiene definida las competencias generales y específicas para los mandos medios del área operativa, tal como se ha mencionado.

En primera instancia es necesario conocer las competencias genéricas, las cuales se desprenden del direccionamiento estratégico de la compañía. Ver figura 8.

LEM 2020

			Básico	Fortaleza	Excepcional
LEADING SELF Comportamientos esperados que transmiten nuestros valores y dan resultados.	Comunica con impacto	¿Hasta que punto comparte información para influenciar positivamente el entendimiento y comportamiento de los demás?	☐ Prepara la información de forma que satisfaga las necesidades de la audiencia. <i>Comunica</i>	☐ Compromete e informa a los demás, a fin de asegurar el resultado deseado. <i>Influye</i>	☒ Reconoce y compromete a redes claves de influencia para patrocinar el cambio. <i>Aprovecha</i>
	Da resultados	¿Hasta que punto asume responsabilidad personal del desempeño y resultados del negocio con un afán de riesgos calculados?	☒ Utiliza formas efectivas de dar seguimiento y medir el progreso. <i>Logra</i>	☐ Ajusta las iniciativas y enfoque para lograr los objetivos en fechas límite. <i>Dirige</i>	☐ Identifica y aborda problemas de forma proactiva para evitar sorpresas. <i>Excede</i>
	Demuestra Madurez Emocional	¿Hasta que punto maneja sus reacciones y hace a un lado motivos personales por el bien de la organización?	☒ Utiliza la retroalimentación de los demás para su desarrollo personal. <i>Refleja</i>	☐ Aplica lecciones aprendidas de fracaso para desarrollarse a sí mismo y a los demás. <i>Administra</i>	☐ Toma decisiones con las necesidades de la organización en mente, en vez de sus propios intereses. <i>Sirve</i>
	Dirige para lograr responsabilidades sobre resultados	¿Hasta que punto, crea una cultura donde la gente entienda y acepte responsabilidades y resultados?	☐ Da retroalimentación sincera a fin de motivar comportamientos para iniciar, detener o continuar demostrándolos. <i>Clarifica</i>	☐ Facilita y apoya a los demás para que tomen decisiones y asuman riesgos razonables. <i>Facilita</i>	☒ Crea una cultura que incremente la delegación y responsabilidad en todos los niveles de la organización. <i>Incrementa</i>
	Atrae, desarrolla y compromete a los empleados	¿Cómo motiva el desempeño organizacional a través de la atracción, compromiso y desarrollo de los empleados?	☐ Comunica claramente las expectativas sobre los resultados y comportamientos. <i>Conecta</i>	☐ Suministra una gama de recursos para apoyar el desarrollo continuo de los empleados. <i>Crea</i>	☒ Comunica una visión atractiva de la organización que motiva a los empleados. <i>Patrocina</i>
	Impacta a través de todas las culturas	¿Cómo aprovecha el entendimiento de otras culturas, la percepción que se tiene del negocio y de cómo se hace en otros países para incrementar la eficacia global?	☐ Entiende como los demás perciben las propias normas culturales y de negocio. <i>Acepta</i>	☐ Adapta las actitudes personales, estilos y comunicación para dar cabida a varias culturas. <i>Adapta</i>	☒ Incorpora en torno de negocios, costumbres y prácticas locales al desarrollar nuevos modelos y estrategias de negocio. <i>Integra</i>
LEADING GROWTH Comportamientos que impulsan el desarrollo y transmiten una estrategia global.	Toma decisiones estratégicas	¿Hasta que punto evalúa de forma crítica situaciones estratégicas complejas y toma decisiones para impulsar el éxito a largo plazo?	☐ Usa la estrategia para determinar y aplicar prioridades. <i>Ejecuta</i>	☒ Busca formas innovadoras para hacer crecer el negocio. <i>Innova</i>	☐ Crea estrategias para alcanzar metas a largo plazo en toda la empresa. <i>Transforma</i>
	Desarrolla capacidad organizacional	¿De qué forma asegura que los recursos, sistemas y procesos apropiados estén listos para alcanzar los objetivos estratégicos?	☒ Pone a disposición los recursos, procesos y sistemas requeridos, a fin de satisfacer las necesidades inmediatas del negocio. <i>Alinea</i>	☐ Emplea enfoques estructurados para identificar y cerrar brechas dentro de las necesidades organizacionales actuales y emergentes. <i>Diseña</i>	☐ Asegura que las estructuras faciliten la estrategia y aborden las necesidades de capacidad futura. <i>Sustenta</i>

Figura 3. Competencias Genéricas de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

Fuente: Guía de recursos humanos de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

La figura 8 resume las competencias genéricas de la empresa quienes se enfatizan en tres comportamientos que se focalizan en transmitir los valores a resultados, en desarrollar y motivar los empleados, e impulsar y transmitir su estrategia global.

De igual manera el departamento de recursos humanos de la empresa viene estudiando los comportamientos necesarios que permitan el alcance de resultados en los mandos medios de su área operativa, los cuales deben de focalizar sus mediciones en cinco aspectos específicos que se evalúan. Ver cuadro 9.

Cuadro 9. Indicadores de resultado que se debe alcanzar en el área operativa de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.

ASPECTO A EVALUAR	DESCRIPCIÓN DEL ASPECTO
Cumplimiento a metas de Productividad	Promedio del cumplimiento de las metas de Productividad en el ultimo año
Cumplimiento a metas de Calidad	Promedio del cumplimiento de las metas de Calidad en el ultimo año
Cumplimiento a Normatividad	El colaborador ha tenido llamados de atención por incumplimiento a normas que hayan originado Descargos
Incidentes SISO	El colaborador ha sufrido en el ultimo año algun accidente de trabajo que haya originado incapacidades
Incidentes Ambientales	El colaborador ha originado algun impacto ambiental negativo en el ultimo año

Fuente: Guía de recursos humanos de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

Este modelo se construye con los Gerentes de las Áreas Productivas y participación de recursos humanos con el fin de poder evaluar los resultados enfocados no solo en el cumplimiento de los objetivos sino en los comportamientos requeridos, esta construcción llevo varios meses de revisión hasta que se aprobó el piloto que se puso en marcha y de esta manera se validó.

Dicha evaluación se traduce en los resultados que se puntúan en su evaluación de desempeño que a su vez refleja la calificación que alcanza el empleado, conforme al logro de indicadores de gestión definidos en el área, tal como se muestra en la siguiente matriz de evaluación. Ver figura 9.



DESGLOSE DE ODAD PLANTA COMPONENTES EAD MANTENIMIENTO REJEMPON - OREC



SEGURIDAD, E HIGIENE Y ECOLOGIA	18	Ponderación	Puntos	Modo de evaluar	Observaciones	Frecuencia	Responsable
Auditoria 5's		27,8%	5	Calificación de acuerdo a Escala en Puntos de Auditoria Calificación >95%: 7 pts Calificación 90 - 95%: 5 pts Calificación <90% = 0 pts Si se tiene un accidente registrable = 0 puntos	Calificación de Auditoria en taller de Mto.	Mensual	Auditor de MGC
Actos Inseguros		44,4%	8	Si un integrante infringe el reglamento de seguridad se aplicaran los demeritos al infractor de acuerdo a lo que marca el reglamento de seguridad, y perdera el bono de alto desempeño del mes correspondiente, el equipo pierde los 8 puntos	No cometer actos inseguros	Mensual	Responsable SISO
Plomo en sangre		27,8%	5	Cumple con el objetivo (todos debajo de 15) = 7 puntos Una persona con niveles entre 15 y 17 = 5 puntos Dos personas con niveles entre 15 y 17 = 3 puntos Una o más personas con niveles iguales o mayores que 17 mg = 0 puntos Si se tiene un accidente registrable = 0 puntos	Cero personas con niveles arriba de 15 µg-dl	Según Monitoreo	Dpto. Médico
SERVICIO	14	Ponderación	Puntos	Modo de evaluar	Observaciones	Frecuencia	Responsable
Cumplimiento al programa de M.P.		28,6%	4	Cumplimiento de Mantenimientos Preventivos programados		Mensual	Supervisor de Producción
Cumplimiento a tiempo de realizacion de M.P.		57,1%	8	De acuerdo a reporte de INFOMANTE Tabla de ponderacion Revisar candados de seguridad		Mensual	Supervisor de Producción
Ordenes de trabajo abiertas vs. Cerradas		14,3%	2	Por medio de las Ordenes de Trabajo registradas en el INFOMANTE se mide el tiempo muerto por trabajos realizados en Correctivo. Los Técnicos son responsables de generar la O.T. y reportarlas a su supervisor. En caso de generarse mas de una O.T. de Mantenimiento, el supervisor de Producción decidirá la prioridad. Tiempo Muerto =< 2% la calificación es 100% Tiempo Muerto = 2-3 % la calificación es 70% Tiempo Muerto > 3% la calificación es 0%		Mensual	Supervisor de Producción
CALIDAD	10	Ponderación	Puntos	Modo de evaluar	Observaciones	Frecuencia	Responsable
Garantia de M.P. (48 Hrs.)		30,0%	3	Se mide con relación al MTBF, el tiempo de trabajo entre reparaciones de un equipo en relación al TPP. < 2%: 100%, >2%: 0	Se tomara de la base de datos de Rejempon.Com	Mensual	Sup Producción
Garantia de Mto. Correctivo (24 hrs)		70,0%	7	Se mide con relación al MTBF, el tiempo de trabajo entre reparaciones de un equipo en relación al TPP. < 2%: 100%, >2%: 1	Se tomara de la base de datos de Rejempon.Com	Mensual	Sup Producción
COSTO	8	Ponderación	Puntos	Modo de evaluar	Observaciones	Frecuencia	Responsable
Tiempo muerto por fallas de correctivo		100,0%	8	De acuerdo a reporte de la Base de Datos de Rejempon.Com		Mensual	Departamento de Logística Producción
INNOVACIÓN	8	Ponderación	Puntos	Modo de evaluar	Observaciones	Frecuencia	Responsable
Ideas implementadas		38%	3	Si cumple con la meta 4 puntos Si el número de ideas es menor a la meta = 0 puntos	Meta de cantidad de ideas implementadas mensuales Número total de integrantes del equipo / 3	Mensual	Monitor de Innovación
Ahorro vs. meta		38%	3	Promedio por persona: igual o mayor a \$2,400 = 100% igual o mayor a \$1,200 = 50% Menos de \$1,200 = 0%	La meta es igual al número de integrantes del equipo por \$2,400.00 mensuales	Mensual	Monitor de Innovación
GENTE	6	Ponderación	Puntos	Modo de evaluar	Observaciones	Frecuencia	Responsable
Asistencia		50%	3	100 % asistencia = 100% semanal. Una falta dentro del Equipo (semana)= 0	El ojetivo es tener 0 faltas en el mes	Semanal	Recursos Humanos
Capacitación Cumplimiento al 100% en cursos programados		50%	3	Cumple con la meta = 100% Una inasistencia a curso de un integrante del Equipo = 0%	100% al cumplimiento del programa de capacitacion mensual	Mensual	Recursos Humanos

62

FIRMAS DE AUTORIZACION:
GERENTE DE PLANTA

FECHA DE REVISION: JULIO DE 2014
JEFE DE MANTENIMIENTO

JEFE DE RELACIONES INDUSTRIALES

SUPERVISOR DE PRODUCCION

Figura 4. Matriz de evaluación de desempeño de los empleados de mandos medios del área operativa de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

De acuerdo a estos parámetros de evaluación, el área de recursos humanos de la empresa viene desarrollando el componente de competencias que se relacionan a continuación en el cuadro 10, quienes deben cumplir los cargos de mandos medios del área operativa, quienes se agrupan como jefes y administrativos. A continuación en el cuadro 9 se muestra las competencias definidas para cada uno de estos cargos, de acuerdo al estudio realizado por su departamento de recursos humanos.

Cuadro 10. Competencias específicas de los empleados de mandos medios del área operativa de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

		ADMINISTRATIVOS		JEFES	
COMPETENCIA		NOMBRE	INDICADOR CONDUCTUAL	NOMBRE	INDICADOR CONDUCTUAL
RESULTADO	ENFOQUE AL RESULTADO	Cuidado del Presupuesto	Juzga en forma adecuada las necesidades del Área y se esfuerza en contribuir con sus actos al cuidado del presupuesto de la misma.	Cuidado del Presupuesto	Juzga en forma adecuada las necesidades del Área y se esfuerza en contribuir con sus actos al cuidado del presupuesto de la misma.
		Resultados de su trabajo	El resultado del trabajo es completo, correcto y se presenta en un formato aceptable.	Resultados de su trabajo	El resultado del trabajo es completo, correcto y se presenta en un formato aceptable.
		Entrega oportuna de su trabajo	Entrega un trabajo de calidad en forma oportuna.	Entrega oportuna de su trabajo	Entrega un trabajo de calidad en forma oportuna.
		Cumple con las tareas e Indicadores	Cumple con las tareas asignadas y con los indicadores propuestos para el Área.	Cumple con las tareas e Indicadores	Cumple con las tareas asignadas y con los indicadores propuestos para el Área.
		Uso de la tecnología	Utiliza adecuadamente la tecnología disponible en su Área, para maximizar los resultados.	Uso de la tecnología	Utiliza adecuadamente la tecnología disponible en su Área, para maximizar los resultados.

Continúa cuadro 10

		ADMINISTRATIVOS		JEES	
COMPETENCIA		NOMBRE	INDICADOR CONDUCTUAL	NOMBRE	INDICADOR CONDUCTUAL
DESEMPEÑO	PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS	Cumplimiento de procedimientos	Cumple con los procedimientos asignados a su cargo.	Cumplimiento de procedimientos	Cumple con los procedimientos asignados a su cargo.
		Solución de Problemas	Soluciona problemas del Área en forma eficiente y efectiva.	Solución de Problemas	Soluciona problemas del Área en forma eficiente y efectiva.
		Conocimiento en el trabajo	Demuestra los conocimientos y la experiencia necesarias para cumplir con las actividades cotidianas.	Conocimiento en el trabajo	Demuestra los conocimientos y la experiencia necesarias para cumplir con las actividades cotidianas.
		Organización del tiempo y trabajo	Organiza el trabajo y los materiales y administra el tiempo para lograr mejores resultados.	Organización del tiempo y trabajo	Organiza el trabajo y los materiales y administra el tiempo para lograr mejores resultados.
		Cumplimiento de horario	Cumple con el horario y es puntual, no tiene inconveniente en ampliar su jornada laboral si se requiere.	Cumplimiento de horario	Cumple con el horario y es puntual, no tiene inconveniente en ampliar su jornada laboral si se requiere.
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	HABILIDADES COMPORTAMENTALES	Comunica con impacto	Comparte información para influenciar positivamente el entendimiento y comportamiento de los demás	Comunica con impacto	Comparte información para influenciar positivamente el entendimiento y comportamiento de los demás
		Da resultados	Asume responsabilidad personal del desempeño y resultados del negocio con un afán de riesgos calculados	Da resultados	Asume responsabilidad personal del desempeño y resultados del negocio con un afán de riesgos calculados
		Demuestra Integridad	Actúa de una forma que sea abierta, honesta y consistente con los valores e Johnson Controls y hace lo que es correcto, incluso si es difícil	Demuestra Integridad	Actúa de una forma que sea abierta, honesta y consistente con los valores e Johnson Controls y hace lo que es correcto, incluso si es difícil
		Asume una amplia perspectiva analítica	Busca información para hacerse de una perspectiva amplia del negocio, integrando datos a partir de una gama de fuentes que van desde la observación personal hasta la investigación formal	Asume una amplia perspectiva analítica	Busca información para hacerse de una perspectiva amplia del negocio, integrando datos a partir de una gama de fuentes que van desde la observación personal hasta la investigación formal
		Gana con los clientes	Hasta que punto pone a los clientes como el centro de atención y se propone exceder crecientes expectativas	Gana con los clientes	Hasta que punto pone a los clientes como el centro de atención y se propone exceder crecientes expectativas
	DESEMPEÑO	Promueve la diversidad e inclusión	Reconoce la importancia de la diversidad, a medida que busca o considera una gama de aportes y opiniones sobre asuntos críticos	Promueve la diversidad e inclusión	Reconoce la importancia de la diversidad, a medida que busca o considera una gama de aportes y opiniones sobre asuntos críticos
		Demuestra madurez emocional	Maneja sus reacciones y hace a un lado motivos personales por el bien de la organización	Demuestra madurez emocional	Maneja sus reacciones y hace a un lado motivos personales por el bien de la organización
		Presentación personal	Causa una buena impresión a los demás por su presentación personal.	Presentación personal	Causa una buena impresión a los demás por su presentación personal.
	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DEL RECURSO HUMANO			Alienta la excelencia	Estimula el compromiso en los demás para procurar la excelencia individual, de equipo y organizacional
				Atrae, desarrolla y compromete a los empleados	Atrae, desarrolla y compromete a los empleados.
				Colabora sin límites organizacionales	Crea y promueve activamente la colaboración intergrupala, a fin de asegurar el éxito de Johnson Controls y sus clientes
				Dirige para lograr responsabilidad sobre los resultados	Crea una cultura donde la gente entienda y acepte responsabilidad de los resultados

Fuente: Guía de recursos humanos de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

Como se puede apreciar en la tabla 8, la empresa ya tiene definida el conjunto de competencias para los mandos medios del área operativa, las cuales se agrupan en aquellas que son de resultado, en las de proceso y en las que son factores críticos de éxito en el área. Estas competencias se construyeron teniendo en cuenta la metodología de evaluación que propone Marta Allens en su libro y con la ayuda de buenas prácticas con otras empresas, las cuales se validaron internamente con los grupos focales (Gerentes de Área y Recursos Humanos) de la empresa, quienes también determinaron la variables a evaluar en los procesos.

Dichas competencias se evalúan mediante el sistema de valuación por grados, teniendo en cuenta la siguiente matriz de evaluación de desempeño para cada categoría de cargos (administrativos y jefes). Ver figura 10 y 11.

EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO							
EVALUADO							
Nombre Evaluado:			Cargo Evaluado:				
EVALUADOR							
Nombre Evaluador:			Cargo Evaluador:				
Instrucción: Por favor califique las siguientes competencias, de acuerdo a la siguiente escala							
Grados	Descriptores de los Grados						
N	No califica	No conoce el desarrollo de la competencia para evaluar.					
1	No satisfactorio	El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo					
2	Necesita mejoramiento	El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.					
3	Bueno	El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.					
4	Muy Bueno	Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad.					
1. ENFOQUE AL RESULTADO							
Descriptores de la Competencia		GRADOS				OBSERVACIÓN	
		N	1	2	3		4
Cuidado del Presupuesto	Juzga en forma adecuada las necesidades del Área y se esfuerza en contribuir con sus actos al cuidado del presupuesto de la misma.						
Resultados de su trabajo	El resultado del trabajo es completo, correcto y se presenta en un formato aceptable.						
Entrega oportuna de su trabajo	Entrega un trabajo de calidad en forma oportuna.						
Cumple con las tareas e Indicadores	Cumple con las tareas asignadas y con los indicadores propuestos para el Área.						
Uso de la tecnología	Utiliza adecuadamente la tecnología disponible en su Área, para maximizar los resultados.						

Continúa figura 10.

2. PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS							
Descriptores de la Competencia		GRADOS					OBSERVACIÓN
		N	1	2	3	4	
Cumplimiento de procedimientos	Cumple con los procedimientos asignados a su cargo.						
Solución de Problemas	Soluciona problemas del Área en forma eficiente y efectiva.						
Conocimiento en el trabajo	Demuestra los conocimientos y la experiencia necesarias para cumplir con las actividades cotidianas.						
Organización del tiempo y trabajo	Organiza el trabajo y los materiales y administra el tiempo para lograr mejores resultados.						
Cumplimiento de horario	Cumple con el horario y es puntual, no tiene inconveniente en ampliar su jornada laboral si se requiere.						
3. HABILIDADES COMPORTAMENTALES							
Descriptores de la Competencia		GRADOS					OBSERVACIÓN
		N	1	2	3	4	
Comunica con impacto	Comparte información para influenciar positivamente el entendimiento y comportamiento de los demás						
Da resultados	Asume responsabilidad personal del desempeño y resultados del negocio con un afán de riesgos calculados						
Demuestra Integridad	Actúa de una forma que sea abierta, honesta y consistente con los valores e Johnson Controls y hace lo que es correcto, incluso si es difícil						
Asume una amplia perspectiva analítica	Busca información para hacerse de una perspectiva amplia del negocio, integrando datos a partir de una gama de fuentes que van desde la observación personal hasta la investigación formal						
Gana con los clientes	Hasta que punto pone a los clientes como el centro de atención y se propone exceder sus crecientes expectativas						
Promueve la diversidad e inclusión	Reconoce la importancia de la diversidad, a medida que busca y considera una gama de aportes y opiniones sobre asuntos críticos						
Demuestra madurez emocional	Maneja sus reacciones y hace a un lado motivos personales por el bien de la organización						
Presentación personal	Causa una buena impresión a los demás por su presentación personal.						
FORTALEZAS:							
OPORTUNIDADES DE MEJORA:							

Figura 5. Matriz de evaluación de desempeño por competencias para los cargos administrativos

Fuente: Guía de recursos humanos de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO																																																							
EVALUADO																																																							
Nombre Evaluado:	Cargo Evaluado:																																																						
EVALUADOR																																																							
Nombre Evaluador:	Cargo Evaluador:																																																						
Instrucción: Por favor califique las siguientes competencias, de acuerdo a la siguiente escala <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Grados</th> <th colspan="2">Descriptores de los Grados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>N</td> <td>No califica</td> <td>No conoce el desarrollo de la competencia para evaluar.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>No satisfactorio</td> <td>El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Necesita mejoramiento</td> <td>El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Bueno</td> <td>El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Muy Bueno</td> <td>Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad.</td> </tr> </tbody> </table>		Grados	Descriptores de los Grados		N	No califica	No conoce el desarrollo de la competencia para evaluar.	1	No satisfactorio	El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo	2	Necesita mejoramiento	El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.	3	Bueno	El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.	4	Muy Bueno	Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad.																																				
Grados	Descriptores de los Grados																																																						
N	No califica	No conoce el desarrollo de la competencia para evaluar.																																																					
1	No satisfactorio	El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo																																																					
2	Necesita mejoramiento	El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.																																																					
3	Bueno	El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.																																																					
4	Muy Bueno	Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad.																																																					
1. ENFOQUE AL RESULTADO																																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Descriptores de la Competencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 20%;">Cuidado del Presupuesto</td> <td>Juzga en forma adecuada las necesidades del Área y se esfuerza en contribuir con sus actos al cuidado del presupuesto de la misma.</td> </tr> <tr> <td>Resultados de su trabajo</td> <td>El resultado del trabajo es completo, correcto y se presenta en un formato aceptable.</td> </tr> <tr> <td>Entrega oportuna de su trabajo</td> <td>Entrega un trabajo de calidad en forma oportuna.</td> </tr> <tr> <td>Cumple con las tareas e Indicadores</td> <td>Cumple con las tareas asignadas y con los indicadores propuestos para el Área.</td> </tr> <tr> <td>Uso de la tecnología</td> <td>Utiliza adecuadamente la tecnología disponible en su Área, para maximizar los resultados.</td> </tr> </tbody> </table>	Descriptores de la Competencia		Cuidado del Presupuesto	Juzga en forma adecuada las necesidades del Área y se esfuerza en contribuir con sus actos al cuidado del presupuesto de la misma.	Resultados de su trabajo	El resultado del trabajo es completo, correcto y se presenta en un formato aceptable.	Entrega oportuna de su trabajo	Entrega un trabajo de calidad en forma oportuna.	Cumple con las tareas e Indicadores	Cumple con las tareas asignadas y con los indicadores propuestos para el Área.	Uso de la tecnología	Utiliza adecuadamente la tecnología disponible en su Área, para maximizar los resultados.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="6" style="text-align: center;">GRADOS</th> <th rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">OBSERVACIÓN</th> </tr> <tr> <th style="width: 5%;">N</th> <th style="width: 5%;">1</th> <th style="width: 5%;">2</th> <th style="width: 5%;">3</th> <th style="width: 5%;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	GRADOS						OBSERVACIÓN	N	1	2	3	4																														
Descriptores de la Competencia																																																							
Cuidado del Presupuesto	Juzga en forma adecuada las necesidades del Área y se esfuerza en contribuir con sus actos al cuidado del presupuesto de la misma.																																																						
Resultados de su trabajo	El resultado del trabajo es completo, correcto y se presenta en un formato aceptable.																																																						
Entrega oportuna de su trabajo	Entrega un trabajo de calidad en forma oportuna.																																																						
Cumple con las tareas e Indicadores	Cumple con las tareas asignadas y con los indicadores propuestos para el Área.																																																						
Uso de la tecnología	Utiliza adecuadamente la tecnología disponible en su Área, para maximizar los resultados.																																																						
GRADOS						OBSERVACIÓN																																																	
N	1	2	3	4																																																			
2. PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS																																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Descriptores de la Competencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 20%;">Cumplimiento de procedimientos</td> <td>Cumple con los procedimientos asignados a su cargo.</td> </tr> <tr> <td>Solución de Problemas</td> <td>Soluciona problemas del Área en forma eficiente y efectiva.</td> </tr> <tr> <td>Conocimiento en el trabajo</td> <td>Demuestra los conocimientos y la experiencia necesarias para cumplir con las actividades cotidianas.</td> </tr> <tr> <td>Organización del tiempo y trabajo</td> <td>Organiza el trabajo y los materiales y administra el tiempo para lograr mejores resultados.</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento de horario</td> <td>Cumple con el horario y es puntual, no tiene inconveniente en ampliar su jornada laboral si se requiere.</td> </tr> </tbody> </table>	Descriptores de la Competencia		Cumplimiento de procedimientos	Cumple con los procedimientos asignados a su cargo.	Solución de Problemas	Soluciona problemas del Área en forma eficiente y efectiva.	Conocimiento en el trabajo	Demuestra los conocimientos y la experiencia necesarias para cumplir con las actividades cotidianas.	Organización del tiempo y trabajo	Organiza el trabajo y los materiales y administra el tiempo para lograr mejores resultados.	Cumplimiento de horario	Cumple con el horario y es puntual, no tiene inconveniente en ampliar su jornada laboral si se requiere.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="6" style="text-align: center;">GRADOS</th> <th rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">OBSERVACIÓN</th> </tr> <tr> <th style="width: 5%;">N</th> <th style="width: 5%;">1</th> <th style="width: 5%;">2</th> <th style="width: 5%;">3</th> <th style="width: 5%;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	GRADOS						OBSERVACIÓN	N	1	2	3	4																														
Descriptores de la Competencia																																																							
Cumplimiento de procedimientos	Cumple con los procedimientos asignados a su cargo.																																																						
Solución de Problemas	Soluciona problemas del Área en forma eficiente y efectiva.																																																						
Conocimiento en el trabajo	Demuestra los conocimientos y la experiencia necesarias para cumplir con las actividades cotidianas.																																																						
Organización del tiempo y trabajo	Organiza el trabajo y los materiales y administra el tiempo para lograr mejores resultados.																																																						
Cumplimiento de horario	Cumple con el horario y es puntual, no tiene inconveniente en ampliar su jornada laboral si se requiere.																																																						
GRADOS						OBSERVACIÓN																																																	
N	1	2	3	4																																																			

Continúa figura 11.

3. HABILIDADES COMPORTAMENTALES							
Descriptores de la Competencia		GRADOS					OBSERVACIÓN
		N	1	2	3	4	
Comunica con impacto	Comparte información para influenciar positivamente el entendimiento y comportamiento de los demás						
Da resultados	Asume responsabilidad personal del desempeño y resultados del negocio con un afán de riesgos calculados						
Demuestra Integridad	Actua de una forma que sea abierta, honesta y consistente con los valores e Johnson Controls y hace lo que es correcto, incluso si es difícil						
Asume una amplia perspectiva analítica	Busca información para hacerse de una perspectiva amplia del negocio, integranddo datos a partir de una gama de fuentes que van desde la observación personal hasta la investigación formal						
Gana con los clientes	Hasta que punto pone a los clientes como el centro de atención y se propone excender dud crecientes expectativas						
Promueve la diversidad e inclusión	Reconoce la importancia de la diversidad, a medida que busca u considera una gama de aportes y opiniones sobre asuntos críticos						
Demuestra madurez emocional	Maneja sus reacciones y hace a un lado motivos personales por el bien de la organización						
Presentación personal	Causa una buena impresión a los demás por su presentación personal.						
Alienta la excelencia	Estimula el compromiso en los dos demás para procurar la excelencia individual, de equipo y organizacional						
Atrae, desarrolla y compromete a ,os empleados	Atrae, desarrolla y compormete a los empleados.						
Colabora sin limites organizacionales	Crea y promueve activamente la colaboración intergrupal, a fin de asegurar el éxito de Johnson Controls y sus clientes						
Dirige para lograr responsabilidad sobre los resultados	Crea una cultura donde la gente entienda y hacepte responsabilidad de los resultados						
FORTALEZAS:							
OPORTUNIDADES DE MEJORA:							

Figura 6. Matriz de evaluación de desempeño por competencias para los cargos jefes

Fuente: Guía de recursos humanos de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.

De acuerdo a estas competencias y herramientas de evaluación de desempeño es que la compañía puede medir el alcance de resultados por competencias en sus empleados de mandos medios del área operativa, quienes son necesarias para determinar el nivel de compensación variable (por competencias) al que tienen derecho estos trabajadores en sus cargos, ya que no se encuentra definido actualmente.

En primera instancia se hace una evaluación 90 grados que consiste en la autoevaluación por parte del colaborador y la que hace su jefe inmediato, y se hace de esta manera para ir creando la cultura de la evaluación de desempeño y de esta manera llegar a futuro con la evaluación 360 cuando esta primera parte este consolidada.

2.3. Plan de formación del personal

El programa de formación corporativo de la empresa aborda 4 componentes claves: la definición de las necesidades de formación, el diseño y la planeación de la formación, la provisión de la formación y la evaluación según los indicadores de satisfacción, aprendizaje, transferencia y resultados.

Basados en el sistema de gestión del talento humano por competencias, que ha ido implementando la empresa, se identifican a partir del análisis de las necesidades presentes y las esperadas de la organización, en comparación con el balance de las competencias técnicas y comportamentales de los colaboradores, por lo tanto, cada tipo de competencia (comportamentales o técnicas) que potencia la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ en sus colaboradores, tiene una metodología específica.

A continuación se muestra un resumen de las actividades de formación que en la práctica se realizan en la empresa con el propósito de fortalecer dichas competencias. Ver cuadro 11.

Cuadro 11. Actividades de formación de personal que en la práctica se realizan en una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.

ORGANIZACIONALES O COMPORTAMENTALES		FUNCIONALES O TECNICAS	
Liderazgo	Gerenciales	Habilidades	Conocimiento
Ser \ Estar		Hacer	Saber
Sensibilización		Entrenamiento	Capacitación
Actividades de formación: Grupos de encuentro Coaching Procesos psicoterapéuticos		Actividades de formación: Cursos y Talleres, Diplomados, Pasantías, Asesoría en el sitio de trabajo, Autoformación, y Aprendizaje a distancia.	

Fuente: Recursos humanos – Programa de formación Corporativo – Procedimiento Rh-02-001.

Para el proceso de formación y fortalecimiento del comportamiento de sus empleados, la empresa puede otorgar auxilios para las actividades de formación (diplomados, cursos, seminarios, talleres, seminarios-talleres, foro, charla, conversatorio, congreso, evento, entre otros), que estén asociadas al cierre de brechas comportamentales y técnicas de los colaboradores, según el perfil por competencias deseado, así:

- La empresa podrá aportar como auxilio financiero para cierre de brechas de competencias técnicas hasta el 70% del valor total en pesos y, el colaborador deberá asumir mínimo el 30% de dicha actividad de formación en la que se matricule. Cuando la actividad de formación sea necesaria por vigencia de una norma, la empresa asume el 100% del valor total en pesos de dicho evento. Cuando se trate de pregrados y postgrados, se puede asignar el auxilio de manera discrecional, teniendo en cuenta como primera medida la evaluación integral del desempeño del colaborador; y en caso de ser otorgado dicho auxilio, el colaborador se compromete a mantener un promedio de calificación semestral de 3,8 para pregrado, y de 3,5 para postgrado.

- La empresa podrá aportar como auxilio financiero para cierre de brechas de competencias comportamentales hasta el 30% del valor total en pesos y, el colaborador deberá asumir mínimo el 70% de dicha actividad de formación en la que se inscriba.

Para la ejecución del Programa de Formación Corporativo se tiene en cuenta que:

- Los temas técnicos especializados son dictados por personal competente en el área que se requiera.

- El entrenamiento será coordinado y dictado según los planes de entrenamiento y capacitación por el Instructor/Facilitador de Recursos Humanos en acuerdo con la Gerencia del área respectiva según programa establecido por la Empresa.

- El entrenamiento y la capacitación en los temas de calidad, ambiental, seguridad y salud ocupacional serán dictados por los responsables de estos sistemas y coordinado por el instructor/facilitador de Recursos Humanos.

- El entrenamiento para los colaboradores nuevos o de traslado a otra sección en labores manuales, manejo de máquinas sencillas, o que requieren un aprendizaje controlado por seguridad y/o dificultad para alcanzar el manejo, será ofrecido de acuerdo al programa establecido por la Empresa.

- Los cargos de supervisión para re-entrenamiento y/o traslado a otra sección, requieren un entrenamiento de acuerdo al programa establecido por la Empresa.

- Los cargos de supervisión para nuevo personal requieren un entrenamiento de acuerdo al programa establecido por la Empresa.

- La sensibilización la realizarán consultores externos especializados, según la competencia comportamental/organizacional que se requiera trabajar, bajo la dirección y el seguimiento de la Dirección de Desarrollo Organizacional del Departamento de Recursos Humanos.

La efectividad total de formación de la empresa es medida por Recursos Humanos, teniendo en cuenta el impacto de la misma sobre los procesos productivos y/o administrativos en los que se encuentra inscrito el colaborador que recibe la actividad de formación.

De acuerdo al impacto y/o significancia que pueda tener el tema tratado en el entrenamiento y/o la capacitación de los colaboradores, el instructor determinará hacer una evaluación al personal participante.

El método de calificación será en forma porcentual (0 al 100%).

2.4. Evaluación de las actividades de compensación de la empresa

Se realizó un breve diagnóstico del área de recursos humanos de la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, con el propósito de identificar ciertas fortalezas y debilidades que tienen en sus actividades de compensación, las cuales son importantes tenerlas en cuenta dentro de la propuesta que se busca formular en este trabajo.

Para lograrlo, se desarrolló un análisis de observación con las autoras del trabajo, contando con la lista de chequeo del profesor Rodríguez (2002:126), en su libro “Administración moderna de personal.” Ver cuadro 12.

Cuadro 12. Resultados del análisis de observación del área de recursos humanos de la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, en el manejo de compensaciones.

Aspecto evaluado	Calificación de 1 a 5	Observación
Existe un Manual de Descripción y Clasificación de Puestos, diseñado con base en las características propias de la empresa.	3	Hay perfiles de cargos, donde se establecen las competencias y funciones por cargos pero en el momento no se encuentran ligadas a una evaluación para el desempeño.
La asignación de los salarios se realiza con base en una escala estructurada tomando en cuenta los factores externos e internos que afectan el sueldo (formación, experiencia, responsabilidad, mercado salarial, etc.	4	La empresa busca estar en la mediana de acuerdo a evaluaciones del mercado, pero tiene oportunidad en algunos cargos en la organización.
Existe una política claramente definida que regula las promociones salariales, aumentos y nivelaciones de sueldo	2,5	En la actualidad las nivelaciones responden a cambios específicos y revisiones especiales por desempeños sobresalientes y retención.
Verifique si hay un diagnóstico de necesidades de formación en nuevas competencias.	2	En la actualidad no se tiene un enfoque de nuevas necesidades, se está buscando fortalecer las de liderazgo.
Verifique si existen registros de logros como resultado de la formación en competencias.	3	En las evaluaciones por desempeño para revisión de salarios se mira el progreso en sus competencias.
Investigue, documéntese y observe si el programa de formación y desarrollo está orientado al logro de objetivos cuantitativos y metas operacionales.	3	El programa de formación le apunta a las estrategias por cada área y al cumplimiento de los objetivos pero el impacto no está cuantificado.
Verificar si hay un manual de inducción en la empresa para alinear los comportamientos.	3	Se cuenta con un programa de inducción y entrenamiento pero debido a los cambios en el mercado está en actualización.
Verifique si los programas de formación están diseñados para desarrollar destrezas en los empleados de forma que garanticen un óptimo desempeño en el puesto de trabajo.	3,5	Se busca desarrollar habilidades que le aporten a los objetivos de la compañía y de cada área.
RESULTADO FINAL (Promedio)	3,0	Efectividad del 60% en materia de compensación.

El cuadro 12 evidencia una aceptable efectividad (del 60%) en materia de actividades de compensación por parte del área de recursos humanos de la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, lo cual muestra oportunidades de mejora, especialmente en sus políticas salariales y en el diagnóstico de necesidades de formación en nuevas competencias, que son los aspectos de más baja calificación según la encuesta realizada; por lo tanto, se debe tener en cuenta la importancia de establecer un sistema de valoración de cargos según su impacto y contribución por cada área funcional y de esta manera poder construir una propuesta de un modelo de compensación que permita administrar los salarios de una manera más equilibrada y competitiva y de esta manera logrando motivar y retener el mejor talento de la organización.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE COMPENSACIÓN LABORAL POR COMPETENCIAS

Para definir objetivamente una herramienta para la toma de decisiones que permita la implementación de un modelo de compensación, es importante que la compañía conozca las tendencias de remuneración que existe actualmente para que observe sus principales beneficios.

3.1. Estudio de Benchmarking

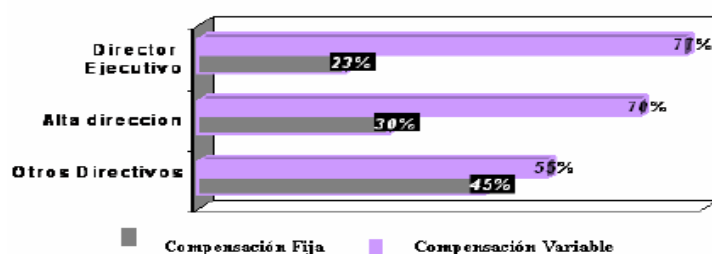
El objetivo del estudio de Benchmarking se enmarcó en la obtención de información de prácticas de compensación variable en tres frentes:

- Información de tendencias en Latinoamérica.
- Compañías nacionales y multinacionales de primer orden en Colombia.

Su alcance es ofrecer información del entorno, a partir de la cual se oriente la toma de decisiones frente a la construcción del modelo de compensación en dos diferentes aspectos: tipos de compensación y elementos del modelo (sistema de medición, mezcla, periodicidad, etc.).

3.1.1. Tendencia en Latinoamérica.

Kevorkian(2012), resalta los resultados de Mercer Human Resource Consulting en los años 2.010 – 2.011, con el objetivo de determinar los modelos de compensación más utilizados, mediante una encuesta aplicada en 958 empresas que cubre 2.8 millones de ejecutivos y profesionales.



Gráfica 2. Mezcla de compensación en Latinoamérica

Fuente: Kevorkian. (2012, p. 58).

La gráfica 2 evidencia que en la mayoría de las empresas latinoamericanas existe una alta incidencia de modelos de compensación variables para sus ejecutivos y profesionales.



Gráfica 3. Mezcla de incentivos de corto y largo plazo

Fuente: Kevorkian. (2012, p. 59).

La gráfica 3 por su parte muestra que en la mayoría de incentivos de las empresas latinoamericanas para sus ejecutivos y profesionales se concentra especialmente en el corto plazo.

1. Impulsadores de los modelos: Los principales motivos e impulsadores por los cuales las empresas en Latinoamérica incorporan un sistema de compensación variable pueden ser diversos. Pero lo que se busca es profundizar sobre la evolución y desarrollo en la implementación de esquemas de compensación en Latinoamérica, a continuación se enuncia los puntos de análisis:

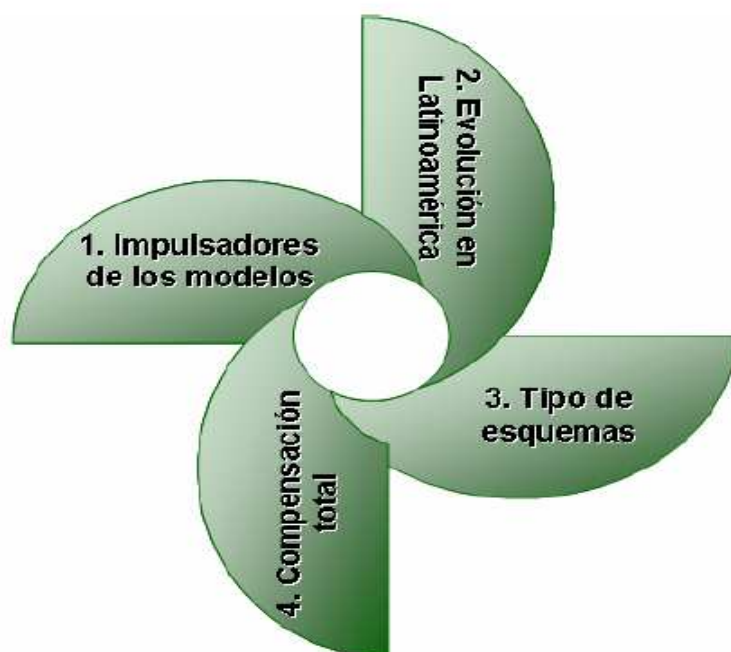
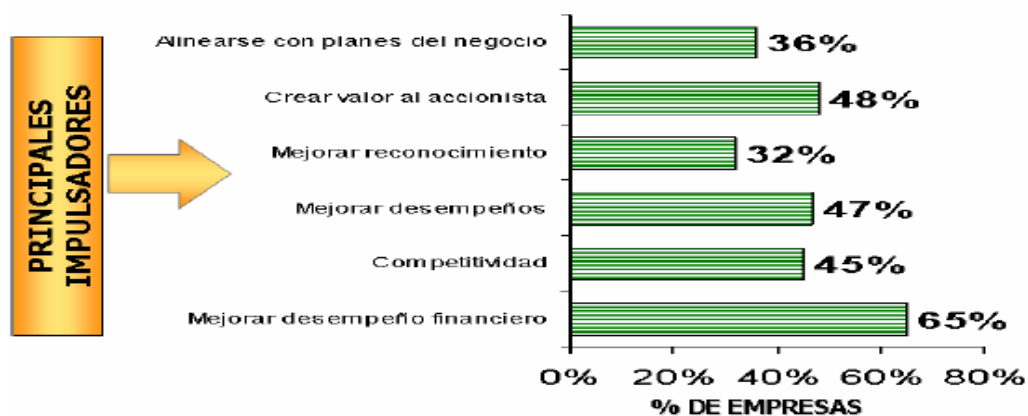


Figura 7. Punto de análisis de las tendencias de compensación en América Latina

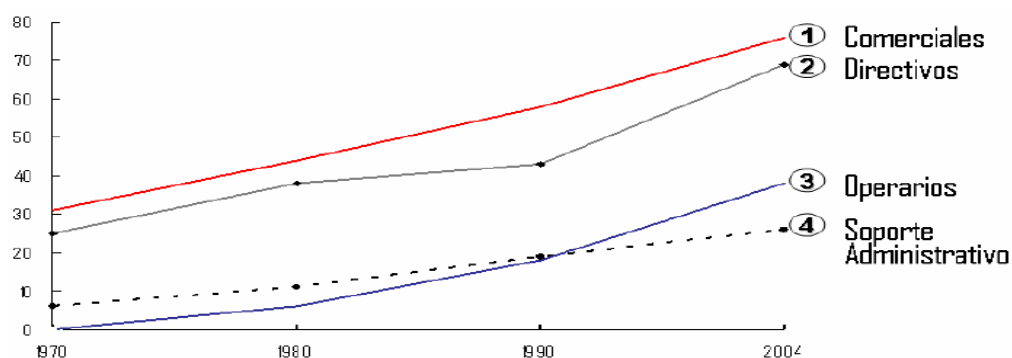
Fuente: Human capital consulting Seeliger y Conde. (2007).



Gráfica 4. Variables que impulsan los modelos de compensación variable en América Latina

Fuente: Human capital consulting Seeliger y Conde. (2007).

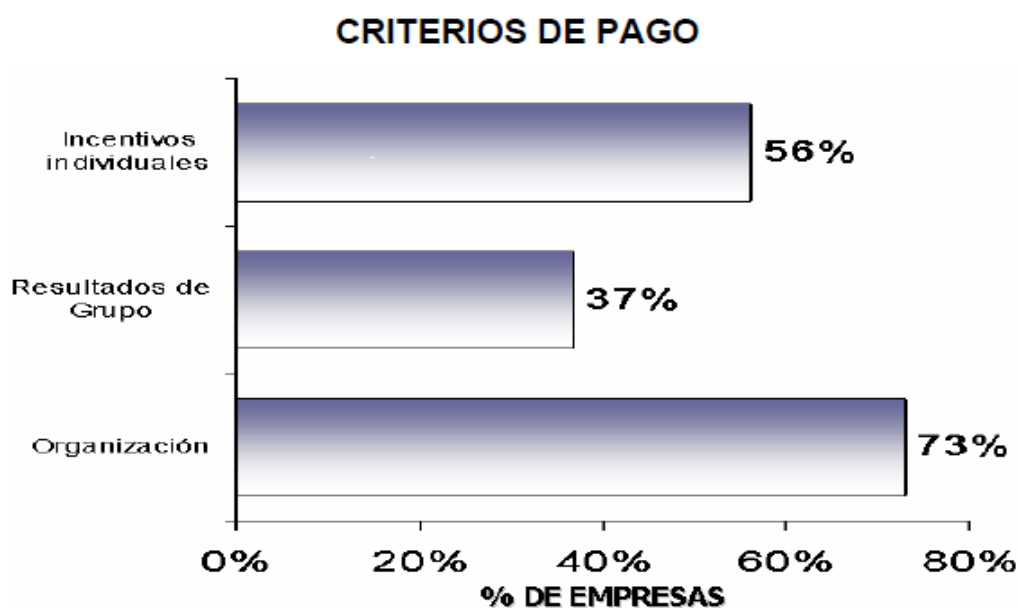
2. Evolución en Latinoamérica: Como se puede ver en la siguiente gráfica, la implementación de sistemas de compensación variable tiene una tendencia creciente en los diferentes cargos organizacionales a lo largo del tiempo.



Gráfica 5. Evolución de los modelos de compensación en América Latina

Fuente: Human capital consulting Seeliger y Conde. (2007).

3. *Tipo de Esquemas*: Los principales esquemas que predominan hoy en día, se pueden clasificar en:



Gráfica 6. Esquema por criterios de pago en empresas Latinoamericanas

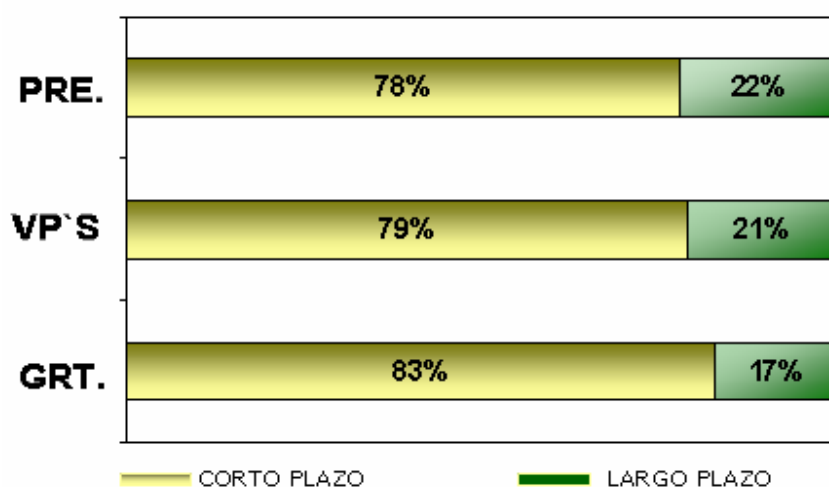
Fuente: Human capital consulting Seeliger y Conde. (2007).

Cuando el esquema se define por el criterio de pagos estas compensaciones tienen las siguientes características:

Ganancias organizacionales: Los empleados comparten un porcentaje de las ganancias, que se generan por exceder niveles anteriores o presupuestados. Son esquemas fáciles de medir y administrar, sin embargo suelen ser impactados por factores externos y los indicadores son demasiado amplios generalmente de Organización.

Incentivos individuales: Planes tipo APO (administración por objetivos), con objetivos específicos para cada individuo, los cuáles facilitan el control y la medición de la contribución; requieren mayor dedicación en la administración.

Resultados de grupo: Un plan que liga la compensación de un grupo de empleados al logro de mejoras de desempeño predeterminadas, estos esquemas facilitan el desarrollo de competencias y el control de los objetivos, lleva tiempo desarrollar las metas y estas suelen ser percibidas como injustas entre los diferentes grupos.



Gráfica 7. Esquema por criterios de tiempo (Corto y largo plazo) en empresas Latinoamericanas

Pre. (Cargos altos), Vp's (Cargos medios) y Grt (Cargos generales)

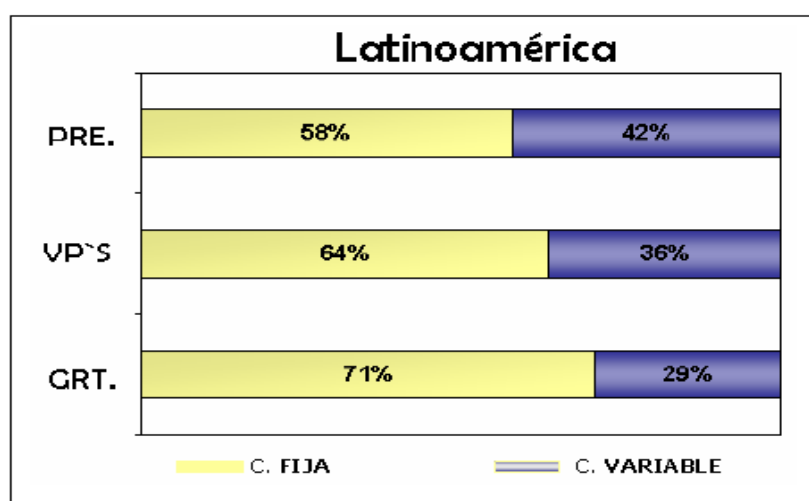
Fuente: Human capital consulting Seeliger y Conde. (2007).

Cuando el esquema se define por el tiempo, estas compensaciones tienen las siguientes características:

Esquemas de corto plazo: Los incentivos se relacionan con un desempeño medido en períodos inferiores o iguales a un año. Generalmente se ligan al logro de objetivos, los más tradicionales son los esquemas de comisiones y los bonos por resultado. Requieren un esfuerzo alto en la administración y seguimiento periódico.

Esquemas de largo plazo: Los incentivos se relacionan con un desempeño medido por un periodo mayor a un año. El más popular es el programa de opciones de acciones, pero existen otros programas; este tipo de programas permiten balancear la gestión de corto plazo, se focalizan en los resultados estratégicos y fomenta el trabajo en equipo.

4. *Compensación Total:* Como se verá en la siguiente gráfica, es evidente que en Latinoamérica cada vez es más alto el porcentaje del uso de sistemas de compensación variable, es necesario explorar condiciones para esquemas de largo plazo y a su vez generar una mayor estabilidad en el ambiente empresarial que permita potencializar el pago por resultados.

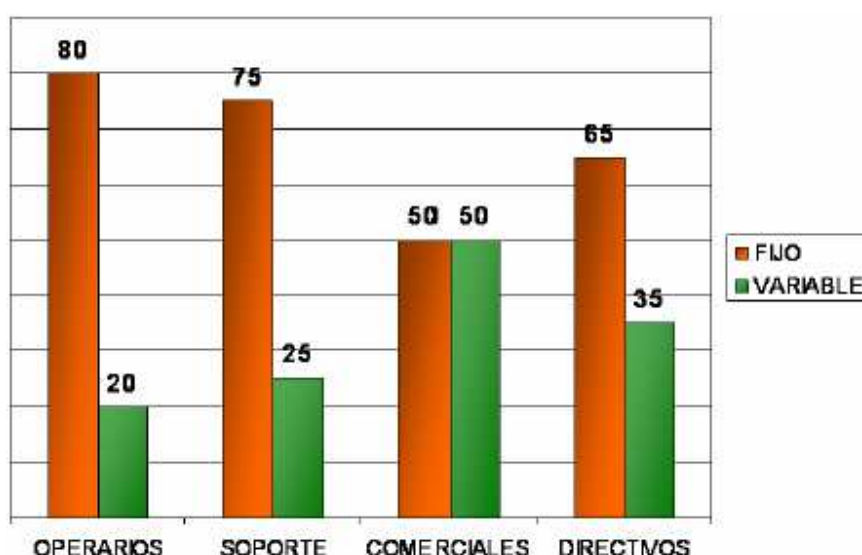


Gráfica 8. Compensación variable vs fija en empresas Latinoamericanas

Fuente: Human capital consulting Seeliger y Conde. (2007).

Gracias al trabajo realizado desde décadas atrás, la tendencia de los sistemas de compensación variable es creciente; es importante destacar que los cargos que presentan una mayor aplicabilidad son cargos comerciales y presidenciales. A pesar de que en los niveles operativos el porcentaje de implementación de este sistema es el más bajo de todos, año tras año ha crecido obteniendo una participación del 20%.

La implementación del sistema de compensación variable es un proceso a largo plazo, el cual se debe ir implementando poco a poco y con cautela dentro de las organizaciones y los miembros de las mismas. Es así como se puede observar que el porcentaje de participación del sistema de compensación variable en cargos comerciales es del 50%. Ver gráfica 9.



Gráfica 9. Compensación variable vs fija por cargos en empresas Latinoamericanas

Fuente: Human capital consulting Seeliger y Conde. (2007).

De acuerdo al análisis anterior se puede concluir que en Latinoamérica cada vez es más alto el porcentaje del uso de sistemas de compensación variable, muestran una tendencia creciente en los diferentes cargos de la compañía que permiten estimular a los colaboradores con mejor

desempeño y de esta manera incrementar su productividad y retener el talento clave con habilidades especializadas.

3.1.2. Resultados en Colombia.

En el plano nacional se hace referencia a unos resultados obtenidos en el estudio realizado por Alarcón, Flores y Sierra (2006) de la Universidad de la Sabana de Bogotá, la cual sirve de referente para el presente estudio, dado que la investigación se realizó sobre importantes empresas nacionales y multinacionales colombianas.

La investigación de modelos de compensación bajo la metodología de MERCER se desarrolló en una muestra que incluyó a 58 compañías (33) multinacionales y (25) nacionales de cuatro sectores de actividad económica caracterizados por tener prácticas de compensación de avanzada:

- Químico farmacéutico.
- Alta tecnología y comunicaciones.
- Consumo masivo.
- Financiero.

Se homologaron jerárquicamente los diferentes niveles de los cargos encontrados de la muestra, para poder manejar criterios unificados en la muestra. Ver cuadro 13.

Cuadro 13. Niveles de los cargos

NIVEL 1	ALTA GERENCIA
NIVEL 2	GERENCIA MEDIA
NIVEL 3	PROFESIONALES/ADMIN/FZA. VENTAS
NIVEL 4	OPERATIVOS

Fuente: Alarcón, Flores y Sierra (2006:101).

Del total de compañías de la muestra, 44 de ellas, es decir el 76% tiene implementado algún esquema de compensación variable, al profundizar en los niveles organizacionales a los que lo dirigen, se encontró que:

- 8 de cada 10 empresas de la muestra tienen implementado el modelo en fuerzas de ventas y alta gerencia.
- Entre 4 y 6 de Cada 10 Empresas lo han bajado a niveles de gerencia media y profesionales.
- El 36% lo hace extensivo a sus áreas operativas y de soporte.

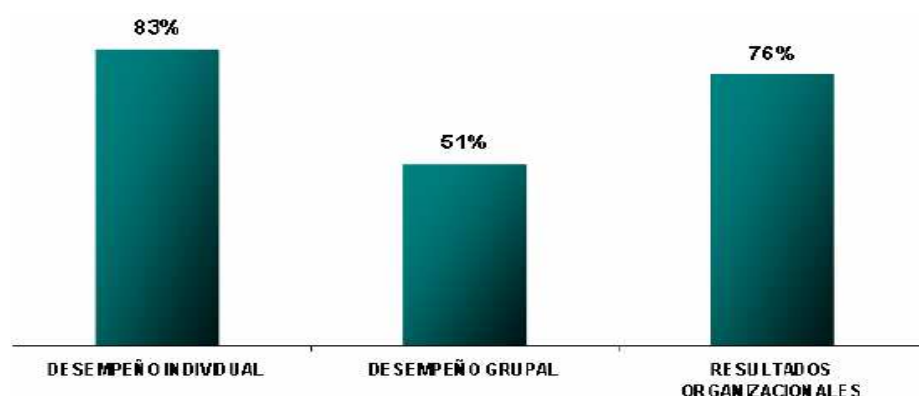
Objetivos: Es claro que la motivación principal de las empresas de la muestra, es llevar a cabo la implementación de modelos de compensación que mejoren el desempeño individual y a su vez la productividad, que reconozcan la contribución de las personas y que mejoren el desempeño financiero de la organización. Ver cuadro 14.

Cuadro14. Principales objetivos de las empresas Colombianas frente a su modelo de compensación

OBJETIVO	IMPORTANCIA
Mejorar los desempeños individuales y la productividad	4,40
Mejorar el reconocimiento a la contribución de los empleados	4,20
Mejorar el desempeño financiero de la Organización	4,00
Crear una Compensación Total más competitiva frente al mercado de referencia	3,80
Incrementar la productividad de forma global	3,60
Mejorar el compromiso del equipo	3,20
Promover el sentido de pertenencia	2,60
Reducir la rotación de personal	2,60
Mejorar la administración de los costos laborales	2,20
Soportar el cambio de cultura	2,20

Fuente: Alarcón, Flores y Sierra (2006:102). (1 menos importante, 5 el más importante).

Tipo de Medición: Se indago sobre el tipo de medición utilizada por las empresas de la muestra, con el fin de establecer el enfoque de medición individual, grupal o de Empresa que maneja:



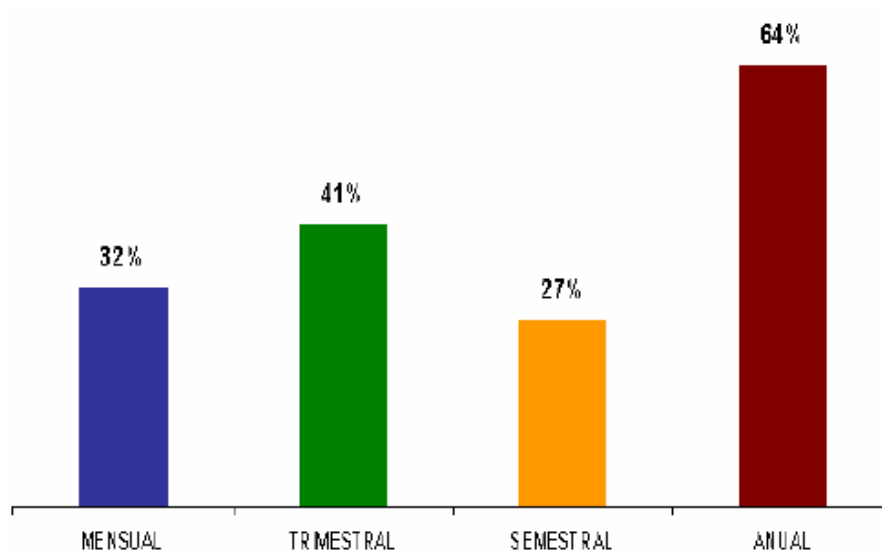
Gráfica 10. Tipo de medición que utilizan las empresas Colombianas

Fuente: Alarcón, Flores y Sierra (2006:102).

- 8 de cada 10 empresas miden desempeño individual.
- 1 de cada 2 miden desempeño grupal.
- 4 de cada 5 miden resultados organizacionales.

Los resultados demuestran que el enfoque de trabajo en equipo a través de los modelos de pago variable es un factor que todavía debe ganar más espacio en las organizaciones a lo largo del tiempo.

Periodicidad: periodo de tiempo en que las organizaciones miden y liquidan el pago variable. A continuación presentamos los resultados.



Gráfica 11. Periodo de medición y liquidación de compensaciones

Fuente: Alarcón, Flores y Sierra (2006:104).

Predomina la medición anual especialmente para los niveles organizacionales I y II. La medición trimestral y mensual se utiliza en niveles III y IV es decir, profesionales y cargos operativos o de soporte.

En promedio las organizaciones de la muestra manejan diferentes mezclas de compensación entre fija y variable de acuerdo con los niveles organizacionales a los que se enfoca el esquema.

Es importante resaltar como la mezcla de compensación le da mayor peso a la porción variable en la medida en que los cargos se acercan más al resultado del negocio. Esto se debe a la búsqueda de un equilibrio entre los cargos y su nivel de contribución.

Es evidente como las fuerzas de ventas en promedio para las organizaciones de la muestra le otorgan un peso importante del 30% a la porción variable, está dado por la clara orientación de estos cargos hacia los resultados. Ver cuadro 15.

Cuadro 15. Tendencias por niveles de cargo en compensación fija vs variable

RESUMEN TOTAL	SALARIO FIJO	COM. VARIABLE
ALTA GERENCIA	70%	30%
GERENCIA MEDIA	80%	20%
PROFESIONALES	85%	15%
OPERATIVOS	90%	10%
FUERZA DE VENTAS	70%	30%

Fuente: Alarcón, Flores y Sierra (2006:105).

Los datos corresponden al promedio aritmético de todas las empresas de la muestra.

Número de salarios: La compensación variable expresada en términos de número de salarios al año, arrojó los siguientes resultados estadísticos:

Cuadro 16. Compensación de las empresas Colombianas por número de salarios

	ESTADISTICOS		
	QUARTIL I	MEDIANA	QUARTIL III
NIVEL I	2,0	3,0	3,8
NIVEL II	1,5	2,0	3,0
NIVEL III	0,5	1,0	2,0
NIVEL IV	0,5	1,0	1,0

Fuente: Alarcón, Flores y Sierra (2006:106).

En los cargos de Alta Gerencia la mediana del mercado está otorgando 3 salarios adicionales al año y en el cuartil III, 3,8 salarios como bono de resultados.

En los cargos de gerencia media la mediana está en 2 salarios, equivalente al 16,7% del salario fijo anual y el cuartil III en 3 salarios adicionales.

Se evidencia como los montos de compensación variable de los cargos son más representativos en los primeros niveles organizacionales, dado que son estos los que impactan directamente el logro de los objetivos estratégicos.

La tabla de pago es el elemento que conecta el nivel de resultado con la recompensa, existen específicamente 3 tipos de tablas de pago que se utilizan:

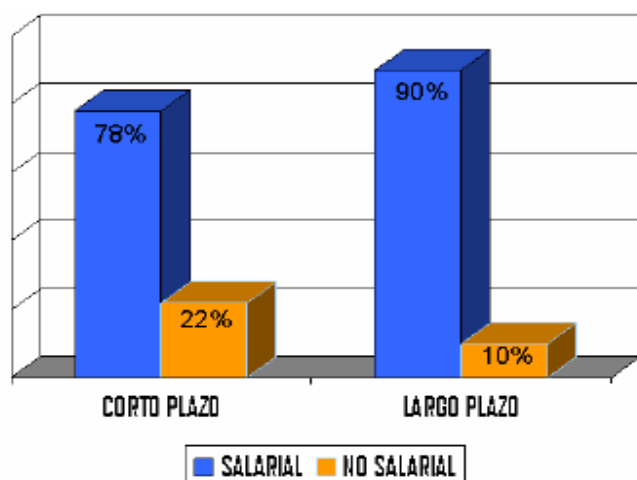
Cuadro 17. Tipos de tablas de pago

Tipo	Descripción
Lineal	La relación de cumplimiento con el nivel de recompensa es proporcional independiente de los resultados alcanzados.
Exponencial	El nivel de recompensa es mayor o más atractivo a medida que se obtienen mejores resultados.
Logarítmica	El nivel de recompensa disminuye a medida que se incrementa el nivel de resultados, este tipo de tabla es muy utilizada en negocios de tipo estacional o para fomentar los resultados de un proyecto específico.

Fuente: Alarcón, Flores y Sierra (2006:106).

Marco de actuación legal: el marco de actuación legal utilizado por las organizaciones, haciendo referencia al tratamiento salarial o no de los incentivos otorgados, se encontró:

Las organizaciones prefieren no correr riesgos laborales a la hora de otorgar incentivos de corto plazo, dado que estos generalmente están ligados con los resultados individuales y se pagan en periodos de tiempo pequeños. Ver gráfica 12.

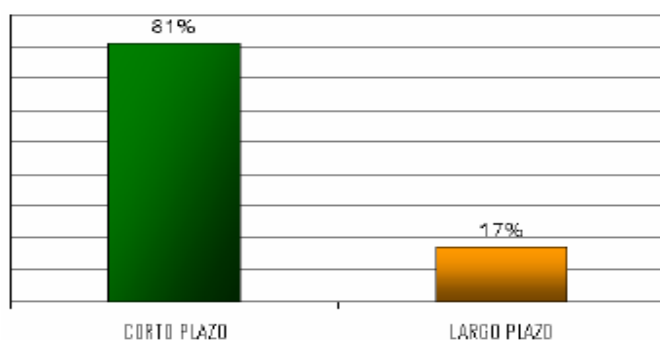


Gráfica 12. Incentivos de las empresas Colombianas

Fuente: Alarcón, Flores y Sierra (2006:107).

Esquemas de compensación por tiempo: Por otra parte en los bonos de resultado, las organizaciones claramente le dan el tratamiento no salarial especialmente porque estos bonos están ligados a un resultado total de empresa.

A continuación se presentan los resultados frente a la utilización de esquemas de corto plazo y largo plazo:



Gráfica 13. Utilización de sistemas de compensación de corto y largo plazo en las empresas colombianas

Fuente: Alarcón, Flores y Sierra (2006:109).

En cuanto a la implementación de esquemas de corto plazo (menos de 1 año) y largo plazo (más de 1 año), se evidenció que las compañías de la muestra tienen especialmente desarrollado en sus organizaciones modelos de compensación variable de corto plazo, es decir aquellos que se miden y se pagan en períodos inferiores o iguales a 1 año (no se cuentan los bonos por resultado porque están ligados a un resultado total de empresa, que generalmente se mide con un periodo superior a un año).

De acuerdo al análisis realizado en Colombia, se puede decir que está pasando por un momento importante donde se reconoce que el capital más valioso de una organización son los colaboradores, para lo cual ha ido incluyendo diferentes tendencias a la hora de compensar a sus empleados, pues se considera que realizar pagos variables genera un alto impacto en la competitividad empresarial, donde permite que las personas estén más comprometidas con su productividad, orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, generando compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización.

3.2. Elementos a considerar en el modelo de Compensación de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

Después de considerar las principales estrategias de compensación salarial que más se utilizan en las empresas latinoamericanas y especialmente en Colombia, es necesario rescatar los siguientes aspectos que sirven de referente para la formulación del sistema de compensación por competencias que se busca proponer en los mandos medios del área operativa de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ:

a.) Generalmente la tendencia de las empresas (latinas y colombianas) está orientada a adoptar modelos de compensación variables, por lo tanto es válido hacer una comparación entre los dos tipos de remuneración:

Cuadro 18. Comparación de los modelos de compensación fija y variable

Remuneración Fija	Remuneración variable
-Pago por conocimientos y herramientas. - Pago con salario base	- Basado en desempeño organizacional, grupal e individual. - Planes de ganancias compartidas. - Planes de desarrollo compartido. - Incentivos individuales.

Fuente: Ivancevich J. (2005). P. 26.

Entre las principales ventajas que se destacan entre estos dos modelos se pueden mencionar:

Cuadro 19. Ventajas de los modelos de compensación fija y variable

Remuneración Fija	Remuneración variable
- Certeza en los costos fijos. - Resultados con incertidumbre. - No recomendable para comerciales - No existen los esfuerzos “extras”. - Se asocia con la comodidad y el letargo.	- Incentivo para el cumplimiento de las metas. - Menor costo administrativo. - Mayor eficiencia. - Aumento de la rentabilidad. - Más tiempo “extra” - Es un “gana – gana” - Retención de clientes. - Mayor reconocimiento. - Más productividad.

Fuente: Fuente: Ivancevich J. (2005). P. 27.

Dado que la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ busca un modelo de compensación por competencias es necesario que adopte un esquema de retribución variable, en vista de que los mandos medios tienen una responsabilidad directa sobre el alcance de los objetivos estratégicos de la organización.

b.) Aunque los resultados del estudio de benchmarking determinó que el sistema de medición más empleado por las empresas en Colombia es el de desempeño individual y el de resultados organizacionales, se recomienda que el sistema de medición adecuado para la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, sea por desempeño grupal, ya que este esquema facilita el desarrollo de competencias y el control de los objetivos.

c.) La tendencia de las empresas para la liquidación y pago de las compensaciones es generalmente de un año para mandos ejecutivos y mandos medios, la cual es aceptable para el modelo que se busca proponer en la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.

d. En el estudio realizado a las empresas se tiene que en cuanto a la compensación por número de salarios, los cargos de gerencia media tiene una mediana de 2 salarios, equivalente al 16,7% del salario fijo anual y el cuartil III en 3 salarios adicionales que está representado como bonos de resultados.

Aunque esta variable depende de las políticas y el presupuesto que maneje la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ en esta materia, se recomienda que estos valores de retribución sean acordes a sus empresas competidoras directas como estrategia de retención, y que sea coherente frente a los costos laborales que pueda manejar la compañía en este aspecto.

e.) Teniendo en cuenta que la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ busca mejorar la compensación en sus mandos medios operativos, es necesario que se adopte una tabla de pago exponencial, donde el nivel de recompensa sea más atractivo en la medida en que se obtienen

mejores resultados, pues esto estimula el desarrollo de mayores competencias en los empleados para lograr optimizar sus indicadores.

f.) Debido a que los mandos medios operativos tienen una medición de resultados de corto plazo, se recomienda que el modelo de la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, debe focalizar su estrategia de compensación en el corto plazo que es la tendencia de las empresas latinas y colombianas, otorgando incentivos con tratamiento no salarial.

4. Propuesta del modelo de compensación

El modelo de compensación variable propuesto para la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ tiene como propósito mejorar la gestión del talento humano en sus mandos medios operativos, específicamente en el tema de la retención, ya que se pretende que el colaborador desarrolle sus competencias y se desempeñe a un alto nivel a través de incentivos, tanto monetarios como de otra índole.

Para el diseño del modelo, es necesario tomar en cuenta una estructura básica que se menciona a continuación:

I- Definición de una evaluación de desempeño.

II- Definición de indicadores de desempeño según resultados esperados por colaborador.

III- Identificación de compensaciones preferidas por los empleados del área.

IV- Creación del modelo compensación variable según resultados de desempeño y competencias de los colaboradores.

V – Costos y desventajas del modelo propuesto.

Conociendo los pasos para el diseño del modelo, se profundiza sobre los mismos a continuación:

4.1. Definición de una evaluación de desempeño.

Como se mencionó en el segundo capítulo de este estudio (Análisis de la compensación actual), la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ tiene definido la evaluación de desempeño para los cargos operativos de mandos medios, los cuales se subdividen en la evaluación dirigida a jefes operativos y la que corresponde a cargos administrativos (Ver figura 10 y 11 del documento).

En dichas evaluaciones se califica las competencias de gestión estratégica de recurso humano, de proceso y procedimientos, y de resultados.

4.2. Definición de indicadores de desempeño según resultados esperados por colaborador.

Al igual que las evaluaciones de desempeño, la empresa tiene definido los indicadores operativos que deberá alcanzar sus empleados de mandos medios, los cuales, también se pueden apreciar en la figura 9 del segundo capítulo (Análisis de la compensación actual) del presente estudio, donde se especifica el peso (porcentaje de importancia), su ponderación y fuentes de información.

Estos resultados van enfocados a medir indicadores de productividad, calidad, incidentes SISO e incidentes ambientales.

4.3. Identificación de compensaciones preferidas por los empleados del área.

Definitivamente si un trabajador tiene incentivos y motivaciones adicionales al salario mensual, puede demostrar que es capaz de superar sus metas constantemente y aportar valor a la organización en gran manera. Pero cuando el incentivo es algo que esa misma persona ha seleccionado, la motivación es mayor y tienden a rendir más.

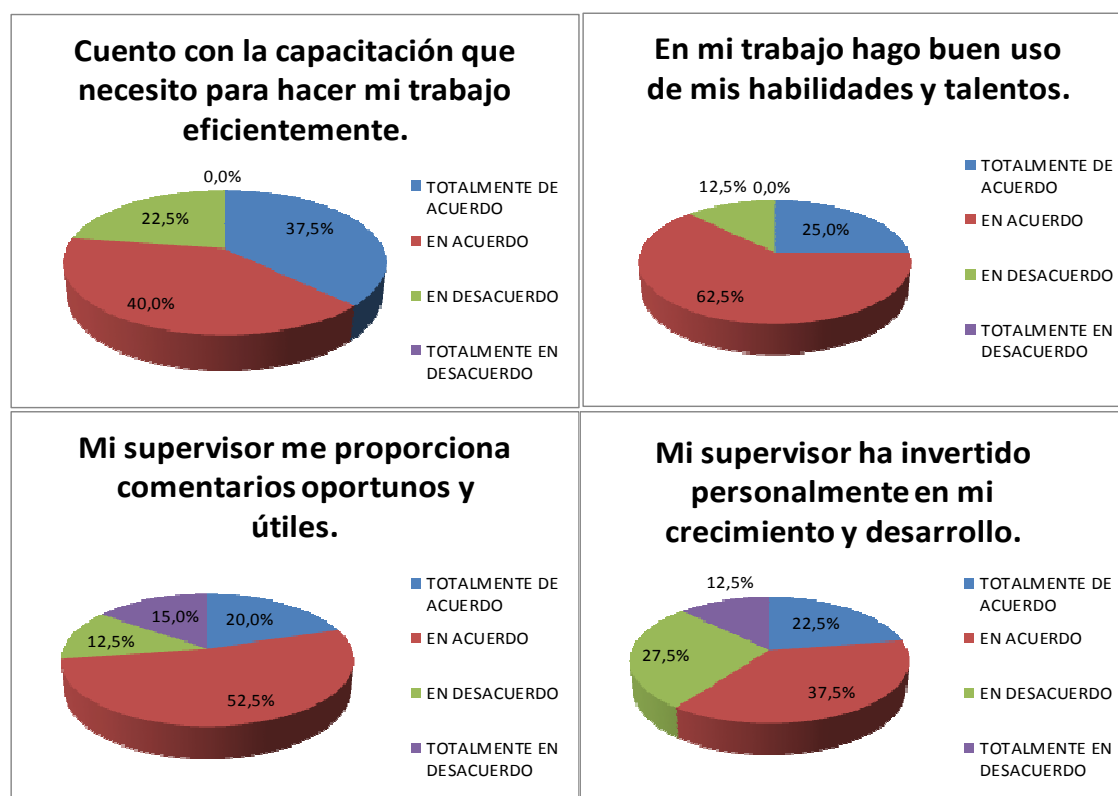
Por lo tanto, a los colaboradores operativos de mandos medios de la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, se les hizo un sondeo primero para identificar su percepción sobre lo que actualmente se les proporciona en materia de crecimiento y desarrollo, en participación y sentido de pertenencia y en su compensación actual. Posteriormente se indago sobre el tipo de incentivos que preferirían.

El estudio se realizó con los 40 empleados de mandos medios del área operativa en el periodo de Junio a agosto del año 2014, aprovechando las reuniones quincenales que tiene el departamento.

Cuadro 20. Percepción de los empleados de mandos medios operativos sobre lo que les proporciona la empresa

ENCUESTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	EN ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Crecimiento y Desarrollo				
Cuento con la capacitación que necesito para hacer mi trabajo eficientemente.	15	16	9	0
En mi trabajo hago buen uso de mis habilidades y talentos.	10	25	5	
Mi supervisor me proporciona comentarios oportunos y útiles.	8	21	5	6
Mi supervisor ha invertido personalmente en mi crecimiento y desarrollo.	9	15	11	5

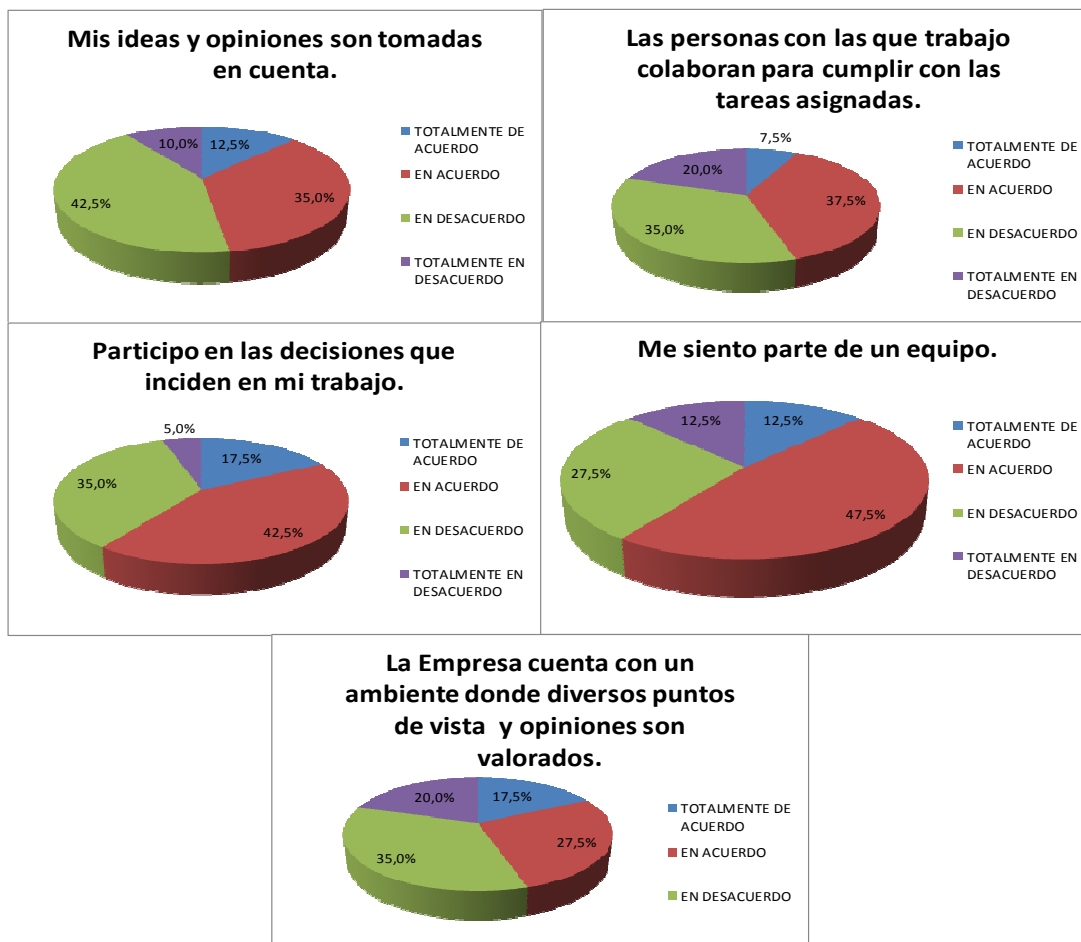
4.3.1. Resultados de la percepción del empleado frente al Crecimiento y Desarrollo



Gráfica 14. Resultados de percepción de los empleados en crecimiento y desarrollo

Los resultados de la encuesta revelan que la mayoría de empleados de los mandos medios operativos de la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ están de acuerdo con un porcentaje superior al 75%, en lo que la empresa les ofrece frente a capacitación para su trabajo y el ambiente para desarrollar sus habilidades y talentos. Sin embargo, es necesario potenciar aspectos relacionados con el supervisor en lo que respecta a comentarios útiles y a la dedicación de mayor tiempo a los empleados, para mejorar su crecimiento y desarrollo.

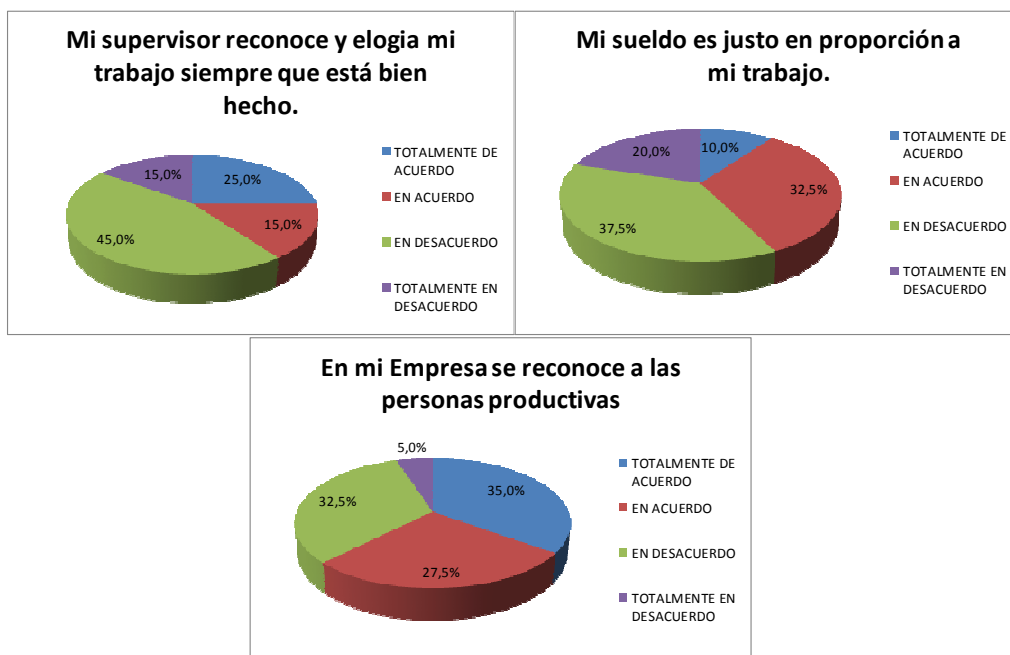
4.3.2. Resultados de la percepción del empleado frente a la participación y sentido de pertenencia



Gráfica 15. Resultados de percepción de los empleados en participación y sentido de pertenencia

Los resultados de la encuesta en el tema de participación y sentido de pertenencia revelan unos resultados muy regulares y bajos en todas las variables analizadas (en acuerdo por debajo del 65%), por lo que se hace necesario potenciar a todas ellas, en especial las de más baja percepción como lo es el trabajo en equipo y el generar espacios donde las opiniones de los empleados sean valoradas.

4.3.3. Resultados de la percepción del empleado frente al reconocimiento y la recompensa



Gráfica 16. Resultados de percepción de los empleados en reconocimiento y recompensa

Los resultados de la encuesta frente a la percepción que tienen los empleados sobre la recompensa y el reconocimiento que les ofrece la empresa es bajo, por lo que es necesario potenciar toda esta variable, dada la importancia que ella tiene en la motivación y retención de los empleados.

4.3.4. Recompensas y reconocimientos preferidos por los empleados

Después de consultar a los empleados sobre su percepción frente a los que les ofrece la empresa, se procedió a preguntarles sobre los beneficios que más les gustaría tener por los buenos resultados alcanzados dentro de la organización, encontrándose los siguientes resultados.

Cuadro 21. Beneficios preferidos por los empleados operativos de mandos medios de una empresa EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.

RECOMPENSAS PREFERIDAS	No	Part %
Beneficios de Salud	15	9%
Oportunidades de Capacitación	24	14%
Planes de Reconocimiento por Productividad, y Cumplimiento de Indicadores	25	15%
Mejorar en las condiciones salariales	31	18%
Que la empresa reconozca las ideas	23	13%
Otorgar bonos por resultado	26	15%
Salarios por Categorías	27	16%
TOTAL	171	100%

De acuerdo a los resultados de los encuestados se encuentra que los incentivos de mayor preferencia para los empleados de mandos medios operativos de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, son en orden de importancia los siguientes: Mejoras en las condiciones salariales, salarios por categorías, planes de reconocimiento por productividad, otorgar bonos por resultado, oportunidades de capacitación, reconocimiento de ideas y mayores beneficios de salud.

4.4. Creación del modelo de compensación variable por competencias

Una vez se cuentan con las bases para la creación del modelo, se define que el sistema de compensación variable a diseñar debe generarse mediante una evaluación que mida los resultados vs las competencias.

Para ello se va a emplear los siguientes sistemas de evaluación con los que cuenta actualmente la empresa:

Cuadro 22. Sistema de evaluación por competencias

Grados	Descriptor de los Grados	
N	No califica	No conoce el desarrollo de la competencia para evaluar.
1	No satisfactorio	El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo
2	Necesita mejoramiento	El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.
3	Bueno	El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.
4	Muy Bueno	Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad.

Fuente: Información suministrada por el área de recursos humanos de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.

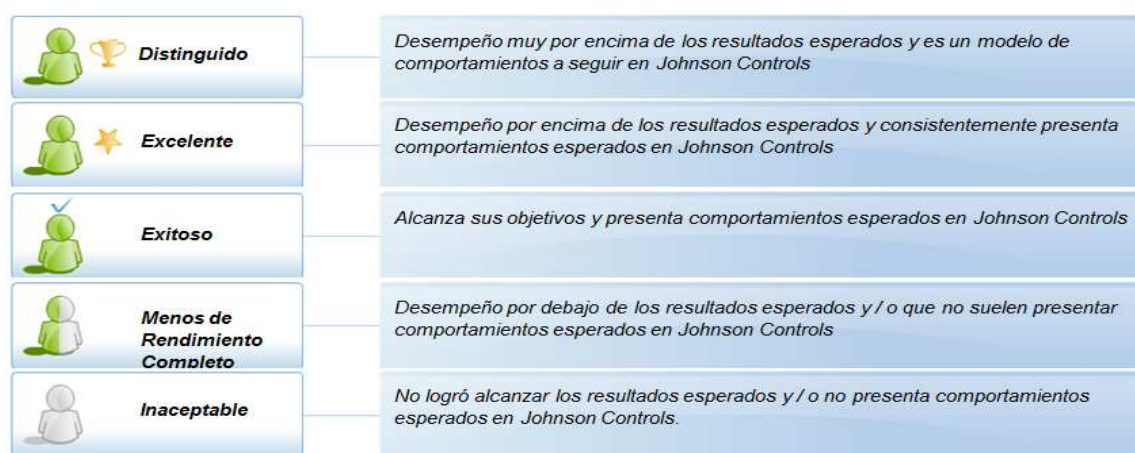


Figura 8. Sistema de evaluación por Resultado

Fuente: Información suministrada por el área de recursos humanos de una EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.

De acuerdo a estos sistemas de evaluación se definió una serie de compensaciones en las categorías de mayor alcance de resultados tanto en competencias como en el desempeño.

R E S U L T A D O S	Distinguido > 100%					Categoría 1
	Excelente 90% - 100%				Categoría 3	Categoría 2
	Exitoso 80% - 89%				Categoría 5	Categoría 4
	Menos del rendimiento Completo 60% - 79%					
	Inaceptable < 60%					
		1	2	3	4	
		No Califica	No satisfactorio	Necesita mejoramiento	Bueno	Muy Bueno

Figura 9. Categorías de compensación variable

La figura 14 muestra la franja de color que corresponde a las escalas de evaluación donde los empleados tendrán derecho a la compensación variable que se dispondrá por su mejor desempeño y su mayor alcance de competencias.

La franja de color describe cada una de las categorías (de 1 a 5) de compensación al que tiene derecho los empleados que alcancen dichos resultados, las cuales se muestran a continuación, teniendo en cuenta las recompensas preferidas por los empleados del área y los recursos disponibles por la empresa para dicha actividad.

Cuadro 23. Categorías de compensación variable por competencias propuestas para los mandos medios operativos

Categoría de Compensación	Tipo de Compensación	Tiempo de Evaluación	Modalidad de Entrega	Descripción	Vr. Pasajes
1	a. Dos salarios adicionales	Anual	Pago de cada salario en el primer y segundo semestre después de la evaluación anual		\$ 2.986.000
	b. Viaje a San Andres	Anual	Se entrega en el Primer Semestre después de la evaluación anual	Paquete Premium	
	c. Beneficios de Salud	Semestral	Se entrega en el Semestre donde alcance el resultado	Más % Cubrimiento	
	d. Bonos Sodexho			Medicina Prepagada	
	e. Reconocimiento Público ante la Dirección	Anual	Se entrega en la fecha estipulada por la empresa para esta actividad	3 SMLV Actuales	
	f. Placa de empleado				
2	a. Un salario adicional	Anual	Pago del salario en el primer semestre después de la evaluación anual		\$ 1.637.000
	b. Viaje a San Andres	Anual	Se entrega en el Primer Semestre después de la evaluación anual	Paquete Elite	
	c. Beneficios de Salud	Semestral	Se entrega en el Semestre donde alcance el resultado	Más % Cubrimiento	
	d. Bonos Sodexho			Medicina Prepagada	
	e. Reconocimiento Público ante la Dirección	Anual	Se entrega en la fecha estipulada por la empresa para esta actividad	2,5 SMLV Actuales	
	f. Placa de empleado				
3	a. Medio salario adicional	Anual	Pago del medio salario en el primer semestre después de la evaluación anual		\$ 1.275.000
	b. Viaje a San Andres	Anual	Se entrega en el Primer Semestre después de la evaluación anual	Paquete Senior	
	c. Beneficios de Salud	Semestral	Se entrega en el Semestre donde alcance el resultado	Más % Cubrimiento	
	d. Bonos Sodexho			Medicina Prepagada	
	e. Reconocimiento Público ante la Dirección	Anual	Se entrega en la fecha estipulada por la empresa para esta actividad	2 SMLV Actuales	
	f. Placa de empleado				
4	a. Viaje a San Andres	Anual	Se entrega en el Primer Semestre después de la evaluación anual	Paquete Junior	\$ 980.000
	b. Medio salario adicional	Anual	Pago del medio salario en el primer semestre después de la evaluación anual		
	c. Beneficios de Salud	Semestral	Se entrega en el Semestre donde alcance el resultado	Más % Cubrimiento	
	d. Bonos Sodexho			Medicina Prepagada	
5	a. Beneficios de Salud	Semestral	Se entrega en el Semestre donde alcance el resultado	1,5 SMLV Actuales	
	b. Bonos Sodexho			1 SMLV Actuales	

De acuerdo a estos parámetros de compensación se desarrolló un ejemplo con el propósito de familiarizar el uso de dicha herramienta en la empresa. Para este propósito se realizó el ejercicio con un empleado Jefe, quienes son los que más competencias deben desarrollar conforme a su mayor responsabilidad.

En su evaluación por comportamientos (competencias), la cual se puede visualizar en el anexo A de este documento se observa un resultado global del 51%, que dentro de la escala de calificación se encuentra en los que “necesitan mejoramiento”.

Por el lado de su evaluación por resultados que se puede observar en el anexo B del estudio, alcanzo un resultado de 62 puntos, esto significa que está dentro de un cumplimiento del 60% al 79%, es decir, menos del rendimiento esperado, de acuerdo a la escala de calificación sugerida.

En este sentido, el empleado jefe evaluado se encuentra por debajo de lo esperado tanto en comportamientos como en resultados, y por lo tanto, no alcanza los beneficios propuestos en este plan de compensación. Ver figura 15.

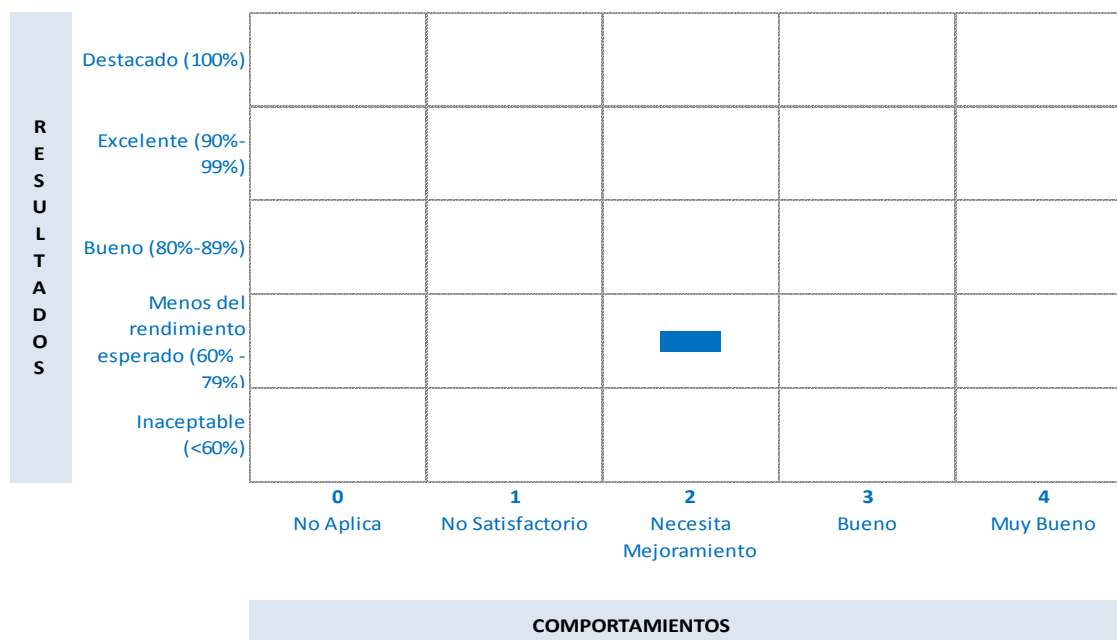


Figura 15. Categoría alcanzada por el empleado jefe en el ejemplo.

4.5. Costos y desventajas del modelo propuesto.

El modelo propuesto contempla modificaciones en la compensación fija actual y la compensación variable propuesta, de acuerdo a las competencias y resultados alcanzados por los empleados de mandos medios operativos.

4.5.1. Compensación fija.

Como se pudo observar en el capítulo de clasificación de cargos, el análisis de equidad interna determinó que algunos puestos de trabajo tienen una compensación fija superior a la que deberían tener, como el caso del Ingeniero programador de producción, el coordinador de despachos, el ingeniero de planta, y el ingeniero de control de productividad, a los cuales se les propone mantener el salario actual, dado que aun así se encuentran por debajo de los salarios que ofrece el sector, además de evitar las consecuencias que se generaría en su motivación.

Para el caso de aquellos cargos como: el coordinador de abastecimiento, el ingeniero de mejoramiento y el ingeniero de calidad, en donde el análisis de equidad interna determinó que se les está pagando por debajo de lo que se debería, se propuso ajustarlos a los salarios de equidad.

De igual manera todos los salarios tanto actuales como los que se proponen ajustar, están por debajo de los salarios que paga el sector; sin embargo, dentro de la propuesta se busca que con la compensación variable se equipare dicha brecha salarial.

4.5.2. Compensación variable.

En el caso de la compensación variable se propuso que dichos costos no superen el 3% de incremento de los costos laborales totales, quienes a su vez, son compensados con los resultados de productividad que se busca lograr con dicha estrategia de compensación, los cuales ya fueron descritos en el capítulo 1 donde se pretendía proponer un modelo de compensación basado en competencias que permita atraer, retener y motivar a los colaboradores de mandos medios de la empresa. A continuación en el cuadro 30 se describe los costos de compensación total propuesto.

Cuadro 24. Costos totales de compensación de la propuesta

Cargo	Tipo	Salario Definitivo	Cesantias 8,33%	Intereses Cesantias 12%	Prima 8,33%	Dos (2) Salarios adicionales	Viaje a San Andres \$2.986.000	Beneficio de Salud \$290.000	Bonos Sodexo \$1.848.000	Reconocimiento Público ante las Gerencias	Placa de empleados del año \$100.000	Exceso no salarial (MES)	Aportes Salud 8,50%	Aportes Pensión 12%	ARL 0,52%	Caja 4%	Sena 2%	ICBF 3%	Subtotal	Valor Anual
INGENIERO DE SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD	I	3.247.000	270.475	32.457	270.475	540.950	248.833	145.000	154.000	0	8.333	0	0	389.640	1.412	129.880	0	0	5.438.456	65.261.472
COORDINADOR ABASTECIMIENTO	I	2.853.000	237.655	28.519	237.655	475.310	248.833	145.000	154.000	0	8.333	0	0	342.360	1.241	114.120	0	0	4.846.025	58.152.305
COORDINADOR DESPACHOS	I	3.150.000	262.395	31.487	262.395	524.790	248.833	145.000	154.000	0	8.333	0	0	378.000	1.370	126.000	0	0	5.292.604	63.511.245
INGENIERO CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD	I	3.588.000	298.880	35.866	298.880	597.761	248.833	145.000	154.000	0	8.333	0	0	430.560	1.560	143.520	0	0	5.951.194	71.414.329
INGENIERO PROGRAMACION DE LA PRODUCCION	I	3.015.000	251.150	30.138	251.150	502.299	248.833	145.000	154.000	0	8.333	0	0	361.800	1.311	120.600	0	0	5.089.614	61.075.363
INGENIERO DE MEJORAMIENTO	I	3.181.000	264.977	31.797	264.977	529.955	248.833	145.000	154.000	0	8.333	0	0	381.720	1.383	127.240	0	0	5.339.216	64.070.596
INGENIERO DE PLANTA	F	3.200.000	266.560	31.987	266.560	533.120	248.833	145.000	154.000	0	8.333	0	0	384.000	1.391	128.000	0	0	5.367.785	64.413.424
TOTAL		22.234.000	1.852.092	222.251	1.852.092	3.704.184	1.741.833	1.015.000	1.078.000	0	58.333	0	0	2.668.080	9.668	889.360	0	0	37.324.894	447.898.733

4.5.3. Desventajas del modelo propuesto.

Como en toda propuesta que se realiza puede presentarse ciertos elementos que se pueden traducir en desventajas, entre las que se pueden mencionar los siguientes:

- El modelo no tiene contemplada la medición de nuevas competencias que contribuyan al alcance de los resultados, hecho que en el mediano plazo puede incidir sobre la motivación del empleado sobresaliente al observar que no se le está compensando por esa nueva competencia adquirida.
- El modelo de compensación está atado solo a los resultados operativos sin contemplar otros indicadores como las ventas o las utilidades del negocio que están más alineadas a la situación externa de la empresa, las cuales pueden influir, si se tiene en cuenta que en un entorno negativo de la industria, la compañía tendería a restringir sus gastos, viéndose afectada la propuesta y la motivación del empleado, al no alcanzando los resultados de operación definidos.

4.5.4. Ventajas del Modelo Propuesto

Además de que permite alinear la estructura salarial con el mercado (la empresa se vuelve competitiva salarialmente) y motiva a los colaboradores a fomentar una mejora en su desempeño, se pueden mencionar entre otras, las siguientes:

- Genera identidad del trabajador con el negocio.
- Crea una compensación competitiva dentro del mercado.
- Busca la mejora del desempeño de los grupos y las personas con una mejor productividad.
- Fortalece el sentido de pertenencia y el clima laboral
- Disminuye el riesgo de las empresas en tiempos de recesión.
- Alinea los intereses de las personas (extrínsecos) a los objetivos organizacionales.
- Eleva la productividad laboral.

- Eleva la motivación y el sentido de pertenencia a la empresa actuando como un fuerte elemento de retención de los mejores talentos.
- Reconoce el esfuerzo y logro de resultados superiores/extraordinarios.

5. Conclusiones

- El sistema de compensación actual de la EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ en sus mandos mediosoperativos carece de un enfoque que verdaderamente haga valer a las compensaciones como un motivador y facilitador, permitiendo impulsar a cada trabajador y a la empresa misma a ser más productiva, ya que su sistema de compensación está únicamente ligado a cuotas fijas salariales que no estimulan a los trabajadores a obtener resultados por encima de los estándares normales de desempeño.
- La EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, mantiene salarios ligeramente por debajo de la curvasalarial del mercado, pero con un buen sistema de compensación variable permiten a la empresa retener al personal con que actualmente cuenta y atraer a otros trabajadores calificados del medio, debido a que, si bien es cierto, tales salarios se encuentran por debajo del promedio del mercado, no es una diferencia significativa que pueda hacer a la empresa quedar en desventaja competitiva.
- Es muy importante hacer notar, que para la implementación de un sistema de compensación salarial variable se debe optar por reducir significativamente el incremento de la parte fija de las compensaciones en los próximos reajustes salariales, ya que se debe dar mayor énfasis en readecuar, si fuera necesario, la parte variable del sistema. El sustituir algunos beneficios de poco uso, o bien beneficios no asociados al desempeño, ayudará a mantener o lograr una reducción del costo operacional de la organización.
- Se debe implementar un buen sistema de administración para la aplicación del sistema de compensación variable, y para esto existe una buena herramienta de evaluación de competencias, y que funge como un verdadero complemento para los indicadores tradicionalmente utilizados para evaluar el desempeño organizacional. Además, se adecua y

complementa a la medición de resultados obtenidos, y permite también establecer parámetros de precisión que ayudan a mantener un control durante todos los pasos de la aplicación del sistema de compensación.

- De acuerdo con el estudio realizado, se diseña y esquematiza un sistema de compensación que se apegue a las principales tendencias mundiales en el ramo de las compensaciones salariales, que hoy por hoy tratan de desvincular la parte fija de las compensaciones como la parte motivadora del aporte o desempeño de las personas en la empresa, encontrando mejores resultados en la implantación de sistemas de compensación variable, ya que esta nueva tendencia hace que el sistema funcione como un elemento motivador y direccionador del desempeño y resultados que logre alcanzar cada trabajador; además de esta forma se motivará a los trabajadores para que ellos perciban que a través de este sistema, pueden ser mejor remunerados en relación con la mejora productiva obtenida dentro de la organización.

- Se desarrolló el modelo de compensación, teniendo en cuenta los principios de administración estratégica, donde se hace referencia específicamente a que el diseño del sistema de compensación salarial debe ir encaminado y alineado a la visión, misión y los valores que se han definido dentro de la organización, ya que el sistema de compensación debe contribuir al éxito de la empresa al definir e indicar los comportamientos que se adaptan a sus objetivos, estrategias, cultura organizacional y el tipo de actividad económica que la empresa desempeña.

- Para la definición de los estándares de desempeño individual se debe acudir a elaborar una diferenciación que le permita a la empresa saber que existen puestos dentro de la misma que son ocupados por personas que afectan de distinta forma el desempeño de la organización, por lo mismo se deben establecer para algunos estándares de desempeño que van relacionados más con

los puestos operativos y estándares de resultados de negocio que se vinculan más a los puestos de mandos medios y gerenciales.

Bibliografía

- Alarcón A., Flores J. y Sierra N. (2006). Compensación variable hacia un paso a la competitividad. Tesis de grado: Facultad de ciencias económicas y administrativas, Programa de administración de empresas. Universidad de la Sabana. Chía, Cundinamarca.
- Barnat, J. (1995). Diccionario enciclopédico Nauta Maior. Barcelona, España:Ediciones Nauta.
- Boyett, J. (1999). Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia:Editorial McGraw-Hill. Quinta edición.
- Cuesta A. (2000). "Gestión de Competencias". Editorial Academia. La Habana Cuba.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2002). Comportamiento Humano en el Trabajo. México:Editorial McGraw-Hill. Octava edición.
- Dessler, G. (1996). Administración de personal. México: Prentice – Hall Hispanoamericana. Sexta edición.
- Dinero (2012). Sector automotriz de capa caída en 2012. Revista. Vol. 4. Edición: Octubre.
- Fernández, I. (2002). La gestión de compensaciones como posibilidad valórica. Recuperado de <http://www.ignaciofernandez.com>.
- Flannery, T., Hofrichter, D. y Platten, P. (1997). Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios. Buenos Aires, Argentina:Editorial Paidós.
- Gámez J. y Garzón J. (2013): El proceso de profesionalización en las empresas de familia. Caso BATERIA MAC DE COLOMBIA. Recuperado de

<http://www.sociedadutopia.es/index.php/temas/article/288-el-proceso-de-profesionalizacion-en-las-empresas-de-familia-caso-baterias-mac-de-colombia>.

Hay Group (2001). El Marco de la Recompensa. Recuperado de: <http://istmo.mx/2012/02/la-calidad-de-vida-no-solo-es-dinero-sueldo-emocional/>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2003): Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc Graw – Hill. Segunda edición.

Human capital consulting Seeliger y Conde. (2007). Prácticas de remuneración variable. 2.005 - 2.006.

Ivancevich J. (2005). Administración de recursos humanos. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V

Kevorkian, J. (2012) Compensación ejecutiva asistiendo a las empresas para generar resultados. Mercer Human Resource Consulting. 2.010 – 2.011.

MAC Johnson Controls S.A.S. (2014). Nuestra empresa. Página web. Recuperado de <http://www.mac.com.co/Nuestra.empresa>.

MAC Johnson Controls S.A.S. (2014). Hitos históricos. Página web. Recuperado de <http://www.mac.com.co/hitos.historicos>.

MAC Johnson Controls S.A.S. (2010). Guía de recursos humanos. Procedimiento Rh - 1038 de recursos Humanos.

MAC Johnson Controls S.A.S.(2010). Recursos humanos – Programa de formación Corporativo – Procedimiento Rh-02-001.

Manpower (2007), «Cómo hacer frente a la crisis de talento». Recuperado de: <http://istmo.mx/2012/02/la-calidad-de-vida-no-solo-es-dinero-sueldo-emocional/>

Morales J. y Velandia N. (1999). Factores compensatorios basados en el rendimiento. Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: Mc Graw Hill.

- Perrin T. (2001). El informe talento Towers Perrin 2001: nuevas realidades en la fuerza laboral de hoy.
- Puchol, L. (2000). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid, España:Editorial Díaz de Santos.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. México: Ediciones Pearson.
- Rodríguez J. (2007). Administración Moderna de Personal. Editor CengageLearning Latin America.
- Serrano, G. (2005). Administración de Personal: un desafío estratégico. Compensaciones. Colombia: División Editorial y de Publicaciones UIS.
- Tamayo, M. (2002). “Metodología formal de la Investigación Científica”. Limusa.Grupo Noriega editores. México.
- Vargas N. (1994). Administración moderna de sueldos y salarios: Un enfoque práctico. Colombia: McGraw Hill.
- Vroom Víctor y Deci Edward. (1982). Motivación y alta dirección. México. Edt. Trillas.
- Villanueva, A. y González, E. (2005). Gestión en las Compensaciones I. Manual del participante. Santiago, Chile.
- Wilson, T. (2002). Sistemas de remuneración eficaces. Management en Recursos Humanos, nº 5. Santiago, Chile.

Anexos

Anexo A. Ejemplo de evaluación por comportamientos de un jefe

EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO																													
EVALUADO																													
Nombre Evaluado:			Cargo Evaluado:																										
EVALUADOR																													
Nombre Evaluador:			Cargo Evaluador:																										
Instrucción: Por favor califique las siguientes competencias, de acuerdo a la siguiente escala <table border="1"> <thead> <tr> <th>Grados</th> <th colspan="2">Descriptores de los Grados</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>N</td> <td>No califica</td> <td>No conoce el desarrollo de la competencia para evaluar.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>No satisfactorio</td> <td>El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo</td> <td>25% - 49%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Necesita mejoramiento</td> <td>El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.</td> <td>50% - 74%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Bueno</td> <td>El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.</td> <td>75% - 99%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Muy Bueno</td> <td>Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad.</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>						Grados	Descriptores de los Grados			N	No califica	No conoce el desarrollo de la competencia para evaluar.		1	No satisfactorio	El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo	25% - 49%	2	Necesita mejoramiento	El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.	50% - 74%	3	Bueno	El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.	75% - 99%	4	Muy Bueno	Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad.	100%
Grados	Descriptores de los Grados																												
N	No califica	No conoce el desarrollo de la competencia para evaluar.																											
1	No satisfactorio	El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo	25% - 49%																										
2	Necesita mejoramiento	El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.	50% - 74%																										
3	Bueno	El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.	75% - 99%																										
4	Muy Bueno	Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad.	100%																										
1. ENFOQUE AL RESULTADO																													
Descriptores de la Competencia			GRADOS		OBSERVACIÓN																								
			N	1		2	3	4																					
Cuidado del Presupuesto	Juzga en forma adecuada las necesidades del Área y se esfuerza en contribuir con sus actos al cuidado del presupuesto de la misma.					X																							
Uso de la tecnología	Utiliza adecuadamente la tecnología disponible en su Área, para maximizar los resultados.			X																									
			5,0																										
2. PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS																													
Descriptores de la Competencia			GRADOS		OBSERVACIÓN																								
			N	1		2	3	4																					
Cumplimiento de procedimientos	Cumple con los procedimientos asignados a su cargo.				X																								
Solución de Problemas	Soluciona problemas del Área en forma eficiente y efectiva.		X																										
Conocimiento en el trabajo	Demuestra los conocimientos y la experiencia necesarias para cumplir con las actividades cotidianas.				X																								
Organización del tiempo y trabajo	Organiza el trabajo y los materiales y administra el tiempo para lograr mejores resultados.				X																								
Cumplimiento de horario	Cumple con el horario y es puntual, no tiene inconveniente en ampliar su jornada laboral si se requiere.					X																							
			10,0																										
3. HABILIDADES COMPORTAMENTALES																													
Descriptores de la Competencia			GRADOS		OBSERVACIÓN																								
			N	1		2	3	4																					
Comunica con impacto	Comparte información para influenciar positivamente el entendimiento y comportamiento de los demás				X																								
Da resultados	Asume responsabilidad personal del desempeño y resultados del negocio con un afán de riesgos calculados		X																										
Demuestra Integridad	Actúa de una forma que sea abierta, honesta y consistente con los valores e Johnson Controls y hace lo que es correcto, incluso si es difícil					X																							
Asume una amplia perspectiva analítica	Busca información para hacerse de una perspectiva amplia del negocio, integrando datos a partir de una gama de fuentes que van desde la observación personal hasta la investigación formal				X																								
Gana con los clientes	Hasta que punto pone a los clientes como el centro de atención y se propone exceder sus crecientes expectativas				X																								
Promueve la diversidad e inclusión	Reconoce la importancia de la diversidad, a medida que busca u considera una gama de aportes y opiniones sobre asuntos críticos				X																								
Demuestra madurez emocional	Maneja sus reacciones y hace a un lado motivos personales por el bien de la organización		X																										
Presentación personal	Causa una buena impresión a los demás por su presentación personal.					X																							
Alienta la excelencia	Estimula el compromiso en los dos demás para procurar la excelencia individual, de equipo y organizacional				X																								
Atrae, desarrolla y compromete a los empleados	Atrae, desarrolla y compromete a los empleados.		X																										
Colabora sin límites organizacionales	Crea y promueve activamente la colaboración intergrupal, a fin de asegurar el éxito de Johnson Controls y sus clientes				X																								
Dirige para lograr responsabilidad sobre los resultados	Crea una cultura donde la gente entienda y acepte responsabilidad de los resultados				X																								
			22,0																										
GLOBAL:			51%			Necesita Mejoramiento																							

Anexo B. Ejemplo de evaluación por resultados de un jefe

SEGURIDAD, E HIGIENE Y ECOLOGIA	18	Ponderación	Puntos	Modo de evaluar	Observaciones	Frecuencia	Responsable
Auditoria 5´s	27,8%	5	Calificación de acuerdo a Escala en Puntos de Auditoria Calificación >95%: 7 pts Calificación 90 - 95%: 5 pts Calificación <90% = 0 pts Si se tiene un accidente registrable = 0 puntos	Calificación de Auditoria en taller de Mto.	Mensual	Auditor de MGC	
Actos Inseguros	44,4%	8	Si un integrante infringe el reglamento de seguridad se aplicaran los demeritos al infractor de acuerdo a lo que marca el reglamento de seguridad, y perdera el bono de alto desempeño del mes correspondiente, el equipo pierde los 8 puntos	No cometer actos inseguros	Mensual	Responsable SISO	
Plomo en sangre	27,8%	5	Cumple con el objetivo (todos debajo de 15) = 7 puntos Una persona con niveles entre 15 y 17 = 5 puntos Dos personas con niveles entre 15 y 17 = 3 puntos Una o más personas con niveles iguales o mayores que 17 mg = 0 puntos Si se tiene un accidente registrable = 0 puntos	Cero personas con niveles arriba de 15 µg-dl	Según Monitoreo	Dpto. Médico	
SERVICIO	14	Ponderación	Puntos	Modo de evaluar	Observaciones	Frecuencia	Responsable
Cumplimiento al programa de M.P.	28,6%	4	Cumplimiento de Mantenimientos Preventivos programados		Mensual	Supervisor de Producción	
Cumplimiento a tiempo de realizacion de M.P.	57,1%	8	De acuerdo a reporte de INFOMANTE Tabla de ponderacion Revisar candados de seguridad		Mensual	Supervisor de Producción	
Ordenes de trabajo abiertas vs. Cerradas	14,3%	2	Por medio de las Ordenes de Trabajo registradas en el INFOMANTE se medira el tiempo muerto por trabajos realizados en Correctivo. Los Técnicos son responsables de generar la O.T. y reportarlas a su supervisor. En caso de generarse mas de una O.T. de Mantenimiento, el supervisor de Producción decidirá la prioridad. Tiempo Muerto =< 2% la calificación es 100% Tiempo Muerto = 2-3 % la calificación es 70% Tiempo Muerto > 3% la calificación es 0%		Mensual	Supervisor de Producción	
CALIDAD	10	Ponderación	Puntos	Modo de evaluar	Observaciones	Frecuencia	Responsable
Garantia de M.P. (48 Hrs.)	30,0%	3	Se mide con relación al MTBF, el tiempo de trabajo entre reparaciones de un equipo en relación al TPP. < 2%: 100%, >2%: 0	Se tomara de la base de datos de Rejembox.Com	Mensual	Sup Producción	
Garantia de Mto. Correctivo (24 hrs)	70,0%	7	Se mide con relación al MTBF, el tiempo de trabajo entre reparaciones de un equipo en relación al TPP. < 2%: 100%, >2%: 1	Se tomara de la base de datos de Rejembox.Com	Mensual	Sup Producción	
COSTO	8	Ponderación	Puntos	Modo de evaluar	Observaciones	Frecuencia	Responsable
Tiempo muerto por fallas de correctivo	100,0%	8	De acuerdo a reporte de la Base de Datos de Rejembox.Com		Mensual	Departamento de Logística Producción	
INNOVACIÓN	8	Ponderación	Puntos	Modo de evaluar	Observaciones	Frecuencia	Responsable
Ideas implementadas	38%	3	Si cumple con la meta 4 puntos Si el número de ideas es menor a la meta = 0 puntos	Meta de cantidad de ideas implementadas mensuales Número total de integrantes del equipo / 3	Mensual	Monitor de Innovación	
Ahorro vs. meta	38%	3	Promedio por persona: igual o mayor a \$2,400 = 100% igual o mayor a \$1,200 = 50% Menos de \$1,200 = 0%	La meta es igual al número de integrantes del equipo por \$2,400.00 mensuales	Mensual	Monitor de Innovación	
GENTE	6	Ponderación	Puntos	Modo de evaluar	Observaciones	Frecuencia	Responsable
Asistencia	50%	3	100 % asistencia = 100% semanal. Una falta dentro del Equipo (semana)= 0	El ojetivo es tener 0 faltas en el mes	Semanal	Recursos Humanos	
Capacitación Cumplimiento al 100% en cursos programados	50%	3	Cumple con la meta = 100% Una inasistencia a curso de un integrante del Equipo = 0%	100% al cumplimiento del programa de capacitacion mensual	Mensual	Recursos Humanos	

FIRMAS DE AUTORIZACION:
GERENTE DE PLANTA

62

FECHA DE REVISION: JULIO DE 2014
JEFE DE MANTENIMIENTO
JEFE DE RELACIONES INDUSTRIALES
SUPERVISOR DE PRODUCCION

Anexo C. Otro sí al contrato individual de trabajo

OTRO SÍ AL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

_____ en calidad de **EMPLEADOR** y
 _____, identificado con C.C. No _____ de
 _____, en calidad de **TRABAJADOR**, entre quienes se encuentra en ejecución un
 contrato de trabajo a término INDEFINIDO, desempeñándose el último de los nombrados
 en el cargo de _____, convienen acordar una compensación
 variable por los valores que aparecen en las tablas insertadas en este documento, las cuales
 corresponden a resultados de indicadores de gestión que no constituyen salario, para todos
 los efectos laborales y liquidación de prestaciones sociales, indemnizaciones y demás pagos
 de índole laboral de conformidad con lo establecido en el artículo 15 de la Ley 50 de 1990.

El convenio se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERO: Las partes, de manera libre y espontánea, establecen que dicha mecánica salarial estará compuesta por varios elementos (bonos, incentivos, comisiones, etc., o sea como fuere la denominación utilizada), los cuales tienen una calificación especial de acuerdo a la evaluación que mide los resultados vs. Las competencias y al cumplimiento de los mismos por parte del **TRABAJADOR**, lo cual hará que su valor pueda ser variable, se reitera que es conocido y aceptado por las partes. Por tanto dichos lineamientos son:

Sistema de evaluación por competencias

Grados	Descriptores de los Grados	
N	No califica	No conoce el desarrollo de la competencia para evaluar.
1	No satisfactorio	El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo
2	Necesita mejoramiento	El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.
3	Bueno	El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.
4	Muy Bueno	Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad.

Sistema de evaluación por Resultado

R E S U L T A D O S	Distinguido > 100%					Categoría 1
	Excelente 90% - 100%				Categoría 3	Categoría 2
	Exitoso 80% - 89%				Categoría 5	Categoría 4
	Menos del rendimiento Completo 60% - 79%					
	Inaceptable < 60%					
		1	2	3	4	
		No Califica	No satisfactorio	Necesita mejoramiento	Bueno	Muy Bueno

La franja de color describe cada una de las categorías (de 1 a 5) de compensación al que tiene derecho los empleados que alcancen dichos resultados, las cuales se muestran a continuación:

Categoría de Compensación	Tipo de Compensación	Tiempo de Evaluación	Modalidad de Entrega	Descripción	Vr. Pasajes
1	a. Dos salarios adicionales	Anual	Pago de cada salario en el primer y segundo semestre después de la evaluación anual		\$ 2.986.000
	b. Viaje a San Andres	Anual	Se entrega en el Primer Semestre después de la evaluación anual	Paquete Premium	
	c. Beneficios de Salud	Semestral	Se entrega en el Semestre donde alcance el resultado	Más % Cubrimiento Medicina Prepagada	
	d. Bonos Sodexho			3 SMLV Actuales	
	e. Reconocimiento Público ante la Dirección	Anual	Se entrega en la fecha estipulada por la empresa para esta actividad		
	f. Placa de empleado				
2	a. Un salario adicional	Anual	Pago del salario en el primer semestre después de la evaluación anual		\$ 1.637.000
	b. Viaje a San Andres	Anual	Se entrega en el Primer Semestre después de la evaluación anual	Paquete Elite	
	c. Beneficios de Salud	Semestral	Se entrega en el Semestre donde alcance el resultado	Más % Cubrimiento Medicina Prepagada	
	d. Bonos Sodexho			2,5 SMLV Actuales	
	e. Reconocimiento Público ante la Dirección	Anual	Se entrega en la fecha estipulada por la empresa para esta actividad		
	f. Placa de empleado				
3	a. Medio salario adicional	Anual	Pago del medio salario en el primer semestre después de la evaluación anual		\$ 1.275.000
	b. Viaje a San Andres	Anual	Se entrega en el Primer Semestre después de la evaluación anual	Paquete Senior	
	c. Beneficios de Salud	Semestral	Se entrega en el Semestre donde alcance el resultado	Más % Cubrimiento Medicina Prepagada	
	d. Bonos Sodexho			2 SMLV Actuales	
	e. Reconocimiento Público ante la Dirección	Anual	Se entrega en la fecha estipulada por la empresa para esta actividad		
	f. Placa de empleado				
4	a. Viaje a San Andres	Anual	Se entrega en el Primer Semestre después de la evaluación anual	Paquete Junior	\$ 980.000
	b. Medio salario adicional	Anual	Pago del medio salario en el primer semestre después de la evaluación anual		
	c. Beneficios de Salud	Semestral	Se entrega en el Semestre donde alcance el resultado	Más % Cubrimiento Medicina Prepagada	
	d. Bonos Sodexho			1,5 SMLV Actuales	
5	a. Beneficios de Salud	Semestral	Se entrega en el Semestre donde alcance el resultado	Más % Cubrimiento Medicina Prepagada	\$ 980.000
	b. Bonos Sodexho			1 SMLV Actuales	

SEGUNDO: Esta compensación variable será pagada de acuerdo al cumplimiento mensual de los criterios señalados, los cuales demuestran las competencias del **TRABAJADOR**, siendo el responsable de la evaluación y reconocimiento de la misma su Jefe inmediato, el señor _____. El pago de lo así acordado se efectuará en cancelación de la primera quincena el 100% del valor variable.

TERCERO: Se deja constancia que el presente acuerdo y/o modificación se realiza bajo el libre consentimiento expresado tanto de **EL EMPLEADOR** como de **EL TRABAJADOR** y que de igual manera, el mismo no vulnera derechos ciertos e indiscutibles, ni desmejora las condiciones laborales actuales de **EL TRABAJADOR**, ajustándose a los requisitos legales, conforme lo regula el artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 15 de la Ley 50 de 1990.

CUARTO: La compensación variable que recibe el **TRABAJADOR**, tendrá vigencia única y exclusivamente por el término que duren las actividades o labores prestadas por éste, así como el cumplimiento de los requisitos y metas establecidas previamente dentro de lineamientos señalados, las condiciones económicas y del mercado, por lo tanto estos podrán ser suspendidos, modificados o suprimidos por el **EMPLEADOR**; sin que tal determinación implique una desmejora en las condiciones laborales de **EL TRABAJADOR**.

QUINTO: El presente acuerdo modifica parcialmente el contrato de trabajo escrito existente, por lo cual lo no modificado expresamente en este acuerdo continúa vigente.

Para constancia y aceptación del contenido del presente documento se firma en la ciudad de

_____ a los ____ días del mes de _____ del _____.

EL EMPLEADOR **EL TRABAJADOR**

Huella

Nombre:

C. C. No.

EL JEFE INMEDIATO

Nombre:

C. C. No