



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

**Métodos de remuneración económica para empleados de las compañías, logrando la
disminución de la rotación de personal.**

Presentado por

Nini Johanna Moreno Meneses

Fecha:

02 de Octubre del 2017

Tabla de contenido

Titulo.....	4
Planteamiento del problema.....	4
Pregunta	4
Objetivo General.....	4
Objetivos específicos	5
Resumen.....	6
Abstract.....	6
Palabras claves	6
Introducción	7
Marco teórico	10
Tabla 1	14
Diversos tipos de remuneraciones.....	14
Tabla 2	15
Composición del salario.....	15
Principales causas que motivan a los empleados a renunciar de las compañías.....	15
Causas frecuentes por las que renuncian los empleados.....	17
Proceso de selección inadecuado	17
Perfiles no adecuados para ocupar los puestos vacantes.....	18
Clima organizacional	18
Baja remuneración salarial.....	18
Tabla 3	19
El individuo y sus necesidades.....	19
Conclusión – Objetivo específico 1	19
Cómo remuneran las compañías a sus empleados.	20
Tabla 4	20
El sistema de administración de sueldos y salarios.....	20
Tabla 5	21
Valuación y revaluación de puestos.....	21

Métodos de jerarquización	22
Tabla 6	23
Análisis del puesto e información para su valuación	23
Tabla 7	24
Método de jerarquización con base en los puestos de referencia.....	24
Categorización de los puestos	24
Método de comparación de factores	25
Tabla 8	26
Remuneración de acuerdo a los factores.....	26
Conclusión objetivo 2	26
Bibliografía	28

Métodos de remuneración económica que ayudan a la disminución de la rotación del personal en las compañías

Titulo

Métodos de remuneración económica que ayudan a la disminución de la rotación de personal en las compañías

Planteamiento del problema

En la actualidad laboral se puede evidenciar que muchas personas cercanas, familiares, amigos, conocidos, compañeros, entre otros, cambian de empleo muy fácilmente, muchos de ellos es debido al ofrecimiento salarial más alto en otra empresa, razón por la cual este ensayo tiene como objetivo principal es identificar los factores de la remuneración salarial que influyen en la rotación de los empleados debido a que no se tiene en cuenta sus habilidades, destrezas, conocimientos, estudios, experiencia, aportes a los procesos.

Pregunta

¿La remuneración salarial influye en la rotación de personal en las empresas del sector de servicios?

Objetivo General

- Identificar los métodos de la remuneración salarial que generan un impacto positivo en las compañías de servicios.

Objetivos específicos

- Identificar las principales causas que motivan a los empleados a renunciar de las compañías.
- Describir los métodos más utilizados en el mercado laboral para remunerar a los empleados de las compañías.

Resumen

En la actualidad se encuentra que el mercado laboral cada vez es más competitivo, tanto por perfiles profesionales como por exigencias salariales. A raíz de ello y con el fin de investigar un plan de remuneración salarial que se pueda implementar fácilmente en las compañías, se encontró a través de la experiencia y el conocimiento de expertos cómo lograrlo.

Es importante resaltar que después de revisar varios conceptos se concluye que aunque ahora tiene mucho impulso el salario emocional, esto no hace que pase a un segundo plano la remuneración salarial, se puede decir que es el factor determinante para elegir entre una compañía u otra.

Abstract

At present day the laboural market becomes more competitive, such as curriculum profiles as payment requirements. Due this, in order to investigate a Compensation Payment Plan so can be easily performed at companies, through experts and knowledge we found how to achieve it.

As a conclusion, after a several concepts review is important to highlight that although the emotional salary has a high impact, it does not make the salary remuneration pass to a second level, it can be a determinant factor to choose apply for any or other company.

Palabras claves

Remuneración, salario, empleados, escalas salariales, compañías, beneficios, clima organizacional, renuncias, métodos.

Introducción

Las compañías contratan personal para ocupar los diferentes puestos que tienen, a cambio de sus conocimientos y/o destrezas que aportan a la empresa, reciben un salario o una remuneración que obedece a la figura monetaria a cambio de la prestación de unos servicios profesionales o de unos oficios realizados, la cual debe estar acorde con sus capacidades, sus funciones, sus responsabilidades, su desgaste físico y mental entre otras cosas a evaluar, actualmente en varias compañías existe una alta rotación de personal debido a que no se sienten bien “pagos” y encuentran a fuera las diferentes ofertas salariales que existen en el mercado laboral y otros aspectos que no se van a mencionar en este documento.

Este ensayo tiene como finalidad identificar la manera de remuneración para que los empleados se sientan a gusto de trabajar en una u otra empresa, es importante tener en cuenta que las personas constituyen el recurso más valioso tanto en un país como en las compañías, razón por la cual es necesario saber aprovecharlo y potencializarlo al máximo es por ello que es necesario conocer cuáles son sus motivaciones económicas para poder llegar a acuerdos comunes.

De acuerdo a (Rodriguez, 1993) “Quienes tomen la responsabilidad de realizar un estudio técnico de valoración de cargos y análisis de salarios y beneficios, deben tener cabal conocimiento de las normas y leyes vigentes en cada país....” (p. 85), esto tiene mayor relevancia en el tema que se quiere abordar toda vez, que las escalas salariales deben ser elaboradas, basadas en decretos y leyes para no incumplir con las necesidades básicas del personal a cargo.

Años atrás la rotación de personal era del 25%, (Agudelo, 2016) debido a que el pensamiento de los empleados era encontrar un empleo estable con el fin de mantener unos

ingresos fijos y todo el tema seguridad social estable, hoy en día con la diversidad de oferta laboral el índice de rotación es de casi el 69% , esto aunado al ingreso al país de empresas extranjeras que deciden invertir en Colombia por los diferentes beneficios que obtienen (facilidad de aprender una segunda lengua, mano de obra más económica, costos de infraestructura más barata, entre otras), es más difícil retener el personal humano toda vez que la competencia en cuanto a salarios es alta.

De acuerdo a (Peña, 2016), la rotación de personas es “atribuido en ocasiones a actitudes propias de las nuevas generaciones, al cumplimiento de ciclos de algunos empleados o a los deseos emprendedores de otros, **la alta rotación en las empresas es algo cada vez más común y preocupante por los costos que esto implica**”.

Es así como, de acuerdo con algunos expertos, tener un alto índice de rotación de personal en las compañías puede significar un gran problema, no solo por la afectación en el ambiente laboral sino además por la economía, “**puesto que la alta rotación representa un gasto considerable para la organización que es muy difícil de recuperar**”

Muchas veces las compañías olvidan si la remuneración es o no acorde con las funciones, responsabilidades, desgaste físico, mental, cumplimiento de metas, entre otras, lo que se facilita más en una compañía grande toda vez que por la cantidad de ingresos que perciben les permite ser más abiertos en sus compensaciones o sencillamente comprometen otro tipo de beneficios (Agudelo, 2016)

Otro informe del Business Harvard Review dice que 80% del total de la rotación laboral en una empresa se debe a los malos procesos de selección. Esta cifra puso en situación de alerta a las compañías que se dieron cuenta de que los jóvenes encuentran más atractivo,

saltar de una organización a otra en busca de la ‘compañía ideal’ que los acoja, que permanecer en un puesto, aunque pocas veces la encuentren.

De acuerdo a un estudio realizado en la ciudad de Manizales por parte de la Universidad Nacional, empresas públicas y privadas, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, en donde se hicieron 14 entrevistas en profundidad y de 204 encuestas a empleados de diversos cargos de 7 empresas, el resultado de estas arrojaron que los empleados buscan en una compañía un bienestar económico, antes que cualquier beneficio adicional. (Hernández, 2000)

De acuerdo a (Hernández, 2000) “una condición que ha surgido como resultado de diversos estudios es lograr un “estado de bienestar”, que vaya más allá de programas asistencialistas fundados en ‘dar cosas’ al trabajador, lo cual implica actuar sobre factores estructurales y funcionales dentro de la organización: prácticas de gestión humana, estilo de dirección, sistema de comunicación, integración persona-organización, sistema de compensación y beneficios, entre otros” (p.109-110).

Marco teórico

En este documento se pretende identificar los métodos de remuneración que tienen las compañías con el fin de tener comprometidos a sus funcionarios.

Los empleados aportan contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación. “El término compensación abarca mucho más que los pagos efectuados en forma de sueldos y salarios. En la administración moderna, la compensación incluye los incentivos que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad” (Werther, 2014, p.264).

Según (Torres, 2008) “La compensación y los beneficios son variables dependientes del mercado laboral, el cual está determinado a su vez por variables macroeconómicas tales como producto interno bruto (PIB), desempleo e inflación, que determinan la oferta y la demanda del mercado” (p.22-24), por otro lado está un sinónimo de compensación que finalmente su objetivo es lo mismo, un intercambio de dinero por el desarrollo de un trabajo.

El concepto de salario base corresponde al ingreso mensual fijo que brinda al empleado una base mínima de seguridad económica, que cubre los gastos regulares y habituales requeridos para mantener una calidad de vida equivalente a la de quienes tienen responsabilidades comparables en organizaciones comparables.

El salario base permite contrastar responsabilidades y organizaciones, lo cual devuelve el concepto al contexto que lo regula y del cual es dependiente: el mercado laboral influido por las variables macroeconómicas del país (PIB e inflación) (Torres, 2008, pág. 88)

La remuneración según (Dessler, 2009) afirma que “Los empleados se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo.

Tiene dos componentes principales: los pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como el seguro pagado por el patrón y las vacaciones)”, tiempo atrás se hablaba de un sueldo que básicamente es igual de remuneración de acuerdo a (Juaréz, 2006) p. 18 “remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional” y también hace énfasis en el salario y en el salario mínimo donde hace una pequeña diferenciación entre uno y otro “retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo el cual deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida de un obrero, su educación y sus placeres honestos, considerándolo como jefe de la familia...”

La remuneración es otorgada a toda persona contratada bajo cualquiera de los contratos que manejen las empresas, para este tema puntual nos enfocaremos en las empresas prestadoras de servicios la cuales según (Moyano, 2011) una empresa media es aquella que “cuenta con:

- Una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes”

El concepto de Remuneración según (Berrone, 2012)es: “El dinero es el medio de compensación e intercambio más conocido y utilizado en el mundo. Forma parte de prácticamente todas las transacciones intra y extracorporativas. Es la quintaesencia del lenguaje empresarial y, el dinero que se paga a modo de incentivo o condensación tiene una repercusión

directa (y, en la mayoría de las empresas, esencial) sobre la partida de los costes, sin que nadie dude de su importancia en el balance final”.

De una remuneración, compensación o salario justa por la prestación o desarrollo de unas tareas depende el alto o bajo volumen de la rotación de personal, según (Arias Galicia, 1990) “se entiende por rotación el ingreso y egreso de personas en la organización.

De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa” (Chiavenato, 2007) la retención de empleados o disminución en la rotación de empleados requiere una serie de cuidados entre los más importantes los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales de higiene y seguridad en el trabajo. “Remuneración (administración de sueldos y salarios)” y “Planes de prestaciones sociales”, forman parte de un sistema de prestaciones que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a “ponerse la camiseta” (Chiavenato, 2007).

Para este ensayo es necesario tener claro el tema de escalas salariales es “Todo ajuste es ya, en sí mismo, un tabulador, es decir, una escala de salarios, pues permite lo que se denomina la conversión salarial, es decir, determinar qué valor monetario (salarios) corresponde a un determinado valor de puntos o una posición jerárquica” (Bonilla, 2008).

Para (Rimsky, 2005) define como escalas salariales:

Escalas de remuneración, la línea de competencia representa los valores de mercado con los que la empresa compite y quede incorporar a sus programas de remuneraciones. Sin

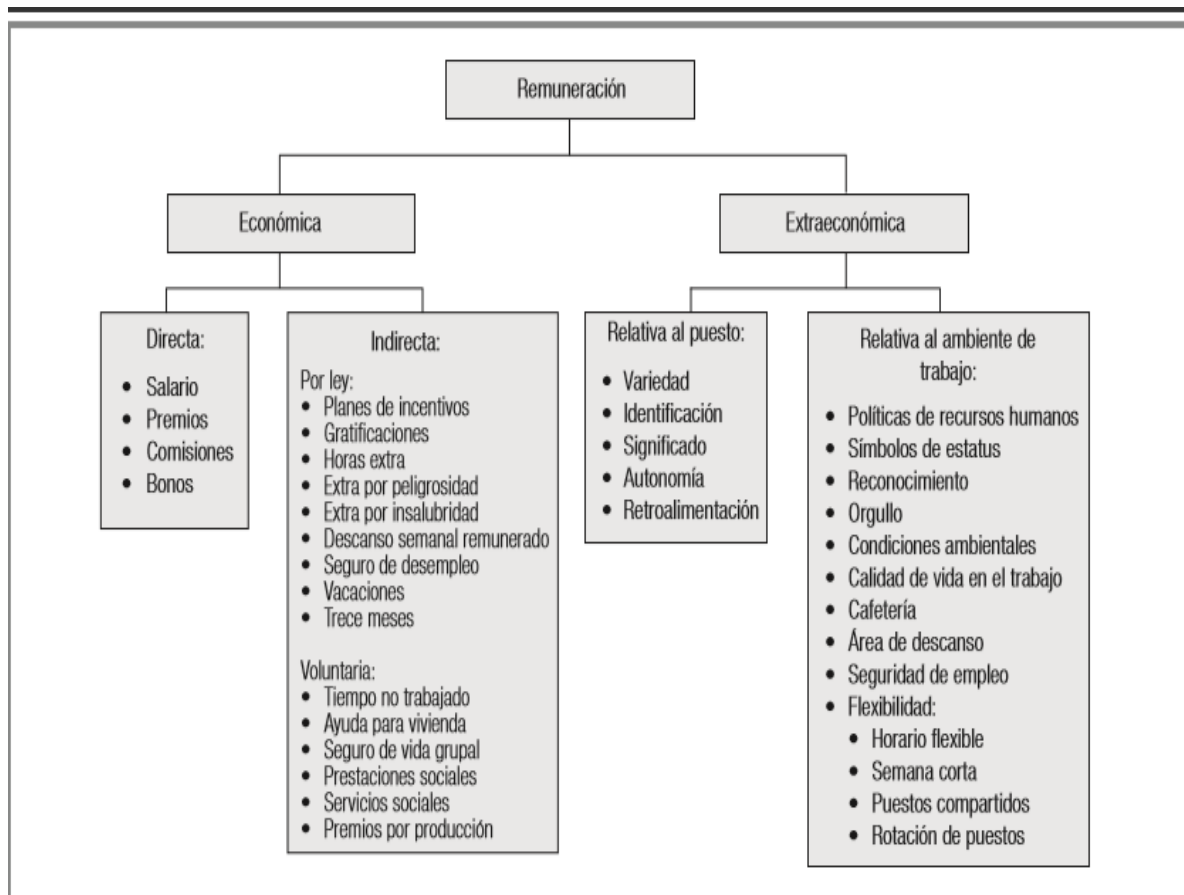
embargo, además del valor del mercado, la empresa necesita otros valores en sus rangos, más altos y más bajos para poder establecer una gama de valores con los que se pueda diferenciar la remuneración de individuos, con base en sus desempeños o algún otro factor. Hay individuos que tienen desempeño extraordinarios, por lo que es conveniente pagarles más que el promedio del mercado. Hay otros que son principiantes, por lo que puede no desempeñar aun el puesto con total competencia aun cuando reúne los requisitos básicos para él. La línea de competencia es la unión de los puntos medios de los grados. Es necesario establecer rangos máximos y mínimos de cada uno de los grados. Pero, cuál es el rango razonable.

En la práctica se ha observado que los rangos tienden a ser más amplios mientras más altos sean los puestos. Para puestos de operarios es concebible que los grados tengan una amplitud del 20 al 30%, desde el mínimo hasta el máximo. Para rangos de oficinas se pueden concebir de 30% a 40%, los puestos de supervisores y gerencia media pueden operar con rangos del 40% al 50% en tanto que para puestos gerenciales y profesionales se han utilizado rangos de 50% a 60%, para altos ejecutivos se puede considerar rangos que lleguen hasta el 100% del mínimo al máximo. El más común de todos los rangos en uso es el de 50% entre mínimo y máximo. Ese rango puede usarse en estructuras que incluyen puestos de oficinas, supervisores, gerencia media y alta.

A continuación encontramos un tabla donde (Chiavenato, 2007) nos ilustra sobre los diferentes tipos de salarios.

Tabla 1

Diversos tipos de remuneraciones

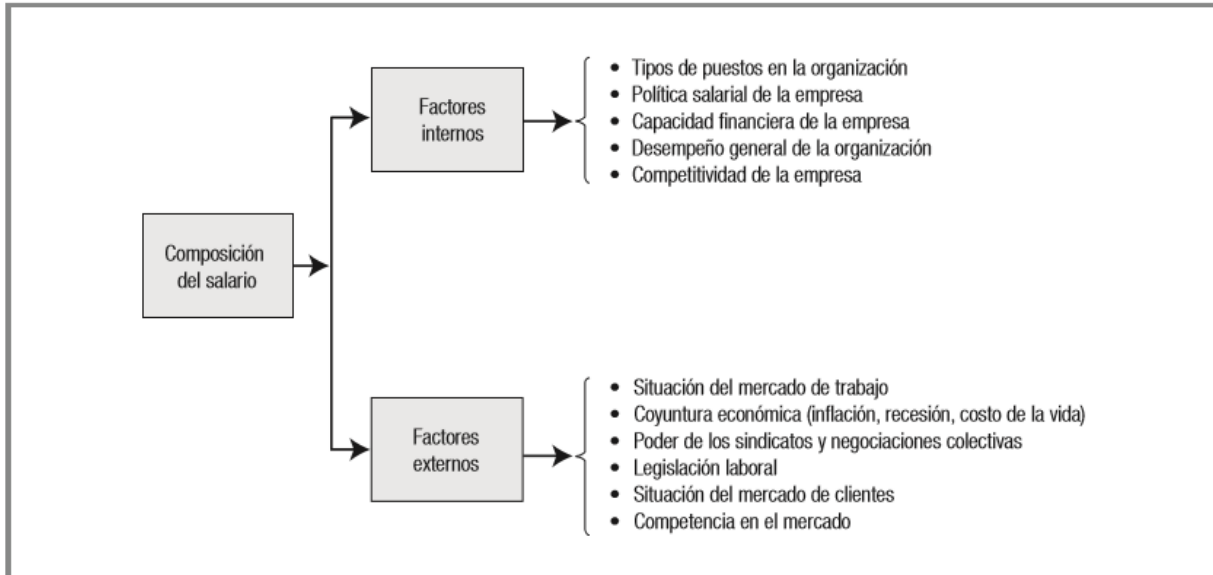


(Chiavenato, 2007)

De acuerdo a (Chiavenato, Administración de recursos humanos - El capital humano de las organizaciones, 2007) “uno de los aspectos más importantes de la filosofía de la organización es el referente a la política salarial. El nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo, como para sus relaciones con sus propios empleados”.

Tabla 2

Composición del salario



(Chiavenato, 2007)

Principales causas que motivan a los empleados a renunciar de las compañías.

Encontramos que las compañías acuden a un tipo de incentivos y sanciones con el fin de entregarles algo adicional de la remuneración económica a sus empleados. El dinero puede ser el mayor motivador para una alta productividad, las personas sienten motivación cuando entienden que su esfuerzo se ve reflejado en un incremento de sus salarios, pero pocas veces ocurre esto, toda vez que muchos planes de remuneración dan a entender que un incremento en los salarios está relacionado con la edad, con los estudios, el tiempo de antigüedad lo que ocasiona que los empleados busquen otros rumbos y no necesariamente dentro de las compañía.

(Chiavenato, 2007)

Aunque el propósito de este ensayo es identificar si la remuneración influye en la renuncia a un cargo, es importante resaltar que existen factores que tienen gran poder de influencia en este

tipo de decisiones, encontramos por ejemplo sistemas importantes de motivación humana según (McClelland, 1999) donde los logros, el poder y la pertenencia impulsan a los seres humanos a buscar la calidad en lo que hacen y por ende a colocarse metas personales que ayudan a las compañías a lograr sus objetivos misionales, para el desarrollo de los objetivos me voy a guiar en los libros de Idalberto Chiavenato.

La Gerente de Recursos Humanos de Style, ha estudiado de los dos factores (motivar e incentivar) y conoce muy bien la legislación laboral en cuanto a la remuneración, existía un salario fijo en donde las tareas eran siempre las mismas, en las compañías actuales los empleados se enfrentan a ciertos retos constantes, cumplimiento de metas, cumplimiento de objetivos, ideas innovadoras y creativas con el fin de lograr el éxito de las compañías por ende el salario fija ya no cobra valor. (Chiavenato, 2007)

Un sistema de compensación bien diseñado genera resultados positivos en sus empleados, lo que conlleva que ellos contribuyan para que las organizaciones cumplan sus metas. (M.Noë, 2005), de acuerdo a este autor la remuneración también puede definirse como: “sueldo es el dinero que una persona recibe por desarrollar un trabajo, gratificaciones: recompensas monetarias para su disfrute por el trabajo ya entregado.

El insumo máspreciado para las compañías son sus empleados por lo tanto trabajan a diario por buscar la mejor forma de tenerlo comprometidos con las organizaciones. De acuerdo a (Castillo, 2006) la rotación de personal es básicamente las entradas o contratación y salidas o terminación de contratos del personal de las compañías la cual puede medirse semanal, mensual o anualmente, es importante resaltar que para muchas compañías el alto volumen de rotación de

personal hace parte de su estrategias como compañía, es decir, no siempre la rotación es mala toda vez que las compañías lo hacen como mecanismo de reducción de costos laborales.

Causas frecuentes por las que renuncian los empleados.

De acuerdo a los diferentes autores se puede evidenciar que el ser humano tiene una mentalidad cambiante y por ende busca estar en diferentes ambientes con el fin de satisfacer sus necesidades, debido a la competitividad laboral existente las personas buscan capacitarse más debido a que las ofertas laborales cada día son más exigentes, nos encontramos en un mercado laboral altamente profesionalizado, lo que ocasiona que la demanda quede insatisfecha o muy difícil de satisfacer (Alles, 2008)

Proceso de selección inadecuado

Algunas de las causas por las cuales las personas toman la decisión de renunciar de acuerdo a (Alles, 2008), un proceso de selección de las vacantes requeridas inadecuado, esta es un labor que debe ser muy responsable y tomarse el tiempo necesario para lograr éxito en las contrataciones, como se expuso anteriormente, en muchos de los casos los empleados renuncian a sus cargos toda vez que en el momento de la contratación no se abordó el tema de las funciones a realizar de manera detallada, no se les explica cómo es su entorno laboral, no se les explica los horarios laborales, no se les contextualiza sobre los beneficios y las inconsistencias de los procesos a desarrollar, en general no se les entrega un minucioso informe sobre el puesto a cubrir, cuando llegan a ocupar el puesto vacante se encuentran con una realidad que no estaba contemplada.

Perfiles no adecuados para ocupar los puestos vacantes

Otros empleados no cumplen con los perfiles requeridos para el cargo, en este caso es muy importante la gestión del talento humano por competencias, tanto físicas, como de conocimientos y de experiencias, las personas que son contratadas con un perfil inferior al requerido suelen no adaptarse a los grupos, a crear conflictos con los superiores, en los dos eventos los empleados toman la decisión de renunciar a los puestos contratados (Alles, 2008).

Clima organizacional

De acuerdo a (Vega, 2010) el clima organizacional es la base para que los empleados de las compañías sientan entusiasmo al momento de ir a sus lugares de trabajo, cuando este clima organizacional no es el adecuado, se comienza a notar cuando la producción es baja o cuando las quejas y roses entre los empleados es recurrente, este es uno de los motivos por lo cual los empleados prefieren tener tranquilidad que seguir en un empleo donde el ambiente es denso y no permite el pleno desarrollo de cada ser humano.

“El clima organizacional, o los sentimientos de las personas y la forma en que interactúan entre sí con los clientes o con elementos externos” (Chiavenato, 2008, pág. 108)

Baja remuneración salarial

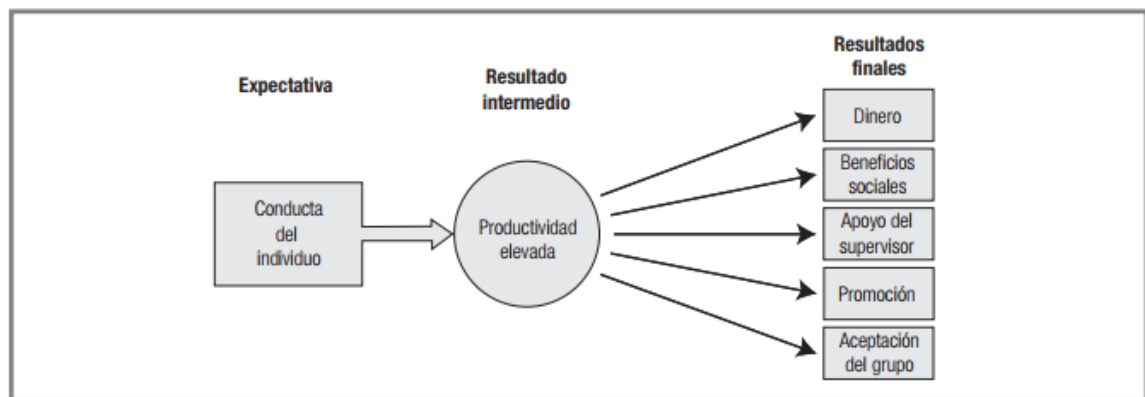
La remuneración salarial no adecuada es una de las causas más latentes para que las personas a los puestos que vienen desempeñando, toda vez que aunque se sientan a gusto con lo que hacen, aunque reciban incentivos y reconocimientos, esto no hace que sus necesidades primarias y secundarias puedan ser cubiertas (Vega, 2010).

Las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua y compleja; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las que dependen

para vivir y las organizaciones están constituidas por personas sin las que no podrían existir. Sin las personas y sin las organizaciones no habría ARH. Una organización existe solamente cuando se unen dos o más personas que pretenden cooperar entre sí para lograr objetivos comunes, que las iniciativas individuales en forma independiente no podrían lograr (Chiavenato, 2007, pág. 40).

Tabla 3

El individuo y sus necesidades



(Chiavenato, 2007)

Conclusión – Objetivo específico 1

De acuerdo a los diferentes autores se puede evidenciar que existen varias causas por las cuales las personas quieren cambiar de empleo, a continuación enumero en orden ascendente lo que a mi juicio son los motivos más importantes:

- Baja remuneración salarial, basada en funciones y responsabilidades.
- Clima organizacional desmotivador.
- Perfil seleccionado diferente al requerido en la vacante.
- Expectativas diferentes a las ofrecidas en el momento de la contratación.
- Pocos incentivos diferentes a los económicos.

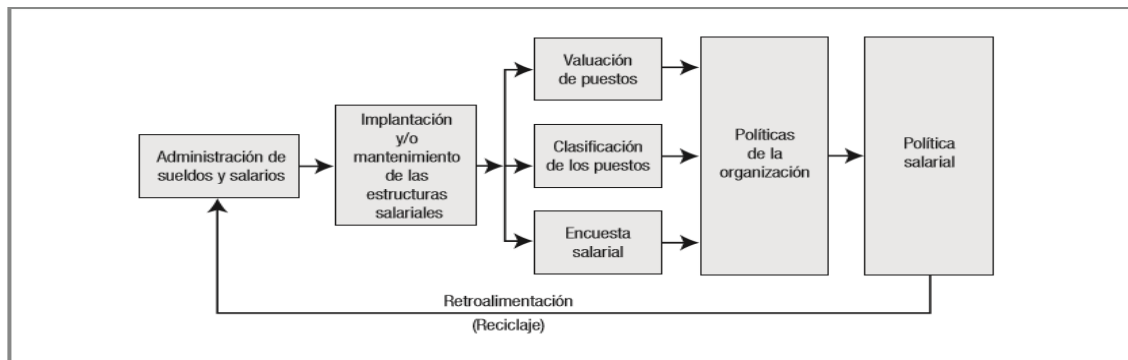
Hoy en día las compañías buscan ofrecer beneficios a sus empleados diferentes al salario, esto hace que sea atractivo para ellos, sin embargo según las consultas realizadas a varios autores esto vuelve llamativo después de tener una remuneración económica acorde a sus necesidades, es decir, se les puede ofrecer muchos beneficios pero si el salario está por debajo a lo buscado las personas suelen rechazar las ofertas, pero si se les ofrece una remuneración salarial acorde a sus necesidades y además se le muestra otras cosas atractivas como el salario emocional es más fácil contratarlos o retenerlos en las compañías.

Cómo remuneran las compañías a sus empleados.

Para poder dar un valor a un puesto es necesario conocer el puesto con relación al resto de puestos de la organización, es importante tener en cuenta en nivel jerárquico y el campo de especialidad, la administración de sueldos se puede definir como un conjunto de normas y procedimiento que buscan mantener estructuras de salarios justas y equitativas, se pueden establecer los salarios de los puestos con referencia a otros puestos de la misma compañía o con referencia a puestos de otras compañías (Chiavenato, 2007).

Tabla 4

El sistema de administración de sueldos y salarios



(Chiavenato, 2007)

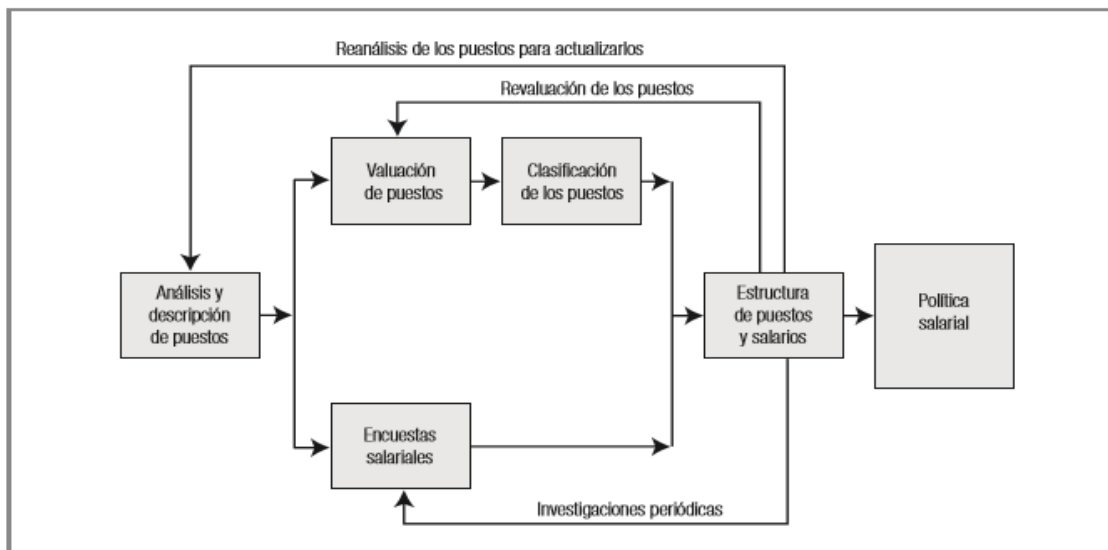
Cuando las compañías tienen una estructura de salarios equilibrada deberá cumplir los siguientes objetivos:

1. Remuneración de los empleados de acuerdo al puesto que ocupa.
2. Reconocimiento económico por su desempeño y dedicación.
3. Lograr que los empleados acepten las políticas salariales establecidas por cada compañía (Chiavenato, 2007).

Luego de conocer un puesto el cual requiere cubrir un vacante es necesario hacer una **valuación del puesto**, consiste en analizar y comparar el contenido de los puestos, con el fin de clasificarlos por categorías para que sirvan como base para la escala de salarios, básicamente esta técnica trata sobre el precio que tiene cada puesto, esta evaluación debe ser constante para identificar los cambios que ha sufrido cada puesto.

Tabla 5

Valuación y revaluación de puestos



(Chiavenato, 2007)

Existen varios métodos para de valuación de puestos, pero hay que dividirlo en varios grupos:

Comparación Básica	Comparación no cuantitativa	Comparación cuantitativa
Puesto como un todo	Puesto como un todo	Partes del puesto o factores
Puesto contra puesto	Jerarquización de puestos	Comparación de factores
Puesto contra escala	Grados predeterminados	Valuación por putos

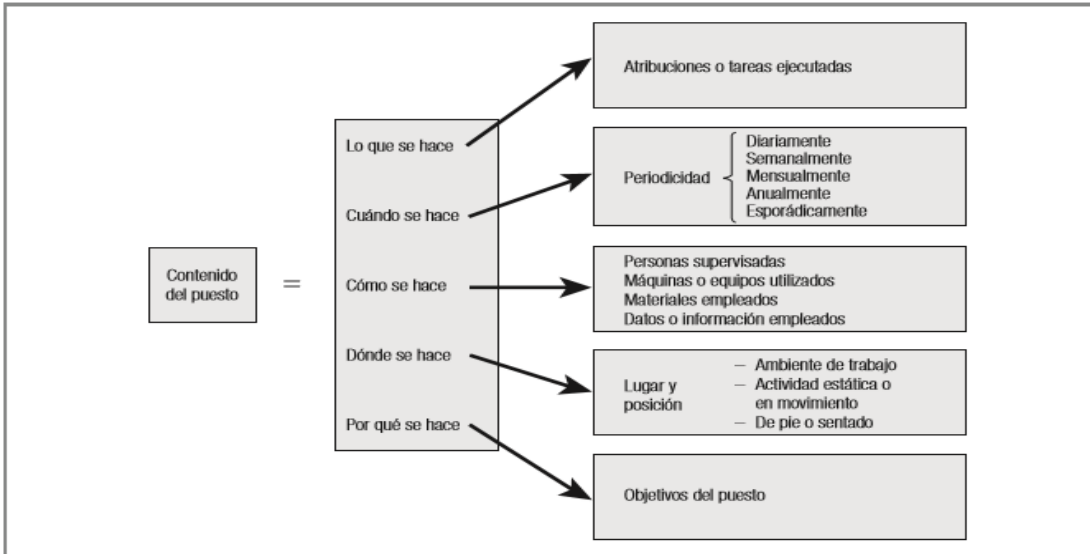
(Chiavenato, 2008)

Métodos de jerarquización

Este método busca dar un orden creciente o decreciente a los puestos, basado en algún criterio de comparación, es un método bien aceptado por los empleados por su facilidad de entendimiento, este como todos los métodos si es bien estructurado suele llevar a un manejo equitativo de las tablas salariales que es lo que se busca.

Tabla 6

Análisis del puesto e información para su valuación



(Chiavenato, 2007)

Para aplicar este método se debe valorar bien los puestos con el ánimo que el valuador pueda trabajar con determinados objetivos. Se puede hacer mediante el concepto de límite superior y límite inferior de la jerarquización.

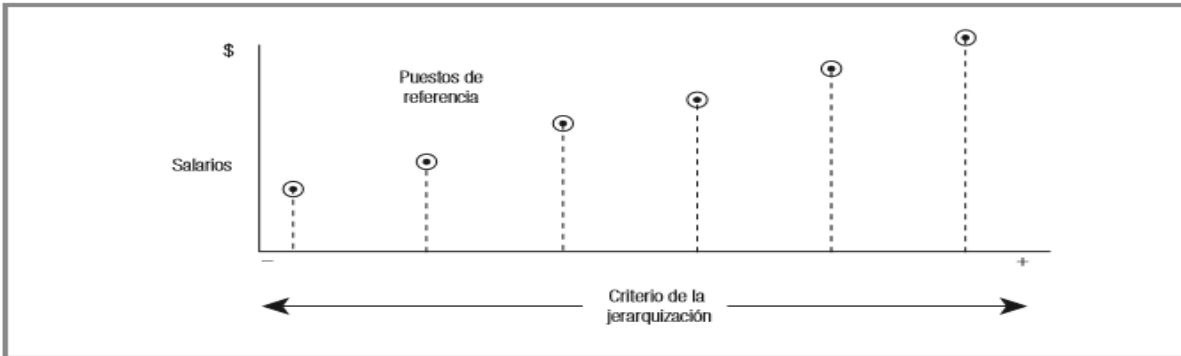
- Límite superior, puede definirse como el puesto más complejo o más importante.
- Límite inferior, es el puesto menos complejo o menos importante.

O mediante la definición previa de los puestos de referencia del criterio escogido

(Chiavenato, 2007)

Tabla 7

Método de jerarquización con base en los puestos de referencia



(Chiavenato, 2007)

En este método se evidencia que entre más grado de jerarquización tiene el puesto mayor es el salario, acá es importante que la compañías determinen cada puesto según su importancia o complejidad.

Categorización de los puestos

Según (Chiavenato, 2008) en su tercera edición, el método de las categorías previamente determinadas tienen demasiadas variantes. Los puestos se pueden categorizar en grupos, llamados clases cuando tienen puestos similares o grados cuando contienen puestos diferentes, pero con un grado similar de dificultad. Los puestos se clasifican en categorías con base en un sistema de clasificación con 8 factores de escalonamiento:

1. Dificultad y variedad del trabajo.
2. Recibir y ejercer supervisión.
3. Juicio ejercido.
4. Originalidad requerida.

5. Naturaleza y propósito de las relaciones interpersonales del trabajo.
6. Responsabilidad.
7. Experiencia.
8. Conocimiento requerido.

Método de comparación de factores

Se emplea el principio de ordenamiento, incluye cinco factores generales:

- Requisitos mentales
- Habilidades requeridas
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones del trabajo

Este método al igual que los anteriores requiere de la valuación juiciosa de puestos, luego es necesario realizar los siguientes pasos:

- Elegir criterios de valuación, estos dependen de las características que tengan los puestos, es importante destacar pocos criterios con el fin de agrupar con facilidad.
- Definir cada uno de los criterios que se destacaron en el anterior paso.
- Elegir puestos de referencia, para permitir las comparaciones de los puestos.
- Ordenamiento de los factores, no es nada diferente a volver hacer una jerarquización de los puestos.
- Valuación de los factores de referencia, estos deben ser ponderados, es necesario tomar dos de los cargos y colocarles un valor porcentual donde la suma de él valor del salario a ofrecer, es decir se toman los factores arriba mencionados y se les da un peso, ejemplo,

requisitos mentales 15%, requisitos físicos 40%, y así sucesivamente, es importante resaltar que el peso que se le dé es dependiendo al cargo, no es lo mismo los requisitos mentales que debe tener un supervisor que la persona de servicios generales.

- Hacer la matriz de ordenamiento, en esta ya se plasma los valores que se les ha dado a cada factor dependiendo del puesto (Chiavenato, 2007)

Tabla 8

Remuneración de acuerdo a los factores

Valores en R\$	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
10	Encargado de aseo	Encargado de aseo	Recepcionista	Encargado de aseo	Recepcionista
20					
30					
40					
50	Recepcionista	Recepcionista	Encargado de aseo	Recepcionista	Encargado de aseo
60					
70					
80					
90	Recepcionista	Recepcionista	Recepcionista	Recepcionista	Encargado de aseo
100					
110					
120					
130	Recepcionista	Recepcionista	Recepcionista	Recepcionista	Encargado de aseo
140					

(Chiavenato, 2007)

Conclusión objetivo 2

Después de revisar los modelos de remuneración, puedo concluir que esto va a amarrado a las políticas de cada compañía, debido a que para cada una de ellas la importancia de cada puesto la da el peso que para ellos cada cargo represente al interior de la compañía, además que sus objetivos misionales son diferentes, lo que no podemos dejar de lado es que para poder tener una buena estructura salarial es importante conocer a perfección cada puesto de la compañía, y posterior a esto hacer una valuación o dar un valor a cada puesto.

Cada método que vimos en el desarrollo de este ensayo nos ilustra que debemos ordenar los puestos, posterior a esto dar un valor por puntos o porcentajes, además determinar unos factores a evaluar para cada puesto, lo que hace esto es tener unas tablas predeterminadas para que en el momento de un nueva contratación o ascenso solo sea remitirse a las tablas para determina el valor del salario a ofrecer, esto hace que se disminuya de manera significativa la asignación de salarios por factores poco objetivos, que lo que hacen es generar malestar al interior de las organizaciones.

Lo importante de este trabajo es identificar la opción más recomendable para dar un valor a cada puesto y hacer atractiva las ofertas laborales que saque las compañías con el fin de atraer a los mejores talentos y retener a los que ya se tienen a interior de la compañía.

Bibliografía

Agudelo, D. C. (26 de Agosto de 2016). Según los estudios la rotación de personal es más común entre jóvenes de 20 y 25 años. *La Republica* , pág. 15.

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.

Berrone, P. (2012). A las vueltas con la remuneración. *IEEM Revista De Negocios* , 52-57.

Bonilla, J. I. (2008). *La remuneración del trabajo Manual de administración de salarios* . UCAB.

Bravo, O., & Piñango, R. (JUL - SEP 2012). Mucho más que una buena remuneración . *Debates IESA* , 12.

calidad, A. d. (2006). *José Castillo Aponte*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos - El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano - tercera edición*. México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

Flores, R. A. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas.). *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience* , 3(1), 65-99.

García Marin, I. (ene-mar2016). El buen gestor del talento humano. *Debates IESA* . , Vol. 21 Issue 1, 38-41. 4p.

- González Ariza, A. L. (2013). Métodos de compensación basados en competencias. *ecoe ediciones* , 14-80.
- Hernández, G. C. (2000). CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL. *Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal* , 109 - 110.
- Jaques, E. (1956). *Measurment of resposability*. Boston - Harvard University.
- Juaréz, R. A. (2006). *Administración de la compensación - sueldos - salarios y prestaciones*. México: Pearson.
- M.Noë, R. W.-R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Personal Prentice Hall.
- McClelland, D. (1999). *Human Motivation*. Cambridge: University Press.
- Moyano, J. (2011). *Administración de empresas: un enfoque teórico práctico*. Madrid - España: Pearson.
- Peña, A. R. (18 de Diciembre de 2016). Lo que cuesta a la empresa que sus trabajadores se aburran y no duren . *El Tiempo* , pág. 20.
- Rimsky, T. M. (2005). *Administración de la remuneración total*. México: Mc Graw Hill.
- Salarios y beneficios del trabajo*. (1993). Santo Domingo: INTEC.
- Torres, C. C. (2008). Los cambios de la compensación. *Debates IESA* , 13(4), 22-24.
- Vega, M. C. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: ICAI - ICAE COMILLAS.

Werther, W. B. (2014). *Administración de recursos humanos Gestión del capital humano*.
McGraw - Hill Interamericana.