

**PROPUESTA DE DISEÑO ESTRUCTURA SALARIAL BANCA – FINANCIERO**  
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN

ESTUDIANTE  
ANDRES FELIPE MARTINEZ ABATE  
Id. 217590

**DIPLOMADO EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

SANTA MARTA, JULIO 2021



## CONTENIDO

	Pag
RESUMEN	
ABSTRAC	
1. Introducción	4
2. Definición del tema o situación a tratar	5
3. Justificación	5
4. Objetivos	5
4.1 Objetivo general	5
4.2 Objetivos específicos	5
5. Metodología	6
5.1 tipo de investigación	6
5.2 desarrollo de la investigación	6
6. conclusiones	16
7. referencias bibliográficas	17

## LISTADO DE GRAFICOS

	Pag.
Tabla 1. Tabla de valoración de cargos	7
Tabla 2. Dispersión salarial	8
Tabla 3. Equidad interna	8
Tabla 4. Puntos verdes y puntos rojos	9
Tabla 5. Bandas salariales	10
Tabla 6. Gastos del personal	11

## **1. INTRODUCCIÓN**

El trabajo que a continuación presentaré tiene por objetivo identificar y analizar un diseño de estructura salarial para el sector de banca, para lo cual se ha estructurado en nueve puntos, con el fin de obtener la información necesaria para crear la estructura salarial.

De inicio se identificaron los perfiles de cargos en los cuales se iba a desarrollar la estructura, asimismo se realizó la metodología de valoración de cargos donde se estudió el mercado salarial y competitivo.

Posteriormente, se analizó la dispersión salarial con el fin de garantizar una equidad interna y distribuir equitativamente la remuneración del personal, igualmente, se realizó un análisis de las bandas salariales para poder fijar el rango de salarios para cada nivel jerárquico que se iban a utilizar en la estructura salarial, además, se proyectaron los factores prestación de cada uno de los salarios, ya que era necesario conocer el gasto que se iba a tener por cada uno de los empleados.

Seguidamente, se realizó la política de compensación con el propósito de que sea un mecanismo eficiente para motivar a los empleados, ya que se busca que la remuneración sea justa y equitativa. Igualmente, se implementaron beneficios que contribuyen a la satisfacción de las necesidades personales y familiares.

## **2. DEFINICION DEL TEMA O SITUACION A TRATAR**

La estructura salarial de una organización está constituida por el conjunto de retribuciones existentes en todos los puestos o niveles ocupacionales, asignadas a quienes ocupan dichos puestos o niveles jerárquicos. El objetivo de una estructura salarial es lograr un adecuado equilibrio entre los dos aspectos clave: la equidad interna y la competitividad externa. Ciertamente, alcanzar este equilibrio es difícil. También lo es hacerlo sostenible en el tiempo.

## **3. JUSTIFICACION**

A través del análisis, descripción y valoración de los cargos se espera dar un mejor enfoque a la gestión del talento humano en el desarrollo de actividades de selección, inducción, planes de capacitación, planes de carrera para mejorar los perfiles de los cargos y sobretodo ser la base para el diseño de la estructura salarial.

De acuerdo a lo anterior se propone el diseño de una estructura la cual sea equitativa en razón de las responsabilidades del cargo, por lo que surge el siguiente interrogante el cual es la base del desarrollo del presente proyecto y que contribuirá a la toma de decisiones en cuanto al sistema de remuneración de la empresa.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar el diseño de la estructura salarial para el sector **FINANCIERO-BANCA**, con el fin de potencializar a la organización, diseñando perfiles, realizando la valoración de cargos y construyendo el esquema para que los cargos sean competitivos en el sector.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- proporcionar a la empresa una herramienta de gran ayuda para la toma de decisiones en cuanto a su sistema de remuneración
- influenciar el desarrollo de planes de mejoramiento de competencias para que este personal pueda alcanzar una remuneración más justa.
- Generar un clima de equidad y remuneración justa a los colaboradores

## 5. METODOLOGIA

La investigación es Mixta de tipo exploratoria y descriptiva, debido a que se realiza una propuesta de estructuración salarial, la cual no se ha realizado antes en esta Institución.

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación empleado en el proyecto fue la investigación cualitativa ya que es esta nos permite evaluar, ponderar e interpretar información obtenida a través de recursos como entrevistas, conversaciones, registros entre otros

### 5.1 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

1. Se realiza creación de los perfiles de 15 cargos, describiendo sus funciones, el objetivo del cargo, experiencia, el área del cargo y las características principales de cada uno. **Se anexan en formato Excel.**
2. Seleccionamos la metodología de valoración HUMAN, valorando cargo por cargo de acuerdo a su descripción de perfil, teniendo en cuenta cada una de las características exigidas en la metodología de valoración.

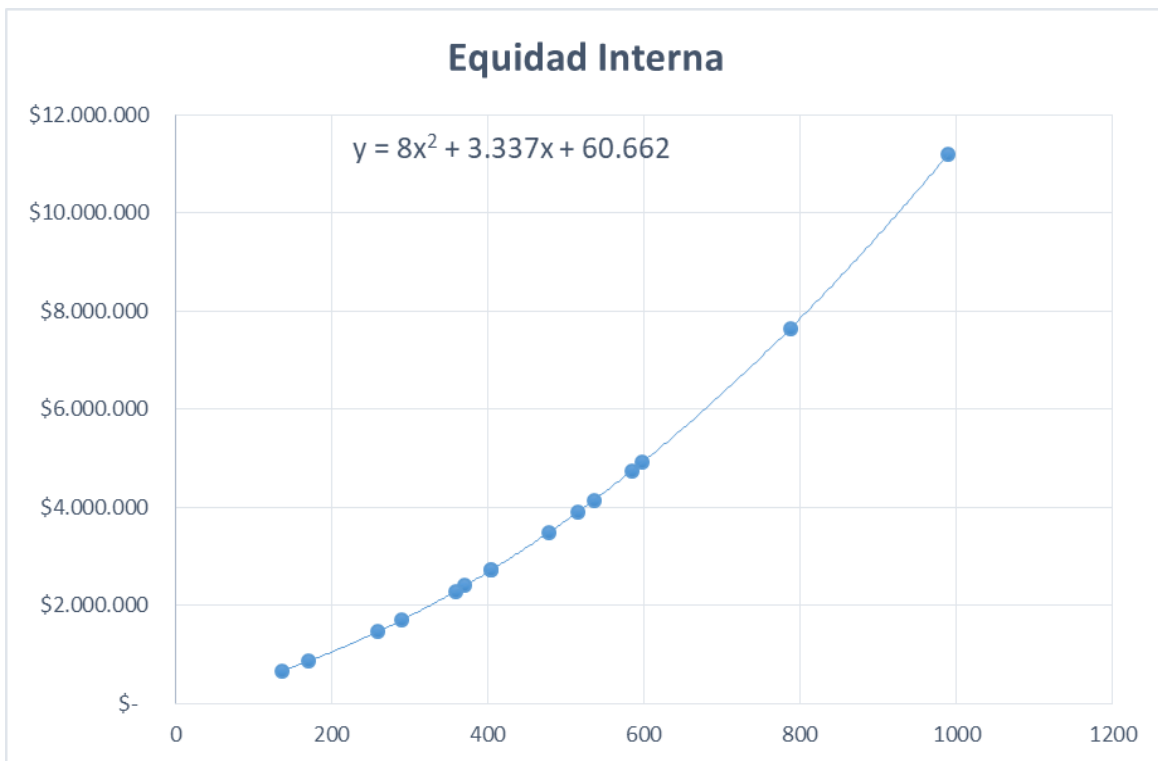
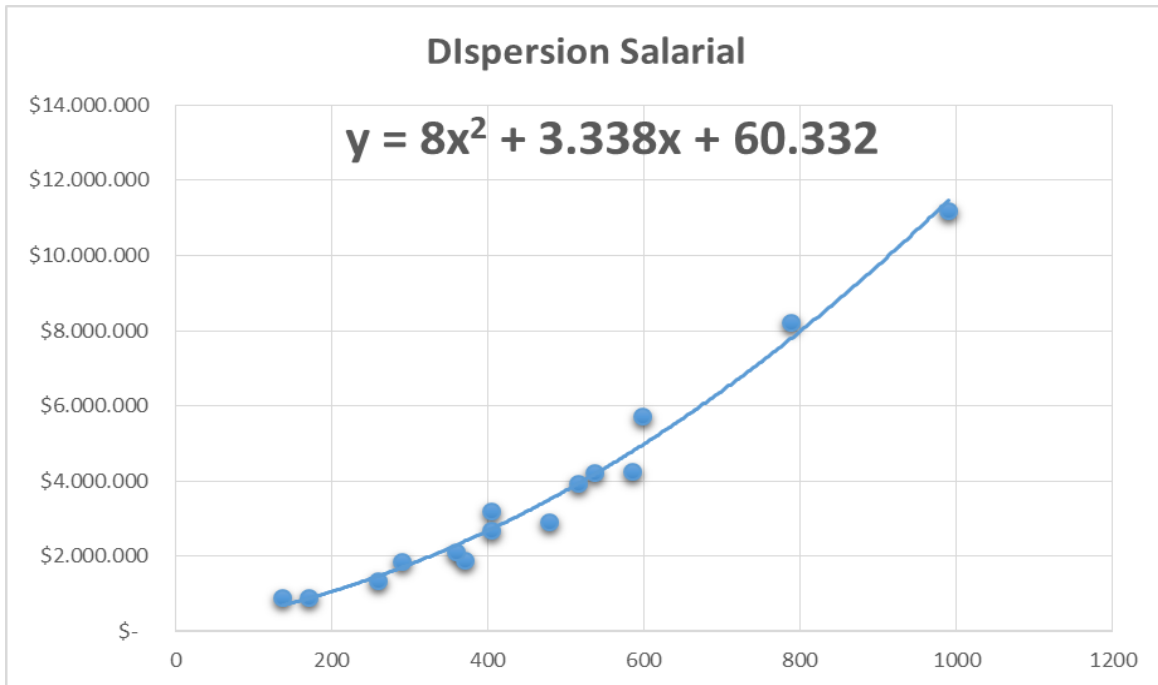
TABLA DE VALORACIÓN DE CARGOS - METODOLOGÍA HUMAN

No.	CARGOS	HABILIDADES Y DESTREZAS				CONTACTO			SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			RESULTADO DECISIONES			TOTAL PUNTOS	PROPORCIONALIDAD PUNTOS	CARGOS	SALARIO COMPETITIVO	PROPORCIONALIDAD DE SALARIOS	ANÁLISIS DE DIFERENCIAS	EQUIDAD INTERNA	PUNTOS ROJOS Y PUNTOS VERDES						
		CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA	COMPLEJIDAD GERENCIAL	SUPERVISIÓN	PUNTOS	TIPO DE PERSONAL	FRECUENCIA DE CONTACTO	RELACIONES HUMANAS	PUNTOS	APOYOS	DIFICULTAD CONCEPTUAL	NIVEL	PORCENTAJE									PUNTOS	AUTONOMÍA Y AUTORIDAD	MAGNITUD	IMPACTO	PUNTOS	
1	DIRECTOR BANCA	F	+	IV	2	393	B	4	V	202	F	4	+	52%	204	G	1	III	191	990	26%	\$ 8.900.000	\$ 11.206.000	36%	-10%	\$ 11.206.000	●	\$ 2.306.000
2	DIRECTOR DE TECNOLOGIA	F	+	IV	2	393	B	3	II	48	F	4	+	52%	204	E	1	IV	142	787	32%	\$ 6.700.000	\$ 8.225.000	44%	-12%	\$ 7.642.000	●	\$ 942.000
3	JEFE DE IMPUESTOS	F	o	III	2	274	B	3	IV	110	E	3	+	36%	99	E	1	III	115	598	2%	\$ 5.700.000	\$ 5.723.000	34%	-32%	\$ 4.917.000	●	(\$ 783.000)
4	COORDINADOR DE CALIDAD	F	o	III	2	274	A	3	II	53	F	4	+	52%	142	E	1	III	115	584	9%	\$ 4.100.000	\$ 4.268.000	1%	8%	\$ 4.738.000	●	\$ 638.000
5	COORDINADOR DE FINANCIERO	E	o	III	2	239	A	4	III	96	E	3	+	36%	86	E	1	III	115	536	4%	\$ 3.700.000	\$ 4.227.000	7%	-3%	\$ 4.148.000	●	\$ 448.000
6	COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA	E	o	III	2	239	A	4	III	76	E	3	+	36%	86	E	1	III	115	516	8%	\$ 4.930.000	\$ 3.957.000	36%	-28%	\$ 3.913.000	●	(\$ 1.017.000)
9	PROFESIONAL EN SST	E	o	II	1	200	A	4	III	96	F	3	+	43%	86	D	1	III	96	478	18%	\$ 2.900.000	\$ 2.907.000	-9%	27%	\$ 3.484.000	●	\$ 584.000
7	ANALISTA DE INVERSIONES	E	o	II	1	200	C	3	I	36	E	3	+	36%	72	D	1	III	96	404	0%	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	19%	-19%	\$ 2.715.000	●	(\$ 485.000)
8	ANALISTA DE IMPUESTOS	E	o	II	1	200	C	3	I	36	E	3	+	36%	72	D	1	III	96	404	9%	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	42%	-33%	\$ 2.715.000	●	\$ 15.000
11	ASISTENTE DE INDEMNIZACIONES	D	o	II	1	171	C	4	II	66	D	2	o	22%	38	D	1	II	96	371	3%	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000	-10%	13%	\$ 2.400.000	●	\$ 500.000
10	ANALISTA DE COMPRAS	D	-	I	1	91	C	4	IV	152	D	2	o	22%	20	D	1	III	96	359	24%	\$ 1.820.000	\$ 2.108.000	12%	12%	\$ 2.290.000	●	\$ 470.000
12	CAJERO PRINCIPAL	C	-	I	1	74	C	4	IV	152	A	1	-	9%	7	B	1	II	57	290	12%	\$ 2.150.000	\$ 1.879.000	39%	-27%	\$ 1.701.000	●	(\$ 449.000)
13	CAJERO AUXILIAR	B	-	I	1	61	C	4	IV	152	A	1	-	9%	7	A	1	I	39	259	51%	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	50%	1%	\$ 1.462.000	●	\$ 112.000
14	MENSAJERO	B	-	I	1	61	C	4	II	66	A	1	-	9%	5	A	1	I	39	171	25%	\$ 900.000	\$ 900.000	0%	25%	\$ 865.000	●	(\$ 35.000)
15	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	A	-	I	1	50	B	4	I	38	A	1	-	9%	5	B	1	I	44	137		\$ 900.000	\$ 900.000			\$ 668.000	●	(\$ 232.000)

3. Teniendo en cuenta el punto anterior realizamos la comparación competitiva basándonos en la encuesta TOTAL REWARDS, de la cual pudimos analizar lo siguiente:

Se puede evidenciar a lo largo del estudio y las valoraciones realizadas, que en la encuesta los cargos de cajero principal y cajero auxiliar se mueven entre el mismo rango de puntos, lo que se puede interpretar en que ambos cargos son iguales. Sin embargo, investigando en el sistema financiero, validamos que algunos bancos como Banco de Occidente conserva la figura de ambos cargos, diferenciándolos en funciones y en salario; no pasa lo mismo en bancos como Davivienda que todos los cajeros son iguales, devengan el mismo salario y cumplen las mismas funciones.

4. Se realiza grafico de disensión salarial y equidad interna, se adjuntan en Excel.



## 5. PUNTOS VERDES Y PUNTOS ROJOS

En el análisis de puntos verdes y rojos se puede evidenciar que el cargo de cajero principal está sobrevalorado, con un salario por encima de lo que debería recibir, por lo tanto se realiza un ajuste para nivelarlo y obtener un salario competitivo.

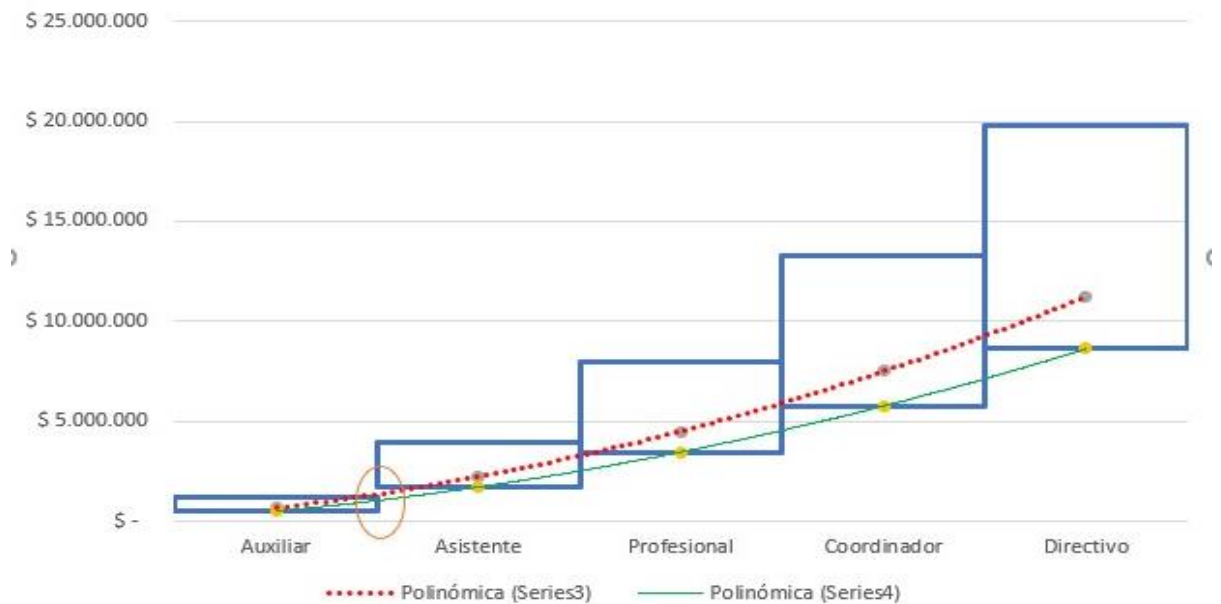


También encontramos en que el Director de Banca que es el cargo más alto de la organización presenta un salario no competitivo por lo que se le hizo un ajuste en la puntuación para llevarlo a tener un salario competitivo.

TOTAL PUNTOS	PROPORCIONALIDAD PUNTOS	CARGOS	SALARIO COMPETITIVO	PROPORCIONALIDAD DE SALARIOS	ANALISIS DE DIFERENCIAS	EQUIDAD INTERNA	PUNTOS ROJOS Y PUNTOS VERDES
990	26%	\$ 8.900.000	\$ 11.206.000	36%	-10%	\$ 11.206.000	● \$ 2.306.000
787	32%	\$ 6.700.000	\$ 8.225.000	44%	-12%	\$ 7.642.000	● \$ 942.000
598	2%	\$ 5.700.000	\$ 5.723.000	34%	-32%	\$ 4.917.000	● (\$ 783.000)
584	9%	\$ 4.100.000	\$ 4.268.000	1%	8%	\$ 4.738.000	● \$ 638.000
536	4%	\$ 3.700.000	\$ 4.227.000	7%	-3%	\$ 4.148.000	● \$ 448.000
516	8%	\$ 4.930.000	\$ 3.957.000	36%	-28%	\$ 3.913.000	● (\$ 1.017.000)
478	18%	\$ 2.900.000	\$ 2.907.000	-9%	27%	\$ 3.484.000	● \$ 584.000
404	0%	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	19%	-19%	\$ 2.715.000	● (\$ 485.000)
404	9%	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	42%	-33%	\$ 2.715.000	● \$ 15.000
371	3%	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000	-10%	13%	\$ 2.400.000	● \$ 500.000
359	24%	\$ 1.820.000	\$ 2.108.000	12%	12%	\$ 2.290.000	● \$ 470.000
290	12%	\$ 2.150.000	\$ 1.879.000	39%	-27%	\$ 1.701.000	● (\$ 449.000)
259	51%	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	50%	1%	\$ 1.462.000	● \$ 112.000
171	25%	\$ 900.000	\$ 900.000	0%	25%	\$ 865.000	● (\$ 35.000)
137		\$ 900.000	\$ 900.000			\$ 668.000	● (\$ 232.000)

## 6. BANDAS SALARIALES

# BANDAS SALARIALES



La información que nos arroja las bandas salariales nos indican las holguras entre salarios que tienen los distintos niveles jerárquicos de la entidad financiera. Una de las diferencias más significativas pueden observarse entre los primeros niveles, es decir, de auxiliar a asistencial, se muestra una brecha amplia ya que no existe la conexión entre jerarquías. Por lo anterior, se hace necesario un reajuste en dichas bandas para guardar la proporción salarial y se cumpla el principio de equidad interna.

Para el resto de los cargos vemos que la puntuación y el salario están al nivel requerido, mostrando que la empresa cuenta con salarios representativos que pueden competir en el mercado.

## 7. GASTOS DE PERSONAL

### GASTOS DEL PERSONAL

CARGOS	PAGA FIJA	SALUD	PENSION	ARL	CCF	ICBF	SENA	Total F.P.E	Total F.P.C
DIRECTOR DE BANCA	\$ 11.206.000	\$ 952.510	\$ 1.344.720	\$ 58.495	\$ 448.240	\$ 336.180	\$ 224.120	\$ 13.652.225	\$ 3.364.265
DIRECTOR TECNOLOGIA	\$ 7.642.000	\$ 649.570	\$ 917.040	\$ 39.891	\$ 305.680	\$ 229.260	\$ 152.840	\$ 9.310.218	\$ 2.294.281
JEFE DE IMPUESTOS	\$ 4.917.000	\$ 417.945	\$ 590.040	\$ 25.667	\$ 196.680	\$ 147.510	\$ 98.340	\$ 5.990.361	\$ 1.476.182
COORDINADOR CALIDAD	\$ 4.738.000	\$ 402.730	\$ 568.560	\$ 24.732	\$ 189.520	\$ 142.140	\$ 94.760	\$ 5.772.286	\$ 1.422.442
COORDINADOR FINANCIERO	\$ 4.148.000	\$ 352.580	\$ 497.760	\$ 21.653	\$ 165.920	\$ 124.440	\$ 82.960	\$ 5.053.492	\$ 1.245.313
COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA	\$ 3.913.000	\$ 332.605	\$ 469.560	\$ 20.426	\$ 156.520	\$ 117.390	\$ 78.260	\$ 4.767.192	\$ 1.174.761
PROFESIONAL SST	\$ 3.484.000	\$ 296.140	\$ 418.080	\$ 18.186	\$ 139.360	\$ 104.520	\$ 69.680	\$ 4.244.543	\$ 1.045.966
ANALISTA DE IMPUESTOS	\$ 2.715.000	\$ 230.775	\$ 325.800	\$ 14.172	\$ 108.600	\$ 81.450	\$ 54.300	\$ 3.307.674	\$ 815.097
ANALISTA DE INVERSION	\$ 2.715.000	\$ 230.775	\$ 325.800	\$ 14.172	\$ 108.600	\$ 81.450	\$ 54.300	\$ 3.307.674	\$ 815.097
ANALISTA COMPRAS	\$ 2.400.000	\$ 204.000	\$ 288.000	\$ 12.528	\$ 96.000	\$ 72.000	\$ 48.000	\$ 2.923.910	\$ 720.528
CAJERO PRINCIPAL	\$ 2.290.000	\$ 194.650	\$ 274.800	\$ 11.954	\$ 91.600	\$ 68.700	\$ 45.800	\$ 2.789.898	\$ 687.504
ASISTENTE INDEMNIZACIONES	\$ 1.701.000	\$ 144.585	\$ 204.120	\$ 8.879	\$ 68.040	\$ 51.030	\$ 34.020	\$ 2.193.339	\$ 510.674
CAJERO AUXILIAR	\$ 1.462.000	\$ 124.270	\$ 175.440	\$ 7.632	\$ 58.480	\$ 43.860	\$ 29.240	\$ 1.902.166	\$ 438.922
MENSAJERO	\$ 865.000	\$ 73.525	\$ 103.800	\$ 4.515	\$ 34.600	\$ 25.950	\$ 17.300	\$ 1.174.844	\$ 259.690
AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	\$ 668.000	\$ 56.780	\$ 80.160	\$ 3.487	\$ 26.720	\$ 20.040	\$ 13.360	\$ 934.839	\$ 200.547

## 8. PROPUESTA - POLITICA SALARIAL BANFINANZAS

### 1. INTRODUCCION

La política de compensación de BANFINANZAS considera de manera integral la metodología, aumento y flexibilización salarial que rige para sus empleados.

### 2. OBJETIVO

Establecer los principios y criterios de un sistema de compensación competitivo, equitativo y justo en consideración a las responsabilidades de cada cargo, lo anterior con el fin de hacer una retribución adecuada para los empleados de la organización, para que de este modo se promueva la captación y retención de los colaboradores.

### 3. ALCANCE Y APLICACION

La presente política es aplicable para todos los niveles jerárquicos de la compañía BANFINANZAS.

### 4. LINEAMIENTOS

#### 4.1 ESTRUCTURA SALARIAL

4.1.1 El sistema de compensación debe alinearse y guardar el cumplimiento con la normatividad vigente.

4.1.2 El diseño de la estructura salarial, se hará en base a los estudios realizados en el mercado de las encuestas sobre el marco salarial publicados por las empresas especializadas en el ámbito. La muestra del estudio deberá recopilar al menos el 80% de los datos con respecto al sector financiero.

4.1.3 Es responsabilidad del área de Gestión del Talento Humano la construcción y el diseño de la estructura de los cargos a través de la valoración de los mismos, proporcionalidad, competitividad y banda superior e inferior salarial. Así mismo, realizará las respectivas actualizaciones de forma semestral o anual de acuerdo a los requerimientos de la compañía.

4.1.4 La categorización de la remuneración se establece de acuerdo al nivel jerárquico y su asignación se realizará de acuerdo a los siguientes criterios:

- Niveles operativos y auxiliares: QI- Mediana
- Niveles asistenciales o de analista: Mediana
- Niveles Coordinativos o de Jefatura: Mediana- QII

4.1.5 Toda creación de cargo o reajuste deberá ser evaluado y ubicado en la estructura salarial.

4.1.6 Todos los movimientos realizados en la estructura salarial deberán ser revisados y aprobados por la Junta Directiva Nacional.

## **4.2 DEFINICION DE LA ESTRUCTURA SALARIAL**

Los pagos están determinados de acuerdo a los niveles jerárquicos de la organización, estos niveles están compuestos por:

- Directivos
- Jefaturas o coordinaciones
- Analistas
- Asistenciales y Auxiliares

## **4.3 BANDAS SALARIALES**

Determinan los rangos salariales analizando la banda superior, medio e inferior y permiten tener un mejor panorama para administrar la política salarial a aplicar.

#### 4.4 EQUIDAD

Todo empleado que cumpla con el 100% de lo demandado por el cargo debe ser remunerado al 100% de lo que dictamina la estructura salarial, ni más ni menos.

#### 4.5 COMPETITIVIDAD

En el momento en que un empleado debido a la rotación del personal sea promovido de cargo, previa confirmación de cumplimiento con los requisitos exigidos por el cargo, se garantiza que se le aplique la remuneración establecida en la estructura salarial.

#### 4.6 TIPOS DE REMUNERACION

- Fija: Establecida de acuerdo a la estructura salarial y basado de acuerdo al perfil del cargo
- Variable: Pago percibido de acuerdo a las bonificaciones por cumplimiento de metas. Para este caso el salario mensual será la base para liquidar cualquier tipo de bonificación.
- Beneficios: El plus ofrecido por las empresas para cumplir con las necesidades de los colaboradores y sus familias, BANFINANZAS cuenta con los siguientes beneficios:
  - Póliza exequias
  - Medicina prepagada
  - Auxilio de estudios.
  - Crédito para compra de vivienda.
  - Prima navideña (bonos de cine y comida)
  - Bonos de descuento para adquisición de vehículo.
- Flexibilidad: Se establece una política de flexibilidad salarial la cual consiste en entregarle al trabajador el 15% de su salario a través de los siguientes sistemas:
  - **Fondo de Crédito:** Un porcentaje ahorrado de su salario para que más adelante pueda acceder a créditos de emergencia.
  - **Canasta Pass:** Un porcentaje de su salario es destinado a garantizar la canasta familiar, con esto tiene convenios y descuentos asegurados.
  - **Renta mínima mensual:** La cual consiste en ir realizando la retención mes a mes para que el trabajador cuando tenga que declarar no asuma el valor total, sino que vaya realizando un abono a la retención.

#### **4.7 PLAN CARRERA**

El Banco en su estructura tiene como finalidad que todos sus colaboradores crezcan profesionalmente y laboralmente, por esto se diseña el plan carrera para que todos tengan la facilidad de ir accediendo a los ascensos.

Bachilleres: Cargos como el mensajero o auxiliar de servicios generales, tienen la posibilidad de estudiar una carrera técnica para acceder a posiciones como cajero auxiliar.

Técnicos y tecnólogos: Los cajeros que quieran crecer pueden acceder a un pregrado y demostrar junto con su valoración de desempeño que pueden acceder a cargos de analistas.

Profesionales: Los profesionales que quieran crecer, realizarán especialización y con su valoración de desempeño, podrán acceder a cargos de coordinación, ir perfeccionando sus habilidades e ir escalando posiciones en la organización, igualmente los coordinadores para acceder a ser directivos.

#### **4.8 CRONOGRAMA Y AUMENTO SALARIAL**

4.8.1 El aumento salarial se hará de acuerdo a la normatividad vigente, y será decisión propia del empleador realizar o no el alce en los salarios. En caso de tener aprobación dichos aumentos deberán ser evaluados por el comité de Compensación para posterior aprobación de la Junta Directiva.

4.8.2 Las fechas establecidas para el aumento son determinadas por el Gerente General y se pueden realizar de acuerdo a:

Anualmente

Dos fechas, incremento en enero o junio del año en curso

Un mes determinado.

#### **5. DIVULGACION**

La divulgación del presente documento es responsabilidad del departamento de Gestión del Talento Humano

La presente política se encuentra disponible y a disposición de los grupos de interés de la organización.

## 9. MARKETING MIX

**PLAN DE BENEFICIOS:** Se diseña el plan de beneficios con el fin de satisfacer al talento humano, teniendo en la generación con la que se trabaja en la organización y las necesidades de cada uno.

- ✚ **GYM PASS:** El 80% de la población contratada son personas entre los 20 y los 40 años. El restante va entre los 40 y los 57 años. El ejercicio es salud.  
El costo de la membresía básica anual por empleado es de \$420.000.  
Se le entrega a cada empleado la posibilidad de inscribirse con la identificación laboral.
  
- ✚ **GALA DE LOS MEJORES:** Las galas se realizan en las instalaciones del hotel que pertenece al grupo económico, a nivel nacional, se ofrece comida y bebida junto con la premiación. La gala se realiza anual para un aproximado de 50 personas por un total de \$2.100.000.  
Se reconoce a los mejores empleados y a las oficinas, de acuerdo a sus aportes en ideas, cero errores, aportes a la utilidad, tablero de gestión y valoración.
  
- ✚ **HORARIO FLEXIBLE:** Costo cero para la organización – Satisfacción al 100% para los empleados.  
Se organiza por cada área de la organización horarios que favorezcan a las actividades personales de los empleados sin dañar la actividad laboral.

## **6. CONCLUSIONES**

El diseño de la estructura salarial se hizo usando la metodología de valoración de human, en el que se evalúan 4 aspectos importantes que influyen los cargos a la hora de clasificarlos en determinado nivel jerárquico. Estos criterios son los siguientes: Habilidad y destrezas, contacto con el cliente interno y externo, solución de problemas y resultado de decisiones. En base a la encuesta realizada en materia salarial por Total Rewards en el año 2019, los criterios utilizados para escoger el salario competitivo están determinados por los especificados del sector al que pertenecen. Con esta información se hace posible comparar el salario presupuestado para cada cargo y se llega a la conclusión que varios de ellos no cumplen con el principio de equidad interna y están sobrevalorados mientras que otros no cumplen con el mínimo que debería reconocérsele.

Es por ello que se hace necesario volver a valorar los cargos que presentan esta desproporcionalidad, ajustando especialmente las bandas salariales.

Para cumplir con lo anterior es necesario diseñar además una política salarial de aumento y flexibilización que permita no solo crear sino desarrollar un esquema de compensación justo y de estricto cumplimiento.



## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

N°	AUTOR	TITULO	OBJETIVO DE LA OBRA	CONCLUSIONES
1	Morales Arrieta Juan antonio	Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones	Técnicas y herramientas para establecer un sistema salarial y de compensación	Las compensaciones son el elemento fundamental para establecer buenas relaciones empresas empleados
2	Amaya Galeano Miguel	Administración de Salarios e Incentivos Teoría y Práctica	Análisis de los factores que influyen directamente en la eficiencia y el rendimiento de las personas	Las consideraciones básicas que se deben tener en cuenta son el, ¿Qué hacer? ¿Cómo hacer? ¿Para que?
3	Suarez Ruiz Pedro Alejandro	Metodología de la Investigación Diseños y Técnicas	Iniciativas para planear y desarrollar investigación	Planificacion, elaboracion y resultado final como las tres etapas de la investigacion
4	Varela Juarez R	Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones.	Detallar los conceptos, herramientas y fundamentos necesarios para llevar a cabo y administrar la compensación	La administración de la compensación es clave en la empresa y es un instrumento para la estrategia de negocio
5	Urquijo, J., & Bonilla, J.	Manual para la gestión de sueldos y salarios.	Gestion efectiva de los sueldos y salarios	Los sueldos y salarios deben ser gestionados adecuadamente para mantener un buen clima laboral
6	Santibáñez Lara, Sánchez Vega	Jornada laboral, flexibilidad humana en el trabajo y análisis del trabajo pesado	Entender que la jornada laboral va más allá que una medición de tiempo	La jornada laboral va ligada a la parte humana de los colaboradores
7	Sandoval Vargas, C.	Propuesta de una Estructura de Sueldos y Salarios para la Empresa	Crear una estructura salarial para la compañía	Luego del análisis es necesario realizar la estructura salarial
8	Roig Ibañez, J.	El estudio de los puestos de trabajo	Estudiar, detallar y analizar cada puesto de trabajo de la compañía	Modificar las funciones y deberes de los puestos de trabajo según el resultado
9	Ponce R, A.	Administración de personal, Volumen 2	coordinar eficazmente los esfuerzos individuales del grupo de personas que conforman una organización	lograr la consecución de ciertos objetivos planteados por la dirección.
10	Orgemer, G.	Enciclopedia de los Recursos Humanos	encontrar, seleccionar, reclutar y capacitar a las personas	El recurso humano es fundamental para la compañía
11	Morales, J., &	Administración de las compensaciones	La compensación vista desde la parte	La administración de las compensaciones debe ser

	Velandía, N.	empresariales. Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensación.	estratégica de la compañía	estructuradas para obtener los resultados
12	Arteaga Baldeón, G.	Desarrollo de un Sistema de Remuneración para la empresa Incineroz, ubicada en la ciudad de Quito	Crear un diseño de remuneración para la compañía	Urge aplicar el diseño para equilibrar las cargas salariales
13	Editorial Vertice.	Estructura Organizativa	organizar a los trabajadores en un organigrama de una empresa.	se abordan las formas de organización interna y administrativa
14	Gil Estallo, M.	Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos.	Configuración de la empresa; Las decisiones empresariales; Viabilidad de la empresa; Los sistemas de información de la empresa;	Entender que la empresa es un conjunto de factores que deben estar unidos entre si
15	Gonzales Prada, Padilla Bottet, M.	Diseño de Manual de Funciones y Estructura Salarial de la División de Limpieza en la Empresa de Servicios de Eulen Colombia S.A . Cartagena de Indias	Diseñar estructura salarial para la empresa	Luego del análisis es necesario realizar la estructura salarial
16	Gonzalez, A.	Métodos de Compensación basados en Competencias	Los métodos cuantitativos de compensación empresarial están muy relacionados con el crecimiento de la empresa y el plan estratégico.	Las competencias se deben tener en cuenta al momento de evaluar los métodos de compensación
17	Juarez Hernandez, O.	Compensación - Sistema de Administración de la compensación.	Crear un diseño de compensación	El diseño de la compensación luego de evaluado sería aplicable a la compañía
18	Chavenato, I.	Administración de recursos humanos	compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa	organización es el encargado de la gestión de <b>administración</b> de los <b>recursos humanos</b>
19	Ardila, R.	Calidad de Vida: Una Definición Integradora	Entender la calidad de vida y la importancia de esta para los trabajadores	La remuneración brindada a los empleados afectan directamente su calidad de vida
20	Juspian Chicangana,	Diseño de un plan de compensación Fija en cargos directos de una	Crear un plan de compensación	El diseño de la compensación luego de evaluado sería aplicable a la

	H.	compañía del sector Salud, a partir de la elaboración, descripción y análisis de cargos.		compañía
21	CEINSA Compensación y Talento	Definición y diseño de la estructura salarial	Pautas para la creación de la estructura salarial	Definir, comprender y diseñar la estructura salarial
22	Okairy Zúñiga	Estructura de salarios paso a paso	detalle y explicación de la estructura de salario	Comprender esta obra y proceder con el diseño de la estructura de salario
23	Entrepreneur	7 pasos para establecer un sistema de compensaciones eficiente	El proceso de administración de la compensación trae consigo enormes beneficios para el bienestar del personal y en el clima laboral	El término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa.
24	Revista virtual Dinero.com.	Salario a la medida	El salario supone la retribución que recibimos por nuestro trabajo	El salario flexible amplía los conceptos que anteriormente han formado la retribución en especie
25	Compensa Capital Humano	Estudio sobre la Retribución Emocional en la Compensación	Identificar el efecto de la compensación emocional en la motivación laboral	La compensación emocional surge al interior de las organizaciones como una estrategia de motivar a los empleados para lograr que estos sean más productivos