

MODELO DE COMPENSACIÓN PARA UNA ORGANIZACIÓN DEL
SECTOR INMOBILIARIO DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN -
COLOMBIA

COMPENSATION MODEL FOR A REAL ESTATE SECTOR
ORGANIZATION IN THE MUNICIPALITY OF MEDELLÍN - COLOMBIA

JUAN RODRIGO VEGA HENAO

Trabajo de grado

Director

CARLOS MARIO BETANCUR HURTADO

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2. JUSTIFICACIÓN.....	16
3. OBJETIVOS.....	17
3.1. GENERAL.....	17
3.2. ESPECÍFICOS.....	17
4. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	18
5. DISEÑO METODOLÓGICO	27
5.1. SUJETOS / PARTICIPANTES.....	28
5.2. PROCEDIMIENTO	28
5.3. INSTRUMENTOS	31
6. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	32
6.1. CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE COMPENSACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN	32
6.2. EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL MODELO DE COMPENSACIÓN ACTUAL EN LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN	35
6.3. PROPUESTA DE MODELO DE COMPENSACIÓN LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN.....	48
6.3.1. Remuneración	48
6.3.2. BENEFICIOS	88
7. CONCLUSIONES	95
Referencias.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Factores determinantes del salario</i>	<i>20</i>
Tabla 2.	<i>Características de un programa de remuneración.....</i>	<i>21</i>
Tabla 3.	<i>Secuencia de pasos para establecer la remuneración base.....</i>	<i>22</i>
Tabla 4.	<i>Tipos de planes de incentivos</i>	<i>24</i>
Tabla 5	<i>Homologación de cargos de acuerdo con los estándares de la encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019.....</i>	<i>49</i>
Tabla 6	<i>Valoración de cargos de la organización</i>	<i>54</i>
Tabla 7	<i>Datos de la curva salarial</i>	<i>57</i>
Tabla 8	<i>Cortes y estadísticos de análisis de la Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019.....</i>	<i>59</i>
Tabla 9	<i>Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Gerente Técnico de Construcciones.....</i>	<i>61</i>
Tabla 10	<i>Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Gerente de construcciones... </i>	<i>62</i>
Tabla 11	<i>Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Director de obra.....</i>	<i>64</i>
Tabla 12	<i>Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Coordinación de diseño</i>	<i>65</i>
Tabla 13	<i>Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Arquitecto</i>	<i>67</i>
Tabla 14	<i>Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar de obra.....</i>	<i>68</i>
Tabla 15	<i>Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar administrativo.....</i>	<i>70</i>
Tabla 16	<i>Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar comercial</i>	<i>71</i>
Tabla 17	<i>Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Asistente de ventas</i>	<i>73</i>
Tabla 18	<i>Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Promotor.....</i>	<i>74</i>

Tabla 19	<i>Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Analista contraloría.....</i>	76
Tabla 20	<i>Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar costos</i>	77
Tabla 21	<i>Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar de caja y tesorería ...</i>	79
Tabla 22	<i>Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar de contabilidad.....</i>	81
Tabla 23	<i>Relación de datos estadísticos para cada cargo correspondientes al corte asignación básica</i>	82
Tabla 24	<i>Relación de datos estadísticos para cada cargo correspondientes al corte paga fija</i>	84
Tabla 25	<i>Relación de datos estadísticos para cada cargo correspondientes al corte ingreso promedio mensual.....</i>	85
Tabla 26	<i>Relación de datos estadísticos para cada cargo correspondientes al corte “beneficios” Total Rewards</i>	87
Tabla 27	<i>Relación de beneficios laborales contemplados en la organización</i>	88
Tabla 28	<i>Modalidades del beneficio “Flexibilidad de tiempo”, prevalencia y tendencia en Latinoamérica y Colombia</i>	91
Tabla 29	<i>Modalidades del beneficio “Beneficios relacionados con educación y entretenimiento”, prevalencia y tendencia en Latinoamérica y Colombia</i>	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Opciones para llegar a la estructura de las remuneraciones</i>	22
Figura 2.	<i>Fases del enfoque cualitativo</i>	28
Figura 3	<i>Distribución del personal por edades</i>	35
Figura 4	<i>Distribución del personal por nivel socioeconómico</i>	36
Figura 5	<i>Distribución del personal por tipo de residencia</i>	36
Figura 6	<i>Distribución del personal por estado civil</i>	37
Figura 7	<i>Distribución del personal por composición del grupo familiar</i>	37
Figura 8	<i>Distribución del personal por familiares con dependencia económica</i>	38
Figura 9	<i>Distribución del personal por número de hijos</i>	38
Figura 10	<i>Distribución del personal por niveles de escolaridad</i>	39
Figura 11	<i>Distribución del personal por medio de transporte utilizado</i>	40
Figura 12	<i>Aspectos generadores de bienestar determinantes para la permanencia en la organización</i>	40
Figura 13	<i>Estimación de la frecuencia de utilización de los beneficios laborales</i>	41
Figura 14	<i>Beneficios laborales que los consultados consideran deberían aplicarse en la organización</i>	42
Figura 15	<i>Calificación del ambiente laboral por parte de los consultados</i>	43
Figura 16	<i>Estimación de correspondencia entre los cargos y remuneración</i>	43
Figura 17	<i>Estimación del cumplimiento en el pago de salarios</i>	44
Figura 18	<i>Estimación de la competitividad de los salarios</i>	44
Figura 19	<i>Estimación de la equidad de los salarios</i>	45
Figura 20	<i>Representación gráfica de la curva salarial de la</i>	57
Figura 21	<i>Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Gerente Técnico de Construcciones</i>	61
Figura 22	<i>Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Gerente de construcciones</i>	63
Figura 23	<i>Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Director de obra</i>	64

Figura 24 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Coordinador de diseño.....	66
Figura 25 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Arquitecto	67
Figura 26 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar de obra.....	69
Figura 27 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar administrativo.....	70
Figura 28 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Asesor comercial	72
Figura 29 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Asistente de ventas.....	73
Figura 30 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Promotor.....	75
Figura 31 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Analista contraloría.....	76
Figura 32 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar costos.....	78
Figura 33 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar de caja y tesorería.....	80
Figura 34 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar de contabilidad	81

Figura 35 Representación gráfica de la información estadística para cada cargo correspondiente al corte asignación básica 83

Figura 36 Representación gráfica de la información estadística para cada cargo correspondiente al corte paga fija 85

Figura 37 Representación gráfica de la información estadística para cada cargo correspondiente al corte ingreso promedio mensual 86

Figura 38 Representación gráfica de la información estadística para cada cargo correspondiente al corte “beneficios” Total Rewards 88

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	<i>Guía de entrevista grupal semiestructurada</i>	102
Anexo 2	<i>Formato de cuestionario</i>	103

RESUMEN

Esta investigación propone un modelo de compensación laboral una organización del sector inmobiliario del municipio de Medellín - Colombia a partir del diagnóstico del modelo de compensación existente, que incluye la caracterización de los beneficios que se ofrecen actualmente, la forma en que se ofrecen y el estado de implementación de cada uno, así como el análisis perceptual de los integrantes de la organización en sus distintos niveles y la presentación de la propuesta de un modelo de compensación acorde a la empresa, en el que se contemplan consideraciones detalladas acerca de la remuneración en los distintos cargos, producto de la elaboración de la curva salarial para evaluar la equidad de la estructura salarial y el análisis de competitividad para cada cargo, frente a referentes estadísticos del mercado laboral.

Palabras clave: Modelo de compensación, Estructura salarial, Remuneración, Beneficios laborales

ABSTRACT

This research proposes a labor compensation model for an organization of the real estate sector of the municipality of Medellín - Colombia based on the diagnosis of the existing compensation model, which includes the characterization of the benefits that are currently offered, the way in which they are offered and the status of implementation of each one, as well as the analysis of the perceptions of the members of the organization at its different levels and the presentation of the proposal for a compensation model according to the company, which includes detailed considerations about the remuneration in the different positions resulting from the development of the salary curve to evaluate the equity of the salary structure and the analysis of competitiveness for each position against statistical references of the labor market.

Keywords: Compensation model, Salary structure, Remuneration, Work benefits

INTRODUCCIÓN

La propuesta de un modelo de compensación para una organización del sector inmobiliario del municipio de Medellín - Colombia debe basarse en la comprensión de las prioridades por parte de los empleadores, considerando las necesidades actuales de los colaboradores y la necesidad constante de impactar en las prioridades del negocio, esto a través del diseño de una propuesta de valor al empleado, acorde con las necesidades específicas de la empresa. En tal sentido, el modelo de compensación debe ser entendido como un componente esencial de la estrategia organizacional, al ser parte de su identidad y debe propender por optimizar el talento humano para alcanzar los objetivos necesarios en la materialización de la propuesta de valor organizacional que le da su razón de ser.

Esta investigación ofrece el diagnóstico del modelo de compensación de la organización a partir de la caracterización de los beneficios que se ofrecen actualmente, la forma en que se ofrecen y el estado de implementación de cada uno, complementado con el análisis de las percepciones de los integrantes de la organización acerca de la remuneración asociada a sus cargos, los beneficios existentes, los que desearían sean implementados y la caracterización socioeconómica del personal. La propuesta basada en el diagnóstico parte de la revisión de la estructura salarial para determinar si esta es equitativa y competitiva. La condición de equidad fue analizada para cada cargo por medio de la elaboración de la curva salarial, mientras que la condición de competitividad para cada cargo frente a referentes estadísticos del mercado laboral. En lo que corresponde a las opciones de beneficios laborales a implementar se revisaron los existentes frente a modalidades afines que permitirán a la organización la consideración acerca de la conveniencia de adopción y la optimización de los ya existentes. Adicional a esto se presentan para cada una de las modalidades de incentivos de cada categoría los porcentajes de prevalencia en el mercado laboral y sus tendencias en los contextos latinoamericano y colombiano.

El propósito es aportar a la organización un modelo de compensación que pretende contribuir, no solo a la optimización de la productividad en virtud de una valoración económica justa del trabajo, sino también a la atención de necesidades personales, familiares y profesionales ligadas a la realización personal por medio de beneficios sostenibles que impacten positivamente, acentuando el sentido de pertenencia y comunidad. Se espera que ello redunde en la mitigación del riesgo de que se afecte la permanencia en los cargos ante un mercado laboral dinámico y en continua transformación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones contemporáneas deben hacerse continuamente la pregunta de cómo garantizar la calidad de vida laboral, y para ello es fundamental el diseño e implementación de modelos de compensación e incentivos que respondan a las necesidades de los empleados, las cuales se encuentran en constante evolución en función de las distintas dinámicas de transformación social, cultural y económica, lo que precisa considerar los aportes de distintos modelos para la optimización continua de este importante aspecto de la gestión humana y por tanto de la estrategia organizacional.

La comprensión de los factores que inciden en la configuración de un ambiente laboral estimulante, en el que los seres humanos convocados por la actividad productiva se conciben en el presente y se proyecten hacia el futuro, con mayor eficiencia, lealtad y pertenencia a una cultura organizacional, plantea retos a la gerencia de la gestión humana en todo tipo de organización y es por ello que se ha avanzado en la propuesta de distintas metodologías dirigidas a la implementación de sistemas de beneficios e incentivos.

Cada contexto organizacional presenta particularidades especiales, al ser una construcción colectiva creada históricamente y recreada cotidianamente por actores que individual y colectivamente se encuentran representados por intereses diversos que giran alrededor de una actividad económica específica. Lo anterior entraña retos importantes para organizaciones en rápido crecimiento, enfocadas a actividades económicas de surgimiento reciente y que sustentan su actividad en el talento de personal con alto nivel educativo y reciente ingreso al mercado laboral. Este es el caso de la organización objeto del presente estudio la cual se, especializa en la gerencia, promoción, administración de proyectos y formulación de proyectos inmobiliarios y ecoturísticos caracterizados por ser disruptivos, óptimos y sostenibles.

La organización tiene su origen en una firma de arquitectura y construcción fundada con el propósito de desarrollar un modelo de negocio orientado al diseño y construcción inmobiliaria. De esta iniciativa surge una sociedad, a partir de la fusión con tres empresas del sector, consolidándose un grupo interdisciplinario con importante reconocimiento. En el año 2018 la sociedad finaliza, y se crea la organización objeto del presente estudio como empresa autónoma que a partir de los aprendizajes y prestigio adquirido se propuso un enfoque innovador dentro del sector, orientado a la búsqueda de valor agregado en los proyectos a partir de la identificación de nuevos nichos de mercado y estrategias de comercialización, con lo que se pretende generar nuevas tendencias que logren expresar y satisfacer las necesidades de habitabilidad propias de nuevos estilos de vida.

La organización plantea como rasgos diferenciales de cada uno de sus proyectos, algunos de carácter identitario, como la sostenibilidad ambiental, representada desde el punto de vista social por la integración de un enfoque de responsabilidad social empresarial hacia las comunidades de escasos recursos en

el área de influencia de los proyectos; el componente cultural, otro de los rasgos, se manifiesta en la inspiración conceptual y estética de los proyectos, con propuestas arquitectónicas sensibles al entorno en el que se inscriben, concibiendo el paisaje como un producto cultural con atributos patrimoniales que deben ser elevados e integrados en la propuesta de valor; desde el componente económico, se tiene el propósito de que cada proyecto se sustente en una propuesta de valor innovadora en la que se da cabida a emprendedores que deseen hacer parte de iniciativas con alta rentabilidad.

Desde su concepción la organización se orientó al diseño de proyectos inmobiliarios y ecoturísticos capaces de integrarse armónicamente al entorno natural potenciando los atributos paisajísticos y ambientales, a partir del cumplimiento de altos estándares de construcción sostenible y una operación que reuniera las mejores prácticas y tecnologías limpias, asumiendo estas características como la parte más importante de una propuesta de valor que busca marcar la diferencia en este tipo de desarrollos a nivel regional y nacional. Lo anterior en los proyectos ecoturísticos se traduce en proyectos que tienen como propuesta de valor la protección del medio ambiente y la armonización de la infraestructura con el paisaje, buscando constituirse en un referente para el redireccionamiento de tendencias de un turismo que no interioriza los costos ambientales en la forma de una rigurosa y detallada evaluación de impactos y su consecuente manejo a partir del diseño e implementación de medidas de prevención, corrección, compensación y mitigación, con un adecuado seguimiento y verificación en el contexto del cumplimiento de estándares de sostenibilidad superiores a los establecidos normativamente.

La organización experimenta en el presente una tendencia de crecimiento acelerado, proyectándose como en los próximos años como referente en el sector debido a la acogida que han tenido no solo sus proyectos, sino también la cultura organizacional en la que se conciben, ejecutan y comercializan, la cual se caracteriza por la creación participativa y colaborativa, en la que personal interdisciplinario y altamente especializado que se encuentra principalmente en el rango de los 20 a los 40 años de edad, encuentra la motivación en el trabajo conjunto, lealtad al equipo y la resolución creativa de los retos que impone cada proyecto. En tal sentido, desde las directivas de la organización existe el interés de que el área de gestión humana represente también el espíritu innovador de la empresa a través de la creación de un modelo de compensación laboral. Bajo estas condiciones el propósito de lograr la consolidación de un conjunto de profesionales cohesionado, experimentado, con competencias para el trabajo en equipo, entre otras características, se ve en riesgo debido a que no existen incentivos más allá de los económicos reglamentados por ley para que la relación laboral no solo se conciba en función del cumplimiento de los compromisos contractuales y la generación espontánea de una cultura organizacional basada en el colegaje y el respeto mutuo, sino que trascienda a propiciar un mayor nivel de lealtad y pertenencia y bienestar laboral.

Es importante señalar que los profesionales vinculados a la organización encuentran un mercado laboral dinámico y proyecciones profesionales en las áreas de la consultoría, investigación, docencia y emprendimientos personales, más si se tiene en cuenta que la actividad económica a la que pertenece la empresa se encuentra en auge y la experiencia que adquieren en la misma les permite una mayor posibilidad de movilidad; frente a esto la organización carece de una ventaja competitiva representada en beneficios e incentivos que aumenten las posibilidades de retención, con las consecuencias que de ello se deriva para la organización ante el riesgo de perder personal altamente calificado y el impacto que se puede generar para el alcance de los objetivos de la estrategia organizacional.

La necesidad de establecer estrategias orientadas en la retención de empleados ha sido de creciente interés, toda vez que se ha llegado a estimar que el costo de reemplazar o entrenar un empleado fluctúa entre el 50 al 200 por ciento de su salario anual (Priyanka & Punia, 2008), e incluso estas estimaciones pueden ser conservadoras debido a que no están teniendo en cuenta las habilidades, experiencia y memoria corporativa que se pierde con cada deserción, lo que se suma a los efectos negativos para las relaciones laborales, la moral y la seguridad del lugar de trabajo.

La necesidad de implementar un sistema de beneficios e incentivos pasa por entender que tanto los beneficios económicos, como los no económicos, deben concebirse integralmente, ya que si bien el primer componente ha sido identificado o reconocido en algunas investigaciones como el factor determinante para que el empleado considere su permanencia en la organización (Castaño, Montoya, & Restrepo, 2009) (Chiu, Wai-Mei, & Li-Ping, 2002) (Appelbaum & Foster, 2003), se ha identificado que los beneficios no económicos son un factor complementario a tener en cuenta, bajo el entendido de que la relación entre ambos está mediada por los diferentes contextos culturales y experiencias laborales particulares (Carragher, 2011). No obstante, debe señalarse que el aspecto cultural tiene un peso importante cuando se aborda la permanencia del empleado y puede ser determinante en algunos contextos, como lo demuestran Priyanka & Punia (2008), para el caso de los profesionales en Tecnologías de la Información en la India, en donde el aspecto que más incidía en la permanencia eran las condiciones de trabajo, seguido de las compensaciones y las circunstancias familiares, mientras que en lo que corresponde a la orientación de las políticas para prevención de deserción eran el mantenimiento de un ambiente amistoso y familiar, y el reconocimiento público a los empleados que se destacaban.

La correlación entre la aplicación de un modelo adecuado de compensaciones y el desempeño de la organización ha sido objeto de estudio en distintos renglones de la economía, como es el caso de la actividad aérea, en donde se ha podido establecer que compensaciones relacionadas con el salario, pago por desempeño, participación accionaria, bonos y premios, han posicionado empresas como referentes en la industria a la que pertenecen, como es el caso de Southwest Airlines, Delta Airlines y Duncan Aviation, teniendo todas en común que reconocen

compensaciones a sus empleados de manera más significativa que sus competidores (Appelbaum & Foster, 2003).

El caso de Delta se destaca por implementar la medida denominada “top pay for top performance”, a la que se le atribuye el posicionar la empresa entre las primeras tres en logística de terminales por índices de puntualidad, desempeño, manejo de equipaje y atención de quejas. A ello se sumó una mejor remuneración al personal de cabina, condicionar aumentos adicionales a la productividad y ganancias de la compañía, fondos discrecionales destinados a reconocer y celebrar logros especiales y la tradición consistente en que las altas directivas personalmente fungen de anfitriones en cenas ofrecidas a los empleados como agradecimiento por su contribución en los resultados trimestrales (Appelbaum & Foster, 2003).

Las transformaciones propias de un ambiente competitivo, los cambios tecnológicos y las necesidades cambiantes, precisan el ajuste constante de los modelos de compensación, en ese sentido Madero (2016) concluye en su estudio que los objetivos principales de la administración de compensaciones, son: mejorar los resultados, la efectividad de la empresa y motivar el desempeño de las personas; mientras que el salario base, las prestaciones, beneficios y condiciones de trabajo son los componentes más importantes en la muestra compuesta por 306 personas vinculadas a organizaciones empresariales. En tal estudio también se pudo determinar que las compensaciones no monetarias se consideraron estrechamente relacionadas con alcanzar los objetivos de posibilidad de crecimiento, atractividad del puesto, hallándose además que los reconocimientos públicos de desempeño, son considerados como importantes (Madero, 2016).

Los programas de compensación de exitosos ayudan a identificar a los mejores empleados, lo que permite posicionarlos como referentes para motivar a los demás, propiciando una correlación con el desempeño individual y grupal, alineada con las necesidades comerciales específicas, lo que crea condiciones favorables para el incremento de la productividad y rentabilidad (Weldon, 2012). Lo anterior se relaciona estrechamente con el papel que tienen los sistemas de compensaciones para propiciar que los empleados se comprometan cognitiva, emocional y conductualmente con los resultados esperados por la organización. Se ha concluido que el compromiso puede medirse y ser correlacionado con el desempeño del negocio, explicando que un nivel alto de compromiso está vinculado con un nivel de desempeño alto de la organización y mejores índices de retención, productividad y satisfacción del cliente (Gupta & Sharma, 2016).

Un aspecto para tener en cuenta es el de la generación de conocimiento al interior de la organización, algo que es particularmente pertinente con el caso a estudiarse, toda vez que por su naturaleza requiere de personal altamente calificado que, a través de la experiencia en un proceso cíclico, reevalúa las experiencias para capitalizar los mejores aprendizajes y optimizar procesos. Los incentivos económicos estimulan el aprendizaje práctico de manera eficiente, en tal sentido un

modelo de compensación apropiado puede constituirse en un instrumento para mejorar la productividad, favoreciendo a la vez la adquisición por parte de los empleados de nuevas habilidades y competencias (Graff, Kahn, & Neidell, 2021).

De acuerdo con lo anterior, se precisan enfoques sistémicos y comprensivos que no excluyan el aspecto económico en la compensación, apoyando la estrategia en el reconocimiento de la dimensión humana para asegurar que todas las facetas de la compensación estén articuladas, motivar a los empleados y potenciar la prosperidad de la organización (Smith, 2013).

2. JUSTIFICACIÓN

La organización objeto del presente estudio se orienta al desarrollo de proyectos inmobiliarios y ecoturísticos que requieren de un personal con alto nivel de formación, interdisciplinario y diverso, que ha visto la necesidad de incrementar sus integrantes en los últimos años por su acelerado crecimiento, lo que pone de presente la necesidad de adecuar sus procesos, entre ellos los correspondientes a la gestión humana. En tal sentido es claro que la consolidación y estabilidad de la planta de personal es un imperativo en la medida en que sus actividades requieren de alta especialización y conocimientos adquiridos por la experiencia de sus integrantes. En este momento de su evolución y para su continuidad, la organización precisa de un modelo de compensación adecuado a los intereses, tanto de las directivas como de los empleados como parte de la articulación con la estrategia organizacional.

Es así como desde el punto de vista organizacional, la creación de un modelo de compensación le puede permitir al área de gestión humana adquirir un rol determinante para el alcance de las metas y propósitos de la estrategia organizacional, actualizándose en términos funcionales para afrontar las necesidades actuales y futuras que le son propias. En tal sentido, la definición clara de un modelo de compensación es un requerimiento esencial, dado que debe haber alineación del desempeño con las necesidades comerciales, lo que tiene directas implicaciones en la proyección de la compañía.

Complementario a lo anterior, un modelo de compensación se configura en una herramienta clave para promover en el personal el compromiso cognitivo, emocional y conductual, generando pertenencia y motivación, a la vez que posibilita la optimización de los índices de desempeño y productividad. Una parte fundamental dentro del componente de beneficios no económicos es la educación continua, que permite a los integrantes de la organización cualificar y certificar la adquisición de competencias y habilidades que pueden traducirse, tanto en posibilidades de movilidad dentro de la compañía, como en el mejoramiento de los perfiles profesionales. Correlativamente, la cualificación continua garantiza a la compañía contar con un personal con conocimientos actualizados y pertinentes para atender individual y grupalmente con mayor suficiencia las metas trazadas en

la estrategia organizacional y afrontar con mayor resiliencia las situaciones imprevistas.

Tal cualificación necesariamente debe estar acompañada con un concepto integral de compensación que comprenda los aspectos económicos y no económicos, y que redunde, no solo en el mantenimiento de un nexo laboral elemental de los integrantes con la compañía, sino también en brindar las condiciones para la generación de oportunidades de crecimiento personal y profesional como factor preventivo de deserciones y las consecuentes pérdidas de la experiencia y memoria corporativa, riesgo propio de un mercado laboral dinámico y cambiante. En tal sentido la compensación en el contexto de la organización debe verse también como una estrategia de ventaja competitiva, tanto desde la perspectiva de crecimiento en productividad y rentabilidad frente a otras empresas del sector, como desde la prevención de la fuga de integrantes valiosos con conocimiento de sus funciones especializadas y de las prácticas y procesos de la empresa.

Es importante destacar además que un sistema de compensaciones adecuado aumenta el atractivo de la empresa como opción laboral y espacio para el avance profesional de talento humano, lo que deriva en un aumento del prestigio y mejoramiento del posicionamiento de la empresa en el medio, contribuyendo a consolidar y mantener el “good will” necesario para generar la confianza que requiere una organización de alto impacto social y relacionamiento continuo con el sector privado y público a nivel nacional e internacional.

Todo lo anterior evidencia que la consolidación de un sistema de compensaciones creado por y para la organización objeto del presente estudio, es un imperativo para el progreso corporativo en el sentido de que contribuye de forma significativa al alcance de los objetivos estratégicos, enriqueciendo la propuesta de valor organizacional para enfrentar con mejores perspectivas los retos de un mercado altamente competitivo.

3. OBJETIVOS

3.1. GENERAL

Proponer un modelo de compensación laboral para la una organización del sector inmobiliario del municipio de Medellín - Colombia a partir del análisis de las necesidades identificadas.

3.2. ESPECÍFICOS

- Caracterizar el modelo de compensación actual de la organización.
- Evaluar la percepción del modelo de compensación actual en los diferentes niveles de la organización.
- Proponer un modelo de compensación laboral en la organización.

4. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

En el contexto de las ciencias administrativas, el campo del saber que enmarca la temática es la “gestión humana”, mientras que el subcampo del saber es “sistemas de compensación”. Para el abordaje de la temática se parte de la definición del marco conceptual correspondiente a la concepción de los sistemas de compensación y los beneficios sociales e incentivos, con lo que se pretende establecer el acervo de conceptos y teorías concebidos para el diseño y puesta en marcha de modelos que articulen estos elementos como parte integral de la estrategia organizacional.

Rimsky (2005) explica que la estrategia organizacional de una compañía se constituye en el plan para colocar sus productos o servicios en el mercado, lo que incluye los objetivos de la empresa y sus competencias clave, comprendiendo los factores críticos de su éxito, así como las mediciones y estándares que medirán su desempeño con miras a la consolidación de una ventaja competitiva. Son dos las realidades que afectan, tanto a la cultura como a la estrategia organizacional: de una parte la “realidad ambiental” comprende el mercado en el que la organización opera, como el clima sociopolítico y la disponibilidad de recursos naturales, mano de obra y talentos, clima laboral e infraestructura a los que debe sumarse el marco jurídico que rige las distintas actividades y procesos de la compañía. De otra parte se deben tener en cuenta las “realidades organizacionales”, que agrupan factores como la magnitud y complejidad de la industria, así como los recursos de los que dispone la empresa, como son capital, tecnología, propiedad intelectual, infraestructura y recursos humanos (Rimsky, 2005).

En virtud de la estrategia organizacional se puede determinar la estructura organizacional, en la que se incluye la estrategia de recursos humanos en la medida en que, como lo explica Rimsky (2005): “la empresa no podrá llevar a cabo su cometido sin personal, que es el motor de la empresa, por lo que la estrategia de recursos humanos establece las normas para que el motor funcione” (p. 4). Dentro de los elementos de la estrategia de recursos humanos se encuentra la remuneración, la cual es particular para cada organización en función de factores que deben ser considerados, según las realidades en las que se encuentre inmersa, tales como el nivel de las remuneraciones de la empresa, comparadas con las del mercado; la estructura de complementariedad entre los diferentes elementos compensatorios; el porcentaje de estos que será garantizado; el porcentaje de la remuneración, que sería variable en caso de que se disponga de esta; y la importancia que se le dará a los beneficios o prestaciones. Rimsky (2005) indica a su vez que los modelos de compensación deben estar en continua evolución en función del grado de madurez de la organización.

El concepto “compensación” en el contexto de la gestión humana puede entenderse como el conjunto de gratificaciones y beneficios que los empleados reciben por su labor, que tiene por finalidad garantizar la satisfacción de los empleados para que la organización pueda obtener, mantener y retener una fuerza

de trabajo productiva. La administración de las compensaciones tiene entre sus objetivos el incorporar personal calificado, retener a los empleados actuales, alentar el desempeño adecuado, controlar los costos, cumplir con las disposiciones legales y mejorar la eficiencia administrativa. Si bien la administración de compensación considera la coherencia y equidad interna y externa, normalmente trasciende tal papel, toda vez que la política salarial se puede considerar como un instrumento de estrategia corporativa, que determina un marco de medidas complementarias al cumplimiento de los mínimos impuesto por las normas (Werther, Guzmán, & Davis, 2019).

Las compensaciones pueden ser de carácter financiero o no financiero, dividiéndose el primer tipo en compensaciones directas o indirectas. La compensación financiera directa comprende el salario, entendido como el incentivo que tiene una persona por realizar el trabajo y el valor que la organización le da a ese esfuerzo; mientras que la compensación no financiera se centra en la dotación de prestaciones y servicios tales como los seguros de vida contratados a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos de gastos mayores, servicios dentales, planes para la adquisición de acciones, planes de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para los periodos de vacaciones, prestaciones por nacimiento de un hijo, prima de matrimonio, prima por muerte de un pariente próximo; y otros acontecimientos sociales como servicios de cafetería, ayuda para la preparación académica de los empleados o sus hijos y guarderías para los niños pequeños de los empleados (Werther, Guzmán, & Davis, 2019).

En la categoría las compensaciones no financieras, también llamadas no monetarias, se encuentran incentivos como los programas de reconocimiento de méritos, durante las cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo. También se pueden considerar dentro de esta categoría los programas diseñar y rediseñar los puestos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto, el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado (Werther, Guzmán, & Davis, 2019).

Chiavenato (2019) concuerda con la clasificación de Werther, Guzmán, & Davis (2019), al considerar que los salarios tienen un carácter multivariado y explica que la compensación o remuneración económica directa comprende los salarios, bonos, premios y comisiones; mientras que la remuneración económica indirecta corresponde a las vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgos, turno nocturno, años de servicio entre otros), participación de utilidades, horas extras y el dinero derivado de prestaciones sociales que ofrece la organización como subsidios de alimentación y transporte, seguro de vida integral, entre otros. Como compensaciones “no financieras” Chiavenato (2019) incluye el orgullo, reconocimiento, seguridad en el empleo, y todas aquellas manifestaciones que sin ser económicas inciden en la satisfacción del empleado.

El nivel de los salarios es esencial para la determinación de la competitividad de la organización, y puede considerarse como uno de los aspectos más importantes de la filosofía organizacional, toda vez que el salario representa un costo por estar referido al producto o servicio final, como una inversión, ya que representa el dinero aplicado a un factor productivo con el propósito de lograr el rendimiento óptimo. En lo que corresponde a la relación con los empleados, el salario se entiende como la paga por un trabajo, como una medida del valor que la persona misma tiene para la organización y como expresión de la posición en la jerarquía de la organización (Chiavenato, 2019).

Chiavenato (2019) explica que el salario se encuentra determinado por una serie de factores internos de orden organizacional y externos de tipo ambiental, los cuales se encuentran consignados en la Tabla 1.

Tabla 1. Factores determinantes del salario

Factores determinantes	Descripción
Internos	Tipos de puestos en la organización
	Política salarial de la empresa
	Capacidad financiera de la empresa
	Desempeño general de la organización
	Competitividad de la empresa
Externos	Situación del mercado de trabajo
	Coyuntura económica
	Poder de los sindicatos y negociaciones colectivas
	Legislación laboral
	Situación del mercado de clientes
	Competencia en el mercado

Fuente: Chiavenato, I. (2019). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (10 ed.). McGraw Hill. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=5207>

La administración de salarios se debe basar en marcos normativos y procedimentales que garanticen justicia y equidad de acuerdo con criterios tanto de equilibrio interno, que se relacionan con la coherencia basada en una adecuada valoración y clasificación de los puestos, como de equilibrio externo a partir de la equivalencia con los mismos puestos en otras empresas (Chiavenato, 2019).

Rimsky (2005) indica que un programa de remuneración debe reunir las condiciones que se exponen en la Tabla 2.

Tabla 2. Características de un programa de remuneración

Característica	Descripción
Internamente equitativo	Relación entre los sueldos o salarios base de cada uno de los puestos que asegure que estén en relación directa y en concordancia con el contenido de los puestos
Externamente competitivo	Consiste en establecer valores de remuneración competitivos con las tasas prevalecientes en el mercado en el que la empresa opera
Costeable	Debe ser sensato y asumible en términos financieros por la empresa
Proteger los recursos de la empresa	Tiene por objetivo atraer, retener y motivar personal por un costo razonable que proteja los intereses de la empresa
Comprensible y fácil de administrar	El programa debe ser lo más sencillo posible y fácil de comunicar
Adaptable al futuro	Los cambios de estrategia hacen que los programas de remuneraciones deban ser flexibles y estar sujetos a revisiones periódicas
Apropiado para la organización	Debe seleccionarse el programa de remuneración adecuado a la organización

Fuente: Rimsky (2005). Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago al personal. México: McGraw Hill.

Para establecer un programa de remuneración que aspire a ser equitativo internamente y competitivo externamente se debe partir del diagnóstico de dos aspectos: los puestos de la empresa y el o los mercados en los que la empresa opera (Rimsky, 2005).

Para el análisis de los puestos Dessler (2015) explica que se debe partir de un proceso que permita establecer las responsabilidades y habilidades que se requieren en cada posición (descripción del puesto), así como la definición del tipo de persona apropiada en cada caso con bases en sus estudios, habilidades y rasgos de personalidad (especificaciones del puesto). El análisis del puesto requiere la revisión de las actividades laborales, conductas humanas y las maquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo, estándares de desempeño, contexto del puesto y requisitos humanos precisados para el cargo. (Dessler, 2015)

Rimsky (2005) indica que si bien se requiere del conocimiento de los puestos de trabajo como el mercado para establecer una estructura de remuneraciones, puede dársele mayor énfasis a un factor que a otro, lo que determinará qué estructura de remuneración se analizará con prelación; de dársele mayor peso a la prioridad interna, se hará mayor énfasis en el contenido y relación interna de los puestos, mientras que si se opta por la prioridad externa, se enfatizará en los valores del mercado y se complementará el análisis con el conocimiento interno de los puestos principalmente cuando no se conocen los valores de mercado para alguno de ellos. En la Tabla 3 se expone la secuencia de pasos para establecer la remuneración base.

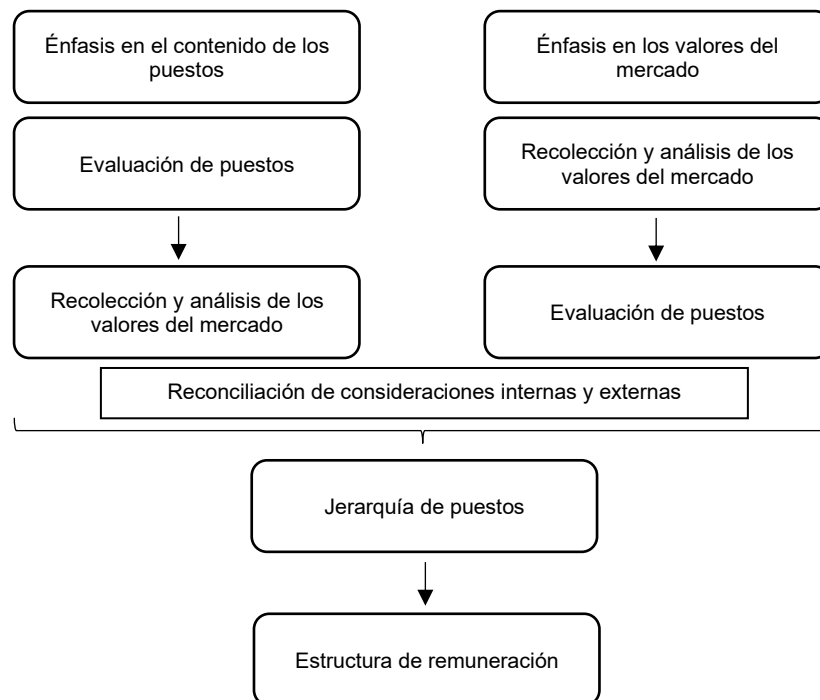
Tabla 3. Secuencia de pasos para establecer la remuneración base

Conocimiento de los puestos	Conocimiento del mercado
Análisis de puestos	Encuestas de análisis del mercado
Descripción de puestos	Interpretación de los valores del mercado
Evaluación de puestos	

Fuente: Rimsky (2005). *Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago al personal*. México: McGraw Hill.

En la Figura 1 se ilustra la secuencia de pasos cuando se opta por la prioridad interna o externa para el análisis de la remuneración base, cuando no se usan las descripciones de puesto previamente establecidas o no existen:

Figura 1 Opciones para llegar a la estructura de las remuneraciones



Fuente: Rimsky (2005). *Administración de la re remuneración total. Nuevos sistemas de pago al personal*. México: McGraw Hill.

Amaya (2012) explica que los métodos de evaluación de cargos con fines de valoración se dividen en cualitativos y cuantitativos. Entre los métodos cualitativos más conocidos se tienen el de jerarquización y el de clasificación de cargos, mientras que entre los cuantitativos se tiene el método de comparación por factores y el método de puntuación. Agrega además Amaya (2012) el método Hay, de matrices o perfiles para cargos directivos.

En tal sentido, los anteriores elementos de juicio le permiten a la organización establecer una política salarial en la que se reúnen los principios, directrices, orientación y filosofía que orienta la creación e interpretación de normas y decisiones sobre la remuneración de los empleados. Esta política debe incluir la estructura de puestos y salarios, salarios de admisión, previsión de reajustes salariales colectivos e individuales, teniéndose entre estos últimos los generados por ascenso, equivalencia frente al mercado y méritos. Adicionalmente a lo anterior, se deben tener en cuenta aspectos como las prestaciones sociales, estímulos e incentivos de desempeño, oportunidades de crecimiento profesional y seguridad del empleo, entre otros (Chiavenato, 2019).

En el campo de la remuneración existe también la opción de la implementación de sistemas orientados al desempeño, con remuneración flexible y la remuneración por equipos como alternativa a los sistemas tradicionales. La remuneración variable busca motivar el incremento de la productividad personal, para ello la planeación estratégica de la empresa debe orientarse por objetivos, ser

un sistema simple y fácil de comprender, flexible al admitir ajustes y transparente en los criterios de premiación, contando con la aceptación por consenso de los interesados (Chiavenato, 2019).

En esta misma tendencia se encuentra la remuneración por habilidades, que se basa en lo que los empleados demuestran saber y no en el puesto que ocupan. Se implementa a través de dos tipos de planes: basados en el conocimiento y en las habilidades múltiples. En el primer caso se vincula la remuneración al grado de conocimiento acreditado con un puesto o función, mientras que en el segundo se reconoce la capacidad de desempeñarse en una cantidad variada de puestos o funciones que requieren una amplitud de conocimientos. Por su parte, la remuneración por competencias se basa en las características requeridas para sustentar una ventaja competitiva que genera valor a la organización (Chiavenato, 2019).

En lo que corresponde a los planes de incentivos, Chiavenato (2019) indica que son expresión de la competitividad, ya que buscan propiciar la proactividad e iniciativa del empleado para alcanzar el logro de mejores resultados. La implementación de estos programas pretende favorecer la flexibilidad con énfasis en el aumento de la productividad, calidad, asistencia al trabajador, niveles de seguridad, satisfacción de los empleados y retención del talento humano. En la Tabla 4 se presentan tipos de planes de incentivos.

Tabla 4. Tipos de planes de incentivos

Tipo de plan de incentivo	Descripción
Plan de bonificación anual	Se mide con indicadores de rentabilidad, productividad, aumento de participación en el mercado entre otros. Usualmente se reconoce en la forma de un bono no constitutivo de salario asignado al finalizar el año.
Reparto de acciones de la organización a los empleados	En este caso el bono pagado en dinero se reconoce en la forma de acciones a favor del empleado.
Opción de compra de acciones de la organización	Son acciones a la venta con precio subsidiado o transferidas a los empleados bajo ciertos criterios.
Participación de los resultados	Busca incentivar el logro de metas y resultados con la asignación de un porcentaje por trabajo personal o en equipo.

Remuneración por competencia	Se asocia al grado de capacitación lograda por parte del empleado, como aporte al desempeño de la organización.
Reparto de utilidades a los empleados	Es la distribución anual de las utilidades de la organización entre los empleados.

Fuente: Chiavenato (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10 ed.). McGraw Hill. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=5207>

La estructura de los sistemas de compensación laboral contemplada por los autores consultados es regulada por la legislación colombiana en el Código Sustantivo del Trabajo, en donde se contempla un marco reglamentario dentro del cual se deben fijar las compensaciones de carácter financiero (directo e indirecto) y no financiero:

Artículo 127. Elementos integrantes. Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

Artículo 128. Pagos que no constituyen salario. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedente de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

Artículo 129. Salario en especie.

1. Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador como contraprestación directa del servicio, tales como la alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista en el artículo 15 de esta ley.¹

2. El salario en especie debe valorarse expresamente en todo contrato de trabajo. A falta de estipulación o de acuerdo sobre su valor real se estimará pericialmente, sin

¹ Artículo 15. Validez de la transacción. Es válida la transacción en los asuntos del trabajo, salvo cuando se trate de derechos ciertos e indiscutibles

que pueda llegar a constituir y conformar más del cincuenta por ciento (50%) de la totalidad del salario.

3. No obstante, cuando un trabajador devengue el salario mínimo legal, el valor por concepto de salario en especie no podrá exceder del treinta por ciento (30%).

Artículo 143. A trabajo de igual valor, salario igual.

1. A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual, comprendiendo en este todos los elementos a que se refiere el artículo 127.

2. No pueden establecerse diferencias en el salario por razones de edad, género, sexo nacionalidad, raza, religión, opinión política o actividades sindicales.

3. Todo trato diferenciado en materia salarial o de remuneración, se presumirá injustificado hasta tanto el empleador demuestre factores objetivos de diferenciación. (Secretaría del Senado, 1950)

Werther et al. (2019) hacen énfasis en las tendencias contemporáneas de los planes de compensación, considerando la flexibilidad expresada en el control que puede lograr el empleado sobre su tiempo con el uso de herramientas tecnológicas, algo que debe tenerse en cuenta, ya que se observa un incremento significativo en la valoración de la vida personal y familiar. Ello puede redundar en beneficio de la organización, ya que en muchos casos se trata de personas con alto nivel educativo y experiencia valiosa que pueden ofrecer un mejor desempeño, concediéndoseles mayor autonomía en la definición de las condiciones de tiempo, modo y lugar para el desarrollo de su trabajo. En tal sentido el auge de tecnologías de la información y las telecomunicaciones brinda las condiciones para estos nuevos modelos. Esta flexibilidad propicia además la personalización de planes de compensación basados en la individualización del salario y los beneficios sociales de acuerdo con la etapa de vida y circunstancias particulares del empleado.

En lo que corresponde a la salud y bienestar de los empleados, genera creciente interés el propiciar entornos laborales que sean compatibles con la promoción de la salud física y emocional, algo que se ha evidenciado con mayor claridad con la reciente crisis de salud pública internacional generada por la pandemia causada por el virus SARS-CoV-2. Finalmente, Werther et al. (2019) resaltan que el salario es un factor clave para la atracción y retención de empleados, por lo que debe haber más transparencia en los criterios que se tienen en cuenta para su estimación.

Finalmente es importante indicar que la coherencia y resultados del modelo de liderazgo en una organización depende, entre otros factores, de la implementación de un modelo de compensación equitativo y competitivo. Cheng-Kang & Chuan-Yin (2001) asumen la existencia de tres tipos de liderazgos: transformacional, transaccional y carismático. El líder transformacional se destaca por la obtener el apoyo de los subordinados por medio de su carácter (carisma), comunicar una visión que crea el entusiasmo de los seguidores (motivación

inspiradora), fomentar el pensamiento divergente y la innovación dentro del organización (estimulación intelectual), y proporciona estímulo y apoyo individual a través de mentoring o coaching (consideración individual). Por su parte el liderazgo transaccional es de enfoque más convencional, se basa en una relación de “intercambio de trabajo por recursos” en la que se busca influir en los subordinados mediante recompensas a cambio de sus esfuerzos (recompensas contingentes), supervisa a los trabajadores de cerca y toma medidas correctivas cuando es necesario (administración por excepción - activa), o administra pasivamente a los empleados y toma medidas cuando sea necesario (gestión por excepción - pasiva); por último se menciona el liderazgo carismático, que requiere de quienes lo ejercen alta autoconfianza, ser visionarios, contar con excelentes habilidades comunicativas, fuerte convicción, el reconocimiento como agente de cambio y una fuerte necesidad de poder.

La implementación de un modelo de compensación acorde a las características de cada organización contribuye a que el liderazgo, cualquiera sea su tipo, propicie efectos motivacionales en los integrantes, satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño laboral. Este proceso permite que se acentúe el sentido de dirección, la identidad colectiva, la internalización de valores organizacionales y el compromiso con el cumplimiento de las metas (Bono & Judge, 2003).

5. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación se presenta el diseño metodológico aplicado al presente estudio, el cual se enmarca dentro de la categoría de investigación aplicada, ya que no genera conocimiento puro, y sus resultados podrían ser tomados en procesos de definición estratégica o de toma de decisiones por parte de la organización, además, su enfoque es cualitativo debido a que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, en tal sentido el análisis no es estadístico y la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos) (Fernández-Collado, Baptista, & Hernández, 2006).

Según su alcance y rol funcional la investigación corresponde al tipo descriptivo, ya que se pretende describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan, ya que se recolectarán y evaluarán datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Fernández-Collado, Baptista, & Hernández, 2006). Para el caso concreto se pretende la caracterización del modelo de compensación vigente en la actualidad en la organización, evaluar la percepción del modelo entre los diferentes niveles de la organización y finalmente proponer un modelo de compensación acorde a las necesidades encontradas.

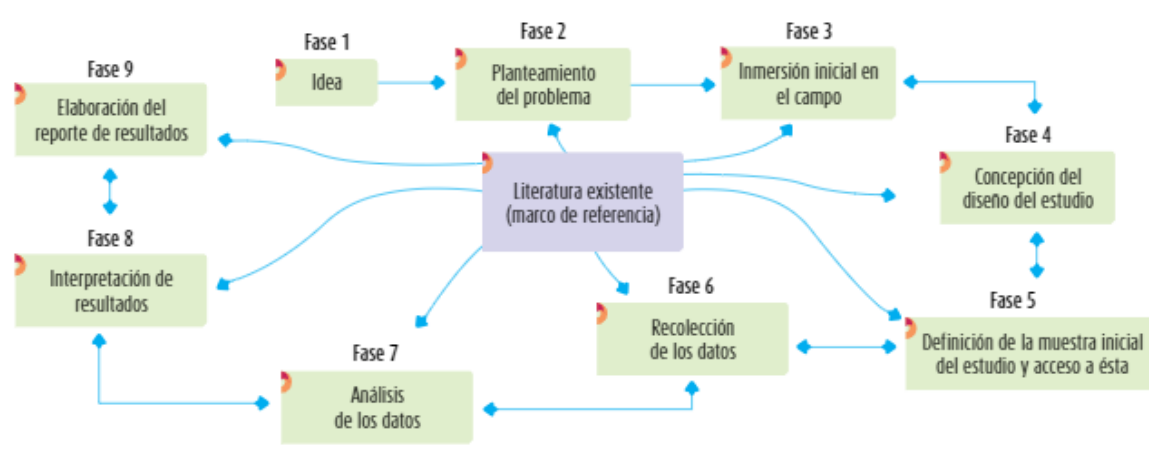
5.1. SUJETOS / PARTICIPANTES

Como se ha mencionado, los sujetos participantes serán los integrantes de las áreas administrativa, financiera y comercial de la organización vinculados por medio de contrato laboral vigente, lo que equivale a diez personas, dos de ellas en el ámbito directivo, una en el comercial, tres en el administrativo y cuatro más en labores de coordinación operacional. El tamaño de la muestra y su representatividad permite un estudio de caso en profundidad, el cual se caracteriza por contar con un mínimo de seis a diez casos (Fernández-Collado, Baptista, & Hernández, 2006).

5.2. PROCEDIMIENTO

El estudio sigue las fases de la investigación cualitativa planteadas por Fernández-Collado, Hernández & Baptista (2006) las cuales se representan esquemáticamente en la Figura 2, con un diseño sistemático en la medida en que emplea un sistema categorial para el procesamiento y análisis de la información.

Figura 2. Fases del enfoque cualitativo



Fuente: Fernández-Collado, Hernández, R. & Baptista. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Es importante considerar, como lo plantean Fernández-Collado, Hernández, & Baptista (2006) y se representa en los flujos de relaciones de la Figura 2, que las fases del proceso investigativo se traslapan y no son secuenciales, toda vez que en los estudios cualitativos, las hipótesis no se establecen antes de ingresar en el ambiente y comenzar la recolección de los datos, y es durante el proceso que se van generando las hipótesis de trabajo que se afinan paulatinamente conforme se recaban más datos e incluso las hipótesis derivadas de los resultados del estudio.

Previa definición y validación del planteamiento inicial y el marco de referencia, se aborda la fase inmersión inicial en el campo. En el caso concreto el ambiente o campo es conocido con anterioridad por el investigador, ya que ha

estado vinculado a la organización, lo que le ha permitido el desarrollo de las relaciones requeridas en todos sus ámbitos, y lo ha logrado a través de la interacción continua con el personal y la socialización del objetivo del estudio ante las directivas, las cuales han visto su relación con el cumplimiento de una necesidad estratégica. Lo anterior es importante en la medida en que contribuye a la concepción del diseño del estudio, la definición de la muestra y el acceso a la misma, así como a la recolección, análisis e interpretación de los datos.

El diseño del estudio que comprende, según Fernández-Collado, Hernández, & Baptista (2006), de la fase tres en adelante, se enmarca dentro de la tipología de la teoría fundamentada, toda vez que se implementa un procedimiento sistemático cualitativo encaminado a generar una teoría que permita explicar en un nivel conceptual un área o ámbito determinado y que permita aportar nuevas visiones sobre lo investigado. El diseño consistió en la definición de una muestra de estudio consistente en la totalidad de los integrantes de la organización

En lo que corresponde a la fase seis “Recolección de los datos” Fernández-Collado, Hernández, & Baptista (2006) explican que el propósito del estudio cualitativo es la obtención de datos, que a partir del procedimiento investigativo puedan convertirse en información. Al versar el estudio sobre los seres humanos que integran una organización, interesa identificar los conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, con la finalidad de analizarlos y comprenderlos para responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. Entre las principales herramientas del investigador cualitativo se encuentra la observación, las entrevistas individuales o grupales, los grupos focales y las historias de vida (Fernández-Collado, Baptista, & Hernández, 2006).

En la investigación, se emplea, para la recolección de información primaria la entrevista individual de tipo semiestructurado a partir del diseño de una guía de preguntas orientadas al personal de la organización, con lo que se espera captar información de naturaleza más subjetiva relacionada con las percepciones acerca de las acciones de compensación vigentes en la actualidad y las expectativas en su evolución, mientras que para identificar los factores objetivos a tener en cuenta en la configuración de un modelo de compensación, se emplearán cuestionarios; y para la recopilación de información secundaria se recurre al diligenciamiento de fichas de información para el procesamiento de información documental. Una vez recopilado el acervo de información se procede a su integración dentro de la unidad hermenéutica creada en el programa Atlas.ti.

La fase seis “Análisis de los datos cualitativos” se desarrollará a partir de la estructuración de una “unidad hermenéutica” a partir de la definición de un sistema categorial por medio de la codificación de categorías de análisis, que permitan procesar las unidades de información según su homogeneidad e identificar relaciones para el procesamiento de la información primaria y secundaria

consolidada en la fase anterior. Para ello se escogió la herramienta informática para la recopilación, almacenamiento y tratamientos de los datos e información cualitativa, Atlas.ti. Este programa fue desarrollado por el investigador Thomas Muhr de la Universidad Tecnológica de Berlín, con el propósito de ayudar a los investigadores en el descubrimiento y análisis de fenómenos complejos implícitos en grandes volúmenes de información documental. El programa provee recursos que le permiten al usuario localizar, codificar, anotar y ordenar hallazgos en el material documental que se procesa, para ponderar y evaluar su importancia, y a la vez visualizar relaciones complejas entre ellos (Fernández-Collado, Baptista, & Hernández, 2006).

El programa permite extraer, categorizar y vincular segmentos de datos desde diversos documentos, ayudando a descubrir patrones. La estructura resultante se denomina unidad hermenéutica, la cual se va construyendo en cuatro etapas: codificación de la información, categorización, estructuración o creación de una o más redes de relaciones entre las categorías y estructuración de hallazgos. (Friese, 2021). Con base en el estado de procesamiento de información preliminar, se procede a la validación de categorías y subcategorías de análisis, para efectos de su posterior registro en la herramienta Atlas.ti. Es importante revisar con detenimiento las categorías de análisis para evitar que haya proliferación innecesaria de categorías o subcategorías, verificar las relaciones jerárquicas y, de ser requerido, excluir categorías o subcategorías planteadas en forma preliminar al encontrarse que no son pertinentes con el objeto de estudio. El marco categorial debe estar planteado con el mayor rigor, ya que constituye el esquema inicial sobre el que se identificarán las relaciones sistémicas que permitan el abordaje coherente y sistémico de la investigación (Friese, 2021).

La fase siete “Análisis de los datos” parte de la ordenación de datos que permite el procesamiento programa Atlas.ti, el cual facilita la codificación de los datos para tener una descripción más completa de estos, por medio de la eliminación de información irrelevante, visualización de relaciones en mapas conceptuales, generación de información cuantitativa como criterio auxiliar, entre otros aspectos que posibilitan en últimas la comparación de categorías, para su agrupación en temas y así identificar posibles vinculaciones para el mayor entendimiento del material analizado (Fernández-Collado, Baptista, & Hernández, 2006).

Con base en el marco categorial se puede realizar una lectura reflexiva y a profundidad de la información primaria y secundaria, identificando los datos, conceptos y unidades de información que corresponde a cada categoría o subcategoría de análisis. Este proceso debe contemplar, sin perjuicio de lo indicado en la actividad anterior, la posibilidad de reevaluar partes del marco categorial para optimizarlo (Friese, 2021).

Al categorizar la información se pueden también realizar anotaciones que posibilitan adelantar valoraciones analíticas preliminares que den cuenta de posibles

hallazgos, que pueden ser de interés para las siguientes etapas de la investigación. En este punto se debe absolver el acervo documental en su integridad para contar con una unidad hermenéutica lo más completa y detallada posible, que facilite la identificación de correlaciones, proceso para el cual se puede recurrir a mapas conceptuales y ayudas gráficas (Frieze, 2021).

La fase ocho “Interpretación de resultados” inicia una vez ha finalizado el proceso de categorización y se extraen los documentos por categorías en diferentes soportes documentales y los segmentos de información por categoría para su posterior análisis e integración, en virtud del marco de relaciones identificado. Lo anterior propicia un ejercicio de síntesis que contempla con rigor, tanto la información por categoría, como también las relaciones entre categorías en términos sistémicos. Esta actividad se lleva a cabo en forma simultánea con las demás de la fase, con el propósito de verificar aspectos como la coherencia del sistema categorial y la posible inclusión de información sobreviniente, lo anterior considerando que la naturaleza de la información que se analiza es particularmente dinámica (Frieze, 2021).

Por último, en la fase nueve “Elaboración del reporte de resultados, interesa principalmente que el texto ofrezca el rigor propio de una investigación científica de tipo cualitativo, con la claridad y nivel de exposición que haga el contenido accesible. Lo anterior requiere del uso de un lenguaje formal, pero inclusivo, con el complemento cuando se requiera de recursos gráficos que permitan una comprensión lo más sencilla posible del contenido que desea transmitirse. De igual manera debe considerarse la necesidad de facilitar el proceso de formateo del texto, siguiendo las normas técnicas que para tal efecto se han establecido.

5.3. INSTRUMENTOS

Como se mencionó en el apartado anterior, al tratarse la fase de “Recolección y análisis de información” para captar las percepciones acerca de las acciones de compensación actual y las expectativas futuras que se tengan frente a este tema, se empleará la entrevista semi estructurada, que se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados, y para el caso particular ofrece la ventaja de que permite profundizar a partir de un mismo formato en las opiniones, en función del nivel jerárquico y área dentro de la organización. Se emplea una guía que incluye preguntas generales, de opinión, de conocimientos, estructurales y de contraste, dirigidas al personal de la organización (Anexo 1).

En lo que tiene que ver con los factores determinantes para tener en cuenta para el diseño de un modelo de compensación en la organización, se empleará el cuestionario considerado por Fernández-Collado, Hernández, & Baptista (2006), como el instrumento más utilizado para recolectar los datos, y que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. El cuestionario

contará principalmente con preguntas cerradas y de manera complementaria con preguntas abiertas en los aspectos en los que se considere importante la profundización de las opiniones (Anexo 2). Para el diseño de las preguntas se acogen las recomendaciones de Fernández-Collado, Hernández, & Baptista (2006), que en aspectos sustanciales resaltan la importancia de que las preguntas cuenten con claridad, precisión, brevedad y objetividad, mientras que en términos de estructura formal las referentes a portada, introducción, consentimiento informado, identificación de quien la aplica y propósito, cláusula de confidencialidad e instrucciones sencillas. En algunos casos las preguntas contarán con un escalamiento tipo Likert para medir reacciones o preferencias, con tres a cinco categorías de elección (Fernández-Collado, Baptista, & Hernández, 2006) y el medio elegido para la implementación de la encuesta será el virtual, por medio de las prestaciones que ofrece la aplicación de formularios de libre acceso que provee Google.

Lo anterior se complementa con la implementación de fichas documentales para el procesamiento de información documental, que disponen de campos de información para la identificación del texto procesado en la parte superior, resumen en la parte central, relación de las categorías de análisis en las que se enmarcan los segmentos de información del resumen ubicadas en el costado izquierdo, espacio para notas de análisis surgidas de procesamiento de la información en el costado derecho y en la parte inferior la referencia bibliográfica correspondiente.

6. DESARROLLO DEL TRABAJO

Con el objetivo de proponer un modelo de compensación laboral para la organización a partir del análisis de las necesidades encontradas, se parte de la caracterización del modelo de compensación actual de la organización, la evaluación de la percepción del modelo de compensación actual en los diferentes niveles de la organización.

6.1. CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE COMPENSACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

En el presente la organización no ha definido de manera concreta un modelo de compensación propiamente dicho, limitándose al desarrollo de una serie de acciones con distintos grados de implementación, de las cuales han tenido mayor avance las compensaciones “no financieras”, en comparación con las “financieras”, que se proyecta sean implementadas en el momento en el que la empresa cuente con mayor madurez y consolidación. En este aspecto es importante señalar que la organización inicia labores en junio del año 2019, por lo que el caso se enmarca en lo planteado por Rinsky (2005) frente al grado de madurez de las organizaciones y la progresiva consolidación de un modelo de compensación laboral acorde a cada caso, tema que es objeto de interés para Corral (2006), quien distingue cuatro fases de evolución en las organizaciones: lanzamiento (Start-up), expansión, liderazgo y declive/renovación.

Según Corral (2006), los modelos de compensación deben correlacionarse con la etapa en la que se encuentre la organización, lo que para el caso correspondería a un momento de transición de la etapa de lanzamiento a la de expansión que se caracteriza por tratarse de un momento en el que se requiere “aumentar la capacidad, se construyen alianzas, se mejora el margen y se adquieren nuevos clientes. Es un momento que requiere velocidad, gestión de procesos, desarrollo de infraestructura, distinción entre la fuerza de trabajo central (core) y externalizada” (P.12). De acuerdo con Corral (2006) corresponde a la etapa de expansión un modelo de compensación con las siguientes características:

En la segunda fase de expansión habrá que aceptar recién contratados con salarios más agresivos que los de la fuerza de trabajo actual, habrá que contratar también personas con salarios bajos, los índices de promoción serán mayores pues se estará construyendo la infraestructura, el crecimiento en silos funcionales puede producir problemas de equidad. Como opciones de compensación serán típicos el uso de matrices agresivas de incrementos salariales basadas en mérito, la utilización adecuada de excepciones, ser capaz de interpretar agresivamente los criterios de promoción con relación a crecimiento salarial, pueden ser necesarios múltiples incrementos salariales por año, y un uso adecuado de criterios de clasificación de puestos (P.13).

Teniendo como referencia lo anterior, a continuación se presentan las medidas de compensación laboral de la organización.

Apoyo educativo: Se proyecta en la organización la implementación de apoyo para la educación continua del personal, algo que dentro de la estrategia organizacional es concebido como clave, tanto para el desarrollo humano y profesional de los empleados, como para la cualificación en el cumplimiento de las funciones de cada cargo y la proyección profesional dentro de la organización. En el presente este apoyo se limita al acuerdo entre empleado y empleador para establecer el tiempo de la jornada laboral que se dispondrá para la formación, la cual puede ser formal o no formal (Silva, 2022).

Apoyo para la adquisición de vivienda: En la actualidad no se ha operativizado este incentivo, no obstante existe consenso en las directivas y empleados acerca de la conveniencia de su implementación, en la medida en que el grado de evolución y prosperidad de la organización lo permita, algo que se articula estrechamente con el objeto social principal, el cual consiste en la construcción, interventoría y mejoramiento de viviendas (Silva, 2022).

Seguro colectivo de vehículos: En la actualidad la empresa facilita la vinculación a una póliza de responsabilidad civil extracontractual y daños materiales a terceros a empleados, contratistas y sus familiares.

Flexibilidad de jornada laboral: Se representa en la asignación de permisos dentro de la jornada laboral para la realización de diligencias personales debidamente justificadas. También algunos miembros del personal, según lo

permita la naturaleza de sus funciones, tienen la posibilidad de realizar teletrabajo (Silva, 2022).

Servicio de cafetería: Este servicio consiste en brindar de manera gratuita bebidas como café y aromáticas. Esto se complementa con el establecimiento de un servicio de provisión de pasabocas que opera a partir de un sistema de confianza en el que los mismos empleados al retirar un producto proceden a anotar la compra en un libro y depositar el valor de este en una bolsa común. En los últimos meses, por petición del personal se amplió la variedad, incluyéndose sopas instantáneas y productos saludables (Silva, 2022).

Jornadas de integración: Periódicamente los viernes se lleva a cabo una actividad consistente en que cada empleado proporciona un alimento para compartirlo con todos los demás, usualmente a partir de una temática previamente establecida dentro de la que se define el listado de los alimentos requeridos, los cuales son escogidos libremente por los participantes. En estas jornadas se da un relacionamiento informal y horizontal entre las directivas y los empleados, fomentándose el compañerismo y la convivencia. También se celebran los cumpleaños y fechas especiales, para lo cual las directivas de la organización proveen la decoración y alimentos en eventos que se pueden llevar a cabo en las oficinas de la empresa o restaurantes, lo que permite estrechar los vínculos y mejorar el ambiente de trabajo (Silva, 2022).

Participación en eventos comunitarios: La celebración de fechas especiales como el inicio de las novenas navideñas son aprovechadas para desarrollar la estrategia de gestión social con las comunidades en donde se llevan a cabo los proyectos inmobiliarios que gestiona la compañía, para ello participan, tanto directivas como empleados en la preparación y acompañamiento de las actividades, lo que ha demostrado ser gratificante y ampliamente acogido en la medida en que se logra el contacto directo con las personas de distintas edades, orígenes y condiciones sociales que cohabitan en las áreas de influencia de los proyectos, los cuales son principalmente rurales (Silva, 2022).

En lo que tiene que ver con la estructura salarial, según la información proveída por la organización, se cuenta con una planta de personal compuesta por catorce empleados, con salarios que fluctúan entre \$1.000.000 y \$3.500.000 y. Las fechas de vinculación están comprendidas entre el 4 de junio de 2019 y el 25 de octubre de 2022 y el nivel de formación académica del personal comprende desde la básica primaria hasta el posgrado en nivel de especialización. Los cargos directivos tales como la Gerencia General, Gerencia Administrativa y Financiera y la Dirección Técnica, entre otros, son desempeñados por los socios de la compañía, quienes han determinado en la etapa actual de la organización no incluirse en la nómina. De otro lado, aspectos como la Consultoría Jurídica en las áreas administrativa, inmobiliaria y ambiental se gestionan externamente a través de contratación por prestación de servicios. En la Tabla correspondiente al Anexo 3 se

presenta la información en detalle con los nombres de los empleados y cédula de ciudadanía.

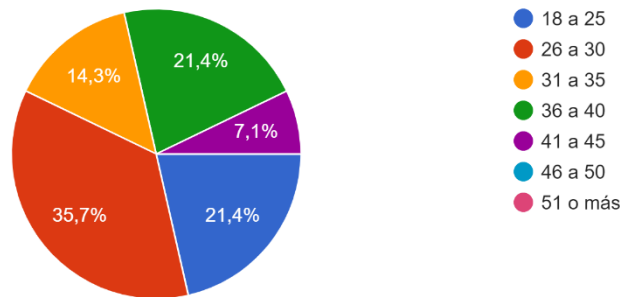
6.2. EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL MODELO DE COMPENSACIÓN ACTUAL EN LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación de los cuestionarios tipo encuesta que fueron tramitados por catorce personas vinculadas a la organización, así como la entrevista grupal llevada a cabo. Con el primer instrumento se identificaron los factores a tener en cuenta para el diseño de un modelo de compensación laboral en la organización, lo cual se complementa con las entrevistas dirigidas a identificar las percepciones del personal acerca de las medidas implementadas en este sentido y las expectativas futuras frente a este tema. Los siguientes resultados se dividen en datos de perfilación socioeconómica (figuras 3 a 11) y de condiciones laborales propiamente dichas (figuras 12 a 19).

En primera instancia la muestra reveló que los participantes se dividieron por género en masculino con un 42,9% (6) y femenino en un 57,1% (8), con edades que van desde los 18 a los 45 años en las proporciones que se presentan en la siguiente Figura.

Figura 3 Distribución del personal por edades

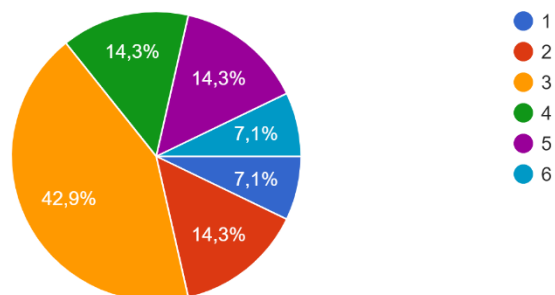
Su edad es:
14 respuestas



Se tiene en los rangos de 18 a 25 años a tres personas (21,4%), de 26 a 30 años a cinco personas (35,7%), de 31 a 35 años a dos personas (14,3%), de 36 a 40 años a tres personas (21,4%), de 41 a 45 años a una persona (7,1%). En lo que tiene que ver con el nivel socioeconómico se encuentra una importante prevalencia de los estratos dos y tres, tal y como se puede observar en la siguiente Figura.

Figura 4 Distribución del personal por nivel socioeconómico

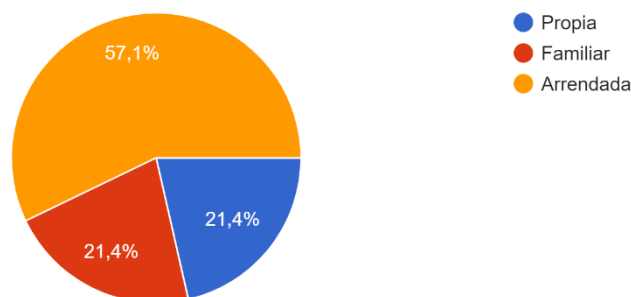
¿Cuál es su estrato?
14 respuestas



De acuerdo con lo anterior se puede apreciar una presencia mayoritaria de personal ubicado en el estrato socioeconómico tres, con seis personas (42,9%). Teniendo en cuenta los porcentajes de personal en los estratos dos (14,3% que representa a 2 personas) y uno (7,1% que representa a una persona) se destaca que el 64,3%, es decir, nueve personas se encuentran en condición socioeconómica de baja a media. Relacionado con lo anterior, los datos correspondientes a la propiedad de vivienda muestran que solo una minoría del personal cuenta con tal condición, como se puede apreciar en la siguiente Figura.

Figura 5 Distribución del personal por tipo de residencia

Su residencia es:
14 respuestas



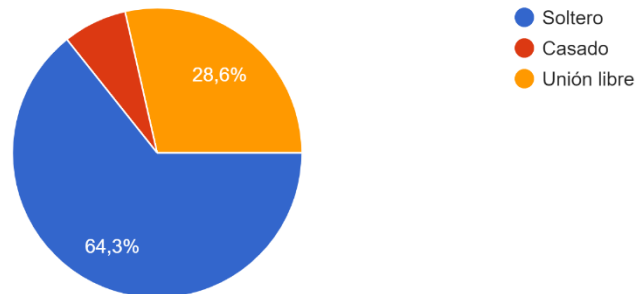
De nuevo se observa que, del personal, solo una proporción minoritaria ha logrado ser propietario de vivienda, en concreto tres personas, que equivalen al 21,4%; mientras que quienes son arrendatarios o aún viven con su familia representan en conjunto el 78,1% del personal. Se observa una clara mayoría de

personas en condición de arrendatarios, sumando ocho individuos que equivalen al 57,1% del total. En la siguiente Figura se puede observar la distribución del personal por su estado civil.

Figura 6 Distribución del personal por estado civil

¿Cuál es su estado civil?

14 respuestas

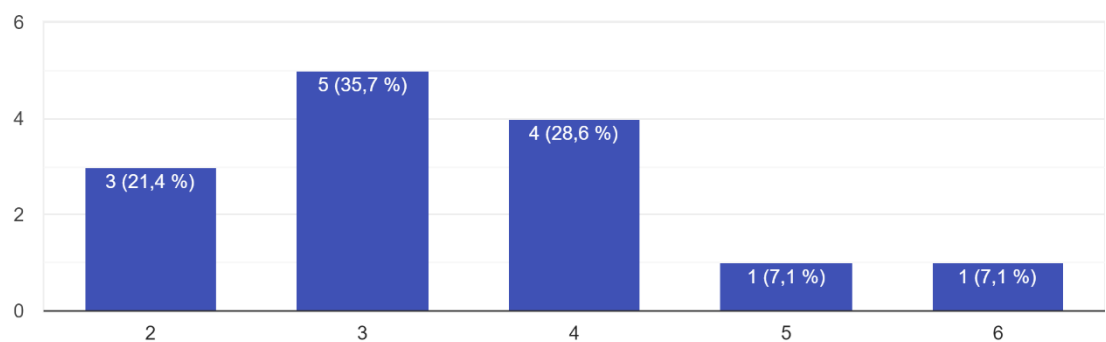


Los datos muestran que nueve personas equivalentes al 64,3% son solteros, mientras que conjuntamente quienes viven en unión libre (cuatro personas equivalentes al 28,6%) y quien se encuentra en vínculo matrimonial (una persona equivalente al 7,1%) suman en su conjunto un 35,7%. Los datos correspondientes al número de personas que componen en núcleo familiar del personal se puede apreciar en la siguiente Figura.

Figura 7 Distribución del personal por composición del grupo familiar

¿Por cuántas personas está compuesto su grupo familiar?

14 respuestas



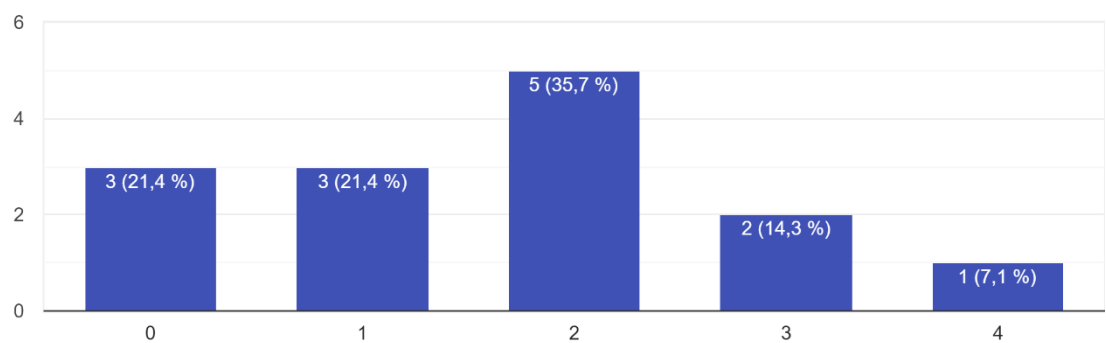
Se puede observar que, mayoritariamente, 12 personas equivalentes al 85,7% pertenecen a un grupo familiar compuesto por dos a cuatro personas, mientras que

en lo que corresponde al número de familiares que dependen económicamente de la persona vinculada a la organización, se tiene que cinco de los consultados ven por dos familiares, lo que equivale al 35,7%, seguido por un familiar dependiente en el caso de 3 consultados (21,4%), tres familiares dependientes de dos funcionarios (14,3%) y un miembro del personal del que dependen 4 familiares (7,1%) tal y como se puede apreciar comparativamente en la siguiente Figura.

Figura 8 Distribución del personal por familiares con dependencia económica

¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?

14 respuestas

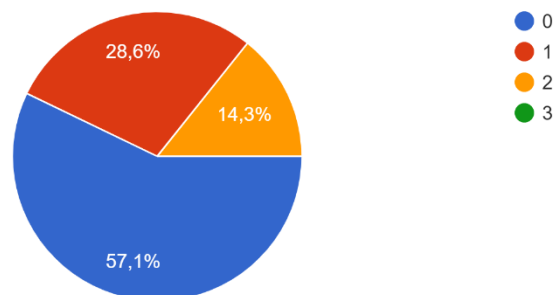


Debe señalarse que solo tres de los empleados responden únicamente por sí mismos, lo que equivale al 21,4% de los consultados. El anterior resultado se puede complementar con la estimación del número de hijos por integrante del personal de la organización, información que se puede apreciar esquemáticamente en la siguiente Figura.

Figura 9 Distribución del personal por número de hijos

¿Cuántos hijos tiene?

14 respuestas

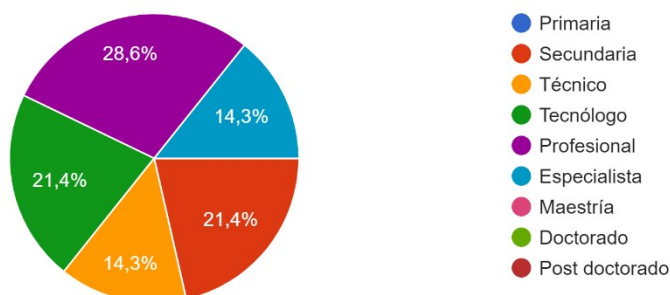


De acuerdo con lo anterior se observa que, de los consultados, una proporción mayoritaria de ocho personas no cuenta con hijos, lo que equivale al 57,1%, por su parte, quienes cuentan con descendencia suman seis personas, que equivalen al 42,9%, encontrándose con un hijo cuatro personas (28,6%) y dos hijos (14,3%). La siguiente Figura presenta la información de la proporción de los niveles de escolaridad en el personal.

Figura 10 Distribución del personal por niveles de escolaridad

Su máximo nivel de escolaridad es:

14 respuestas

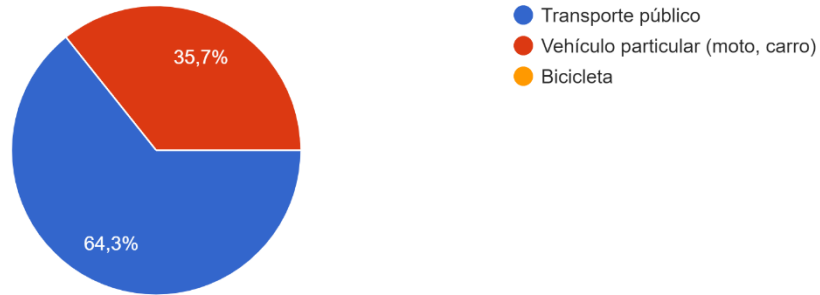


Se puede observar que los consultados se encuentran distribuidos en niveles de escolaridad que van de la educación básica secundaria (tres personas que equivalen al 21,4%) a especialistas (dos personas equivalentes al 14,3%). En orden descendente la mayoría del personal alcanza el grado de profesional (cuatro personas equivalentes al 28,6%), seguido por los niveles de Tecnólogo (tres personas equivalentes al 21,4%) y Técnico con (dos personas equivalentes al 14,3%). En la siguiente Figura se presenta la distribución del personal según su medio de transporte, en donde se puede observar que nueve integrantes del personal usan el transporte público y cinco el particular, lo que equivale respectivamente al 64,3% y 35,7% del total de los consultados.

Figura 11 Distribución del personal por medio de transporte utilizado

¿Cuál es su medio de transporte habitual?

14 respuestas

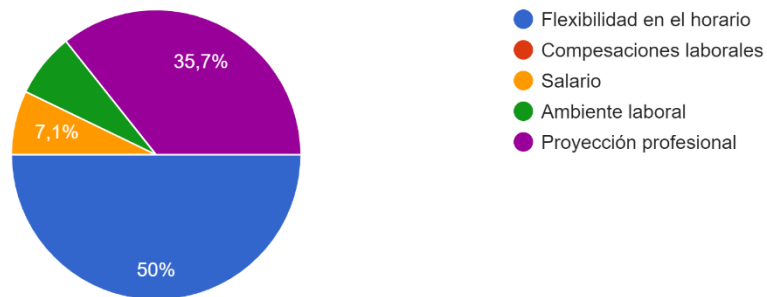


En lo que corresponde a las condiciones laborales, los consultados indicaron que el aspecto que genera mayor bienestar para continuar vinculado laboralmente a la organización es la flexibilidad de horario (siete personas equivalentes al 50%), seguido por la proyección profesional (cinco personas equivalentes al 35,7%), como se puede apreciar en la siguiente Figura.

Figura 12 Aspectos generadores de bienestar determinantes para la permanencia en la organización

¿Cuáles de los siguientes aspectos, considera que es el que le genera el mayor bienestar para continuar vinculado laboralmente con la organización?

14 respuestas

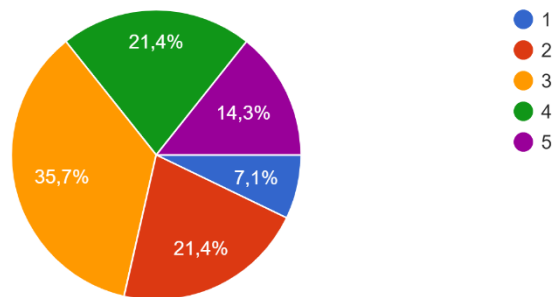


En un tercer lugar se encuentran el salario y el ambiente laboral, cada uno escogido por un consultado, lo que equivale al 7,1%. Al consultarse acerca del conocimiento que se tenía sobre los beneficios laborales que ofrece la organización en una escala del uno al cinco; cuatro personas (28,6%) escogieron la opción cinco, lo que representa mucho conocimiento; e igual número optó por la opción tres, que

representa mediano conocimiento; mientras que tres consultados (21,4%) escogieron la opción cuatro, que representa buen conocimiento e; igual optó por la opción dos, que representa poco conocimiento. En la siguiente Figura se representan los resultados relacionados con la frecuencia de utilización de los beneficios laborales que ofrecer la organización.

Figura 13 Estimación de la frecuencia de utilización de los beneficios laborales

De 1 a 5, qué tanto utiliza los beneficios laborales, siendo 1 nunca y 5 bastante.
14 respuestas



Del total de los consultados, cinco (35,7%) indicaron que la utilización de los beneficios era media, seguida por la frecuencia alta y baja cada una escogida por tres personas (21,4%). La información también indica que dos (14,3%) de los consultados consideran recurrir bastante a estos beneficios, mientras que uno (7,1%) considera no haberlos usado. En la siguiente Figura se presenta la información correspondiente a los beneficios laborales que los consultados consideran deberían aplicarse en la organización.

Figura 14 Beneficios laborales que los consultados consideran deberían aplicarse en la organización

De los siguientes beneficios laborales, ¿cuál preferiría que se implementara?

14 respuestas

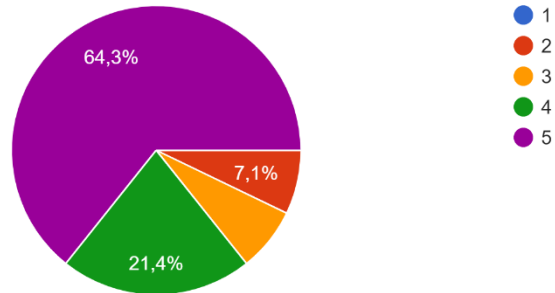


Dentro de las opciones planteadas, los consultados escogieron en la misma proporción (tres personas equivalentes a 21,4%) los beneficios de “Capacitación constante” y “Apoyo para la adquisición de vivienda propia”. Es importante considerar que la opción “Capacitación constante” es afín a la opción “Apoyo financiero para educación”, la cual fue escogida por dos personas (14,3%), en tal sentido de considerarse ambas conjuntamente se tendría para el tema de educación una preferencia por parte de cinco personas (35,7%).

El mismo número de personas que escogieron la opción “Apoyo financiero para educación” (dos personas equivalentes al 14,3%), optaron por las opciones “Alimentación durante la jornada laboral” y “Prima extralegal”, mientras que las opciones “Día libre de cumpleaños” y “Trabajo en casa” fueron escogidas por una persona cada una (7,1%). La siguiente Figura representa esquemáticamente la opinión de los consultados acerca de la calidad del ambiente laboral en la organización.

Figura 15 Calificación del ambiente laboral por parte de los consultados

De 1 a 5, cómo calificaría el ambiente laboral, siendo 1 el menos agradable a 5 el más agradable.
14 respuestas

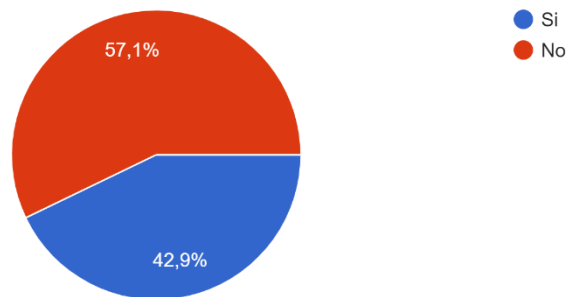


Los consultados opinaron mayoritariamente (nueve personas equivalentes al 64,3%), dicen que el ambiente laboral es muy agradable; en segundo lugar tres consultados opinaron que era agradable (21,4%); mientras que las opciones dos y tres correspondientes a poco agradable y medianamente agradable fueron escogidas cada una por un consultado (7,1%).

De otro lado, al preguntársele a los consultados si consideraban que sus cargos estaban adecuadamente remunerados, ocho (57,1%) indicaron que no lo estaban y seis (42,9%) se consideraban conformes con la remuneración del cargo que ocupaban, como se puede observar en la siguiente Figura.

Figura 16 Estimación de correspondencia entre los cargos y remuneración

¿Considera que su cargo esta adecuadamente remunerado?
14 respuestas

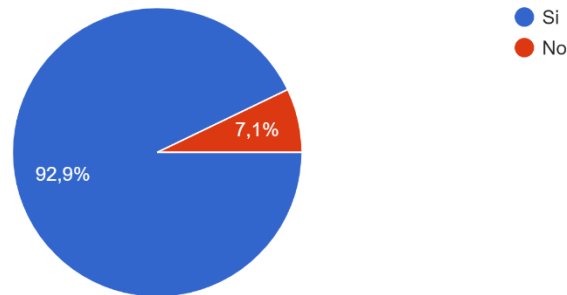


Acercas del cumplimiento en el pago de los salarios, los consultados consideran en su mayoría que se realiza de manera oportuna (13 consultados equivalentes al 92,9%), como se puede observar en la siguiente Figura.

Figura 17 Estimación del cumplimiento en el pago de salarios

¿El pago de su salario se realiza de manera oportuna?

14 respuestas

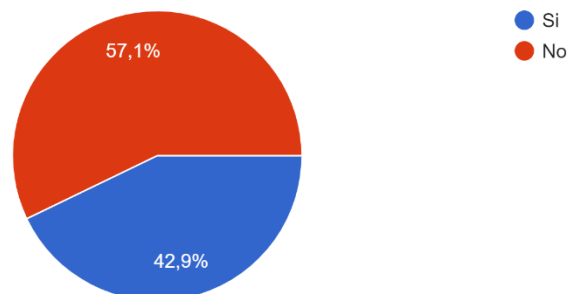


Frente a la pregunta de si consideran que el salario dispuesto para el cargo que desempeñan es competitivo por cargos similares en el mercado laboral, ocho de los consultados (57,1%) consideran que cumple con esta condición y seis (42,9%) opinan que la retribución salarial se encuentra en desventaja comparativa, tal como se puede apreciar en la siguiente Figura.

Figura 18 Estimación de la competitividad de los salarios

¿Considera que el salario dispuesto para su cargo, es competitivo con relación a los que se pagan por su mismo cargo en el mercado laboral?

14 respuestas

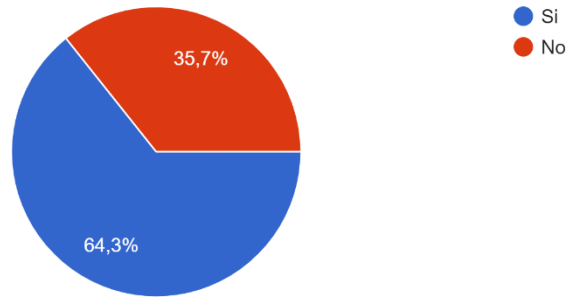


Finalmente, al consultar acerca de la equidad salarial en la organización, nueve consultados (64,3%) opinan que se cumple con esta condición, mientras que cinco (35,7%) consideran que no es así.

Figura 19 Estimación de la equidad de los salarios

¿El salario designado para su cargo, es equitativo frente a los demás salarios establecidos en la organización?

14 respuestas



La caracterización de las percepciones del personal de la organización fue complementada con la información recogida por medio de una entrevista grupal llevada a cabo el 3 de noviembre del 2022, la cual constó de once preguntas que abarcaron aspectos como la opinión que tenían de la organización, el nivel de satisfacción de pertenecer a esta, la motivación frente al trabajo desarrollada, la contrastación frente a experiencias laborales previas, la disposición para trasladarse de empresa en el supuesto de que se mantuviera el mismo salario, el futuro de la organización, el grado de conocimiento frente al tema de la compensación laboral y el modelo existente en la empresa, el grado de conocimiento de la escala salarial y la opinión acerca de la equidad y competitividad del salario asignado al cargo desempeñado. En general las respuestas coinciden y amplían los resultados obtenidos con la aplicación de los cuestionarios, permitiendo brindar contexto frente a los temas puntualmente considerados, así como en su conjunto.

En primera instancia, frente a la pregunta relativa a la opinión que les merecía la organización, las respuestas fueron positivas en la medida en que los consultados aludieron a varios aspectos entre los que se destacan el potencial de crecimiento de la empresa; el buen ambiente de trabajo en el que prima el ánimo colaborativo; el aprendizaje continuo, que es estimulado por labores que plantean retos continuos; la fluidez en la comunicación con las directivas, derivada de un relacionamiento horizontal con liderazgos claramente definidos y la motivación de participar en proyectos novedosos que reflejan valores compartidos por el equipo. Entre estos valores se encuentran la sostenibilidad, estándares técnicos en los que prima la calidad como criterio principal y el sentirse partícipes de una organización que busca diferenciarse frente a la competencia a partir de propuestas de valor agregado (Personal de la organización, 2022).

Acorde con lo anterior indican que se sienten motivados y expectantes frente a las posibilidades que puede brindar la organización, lo cual consideran cuenta con

una serie de condiciones para prosperar y destacarse como líder en el sector de la gestión de proyectos inmobiliarios orientados conceptualmente a la satisfacción de las necesidades de un público objetivo, que espera encontrar soluciones de vivienda e inversión afines a un estilo de vida que valora el consumo consciente, el contacto con la naturaleza sin desligarse del confort y sofisticación de la vida urbana. En este sentido el personal reconoce que la organización crecerá y se sienten partícipes de una iniciativa promisorio. De acuerdo con lo anterior se puede decir que la motivación general del personal reside en la perspectiva de crecimiento profesional en un ambiente laboral que consideran valora sus contribuciones profesionales y las concibe como aportes en la consolidación de la propuesta de valor de la organización (Personal de la organización, 2022).

De lo anterior se deriva que la satisfacción de participar en la organización es clara, en la medida en que el personal es consciente que, en la etapa de evolución actual de la empresa, aspectos como el valor de los salarios, los beneficios y compensaciones laborales, apenas empiezan a ser contemplados ante la prioridad compartida entre el personal y las directivas de consolidar la organización. Es importante señalar que los consensos y alineación de propósitos en la organización se derivan de una estrategia organizacional, orientada a considerar la horizontalidad como un principio de relacionamiento a partir del cual el liderazgo se basa en reforzar continuamente el valor del trabajo en equipo, el aprendizaje continuo y el valor de los aportes individuales en función del bienestar general y el progreso conjunto (Personal de la organización, 2022).

En el contexto de esta visión colectiva de prosperidad en función de un propósito compartido, la comparación de experiencias laborales pasadas se realiza teniendo como referente la experiencia directa o referida de empresas que si bien tienen mayor tradición, reconocimiento y tamaño, carecen del reconocimiento y dignificación del esfuerzo individual. Refieren ambientes laborales competitivos, carentes de sentido de comunidad y sentido de pertenencia, en los que el trabajo en equipo se limita a la suma de tareas individuales y no de creaciones colectivas de tipo colaborativo. Destacan además que en estos ambientes laborales es común la ausencia de generosidad para legar o compartir el conocimiento, el cual se encuentra estrictamente delimitado a las funciones de los cargos asignados (Personal de la organización, 2022).

Reconocen además que si bien en las organizaciones de la competencia los salarios y beneficios pueden ser más ventajosos, en años recientes aspectos como la sobrecarga laboral y el deterioro del ambiente laboral ha hecho que propuestas como las de la empresa en estudio sean interesantes como espacio para el crecimiento y proyección profesional. No obstante lo anterior, los integrantes del personal que no han consolidado proyectos de familia son más cercanos a esta opinión, mientras que quienes tienen personas a su cargo en el contexto de un proyecto de vida son más moderados en acogerse a esta opinión, al indicar que si bien la organización brinda oportunidades de crecimiento profesional, estas requieren para su concreción de la consolidación y prosperidad de la empresa, por

lo que no descartan que en caso de encontrar mejores oportunidades en el mercado laboral puedan considerarlas en el mediano y largo plazo, incluso si estas implicaran montos salariales, beneficios y compensaciones similares a los ya percibidos (Personal de la organización, 2022).

Se observa que al preguntarse acerca del concepto que tienen de lo que es una compensación laboral, los más jóvenes parecen no tener mucha claridad, ya que en un primer momento mencionaron factores constitutivos del salario como tales, mientras que quienes tenían mayor experiencia laboral podrían dar cuenta de medidas de compensación como las ayudas para la formación académica y la adquisición de vivienda. Ante la pregunta acerca del grado de conocimiento del modelo de compensación actual de la organización, se pudo observar que los integrantes del personal con vinculación más reciente, si bien mostraban interés en el tema, no contaban con claridad suficiente acerca de las compensaciones, aunque de hecho varios se han beneficiado de ellas, como es el caso de la concesión de horas de la jornada laboral para compromisos académicos o la gestión de diligencias personales. Por su parte, también se pudo evidenciar que tenían mayor conocimiento del modelo quienes tenían más tiempo de vinculación, esto debido a que habían ido descubriendo en la cotidianidad las medidas de compensación al recurrir a las directivas cuando se presentaban necesidades puntuales, lo que podría estar demostrando que deben realizarse ejercicios de socialización, no solo en el momento de la inducción de ingreso a la organización, sino también periódicamente con el fin de que haya un conocimiento más amplio y en detalle de estos temas (Personal de la organización, 2022).

En lo que corresponde al conocimiento de la escala salarial, se pudo observar que el personal se limitaba principalmente a conocer el propio salario y en ocasiones el de los compañeros que trabajaban en la misma área. Este es un tema sobre el que podrían aplicarse acciones de mejora, ya que si bien debido a la etapa de evolución en la que se encuentra la organización, su dimensión y el poco tiempo de existencia de la misma, no se han presentado solicitudes de ascenso o movilidad interna, sería importante que todo el personal tuviera conocimiento de los perfiles, funciones, remuneración asociada, requisitos para aplicar a los cargos entre otros aspectos, para efectos de que el trabajador pueda proyectarse profesionalmente al interior de la empresa en el mediano y largo plazo (Personal de la organización, 2022).

Finalmente, al preguntárseles acerca de si consideraban que los salarios eran justos y competitivos, las respuestas coincidieron con los resultados de los cuestionarios, toda vez que consideraron que los salarios eran más equitativos que competitivos. Lo anterior se explicaría, entre otras razones, debido a que si bien las expectativas salariales son mayores a lo que ofrece la organización, el personal es consciente de la etapa de evolución en la que se encuentra la organización, por lo que podría decirse que los trabajadores están de alguna manera invirtiendo en el futuro de la organización al asumir salarios que no estarían al mismo nivel de compañías del sector con mayor trayectoria, esto con el propósito último de ser

partícipes del crecimiento y consolidación de una iniciativa empresarial que se proyecta a futuro y en la que se sienten valorados por sus méritos humanos y profesionales (Personal de la organización, 2022).

6.3. PROPUESTA DE MODELO DE COMPENSACIÓN LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN.

Para la propuesta de un modelo de compensación laboral en la organización se parte de la elaboración de la curva salarial de la empresa, con base en los análisis de puestos de trabajo y valoración de cargos previamente establecidos en la política salarial, tanto en el contexto interno de la compañía como frente a las estimaciones del mercado, con el fin de determinar si la estructura salarial puede considerarse como equitativa y competitiva. Posteriormente se realizan consideraciones relacionadas con los resultados, la caracterización del modelo de compensación actual de la organización, con el fin de plantear posibles desarrollos acordes con el momento de evolución de la organización.

6.3.1. Remuneración

Debido a que en la actualidad en la organización no se ha realizado una definición formal de cargos, se procedió a efectuar las homologaciones de acuerdo con la naturaleza de las funciones asignadas a los empleados, teniendo como referente lo establecido en la Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019 (Human Capital, 2019), para lo cual correspondió en primera instancia identificar el área, establecer el nivel del cargo y analizar las competencias técnicas del cargo. Posteriormente se analizó si el cargo se trataba de uno transversal o específico del sector “Construcción e infraestructura”.

Interesa inicialmente establecer la curva salarial correspondiente a la remuneración por cargos al interior de la organización para definir si la estructura actual es equitativa, objetiva y coherente, en función de seis criterios a analizar en cada caso, como son el nivel de formación académica requerido para asumir la posición, el tiempo de experiencia necesario en la organización, la responsabilidad por procesos según el nivel, la responsabilidad por el personal a cargo, el nivel de relacionamiento interpersonal requerido y el impacto que genera la gestión del cargo en la organización. Si bien como se ha indicado anteriormente no existe en la actualidad una definición formal de cargos en la organización, se tomarán para el modelo las condiciones contempladas para cada cargo en la Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019, por tratarse de criterios definidos a partir de investigaciones tendenciales del mercado laboral en un número significativo de compañías, abarcando 700 con presencia en Colombia, consolidadas en 15 sectores de la actividad económica, las cuales aportaron información sobre 650 cargos (Human Capital, 2019). En la siguiente Tabla se presentan la información proporcionada por la empresa alusiva a los cargos y los criterios que se emplearon para la homologación.

Tabla 5 Homologación de cargos de acuerdo con los estándares de la encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019

Área transversal o sector	Nivel	Cargo Total Rewards 2019	Cargo de la organización	Descripción	Estudios	Experiencia total en años
Sector construcción e infraestructura	Estratégico	Gerente técnico de construcciones	Gerente general	Planear, especificar y evaluar las actividades de los procesos de construcción y montaje de proyectos de la organización, de acuerdo con las legislaciones y reglamentos vigentes con el fin de garantizar que los proyectos se realicen en el tiempo establecido y al menor costo posible y bajo los estándares técnicos	Profesional en Ingeniería Civil o Arquitectura con especialización en Gerencia de Proyecto Civiles o afines	10 - 12
	Estratégico	Gerente de construcciones	Gerencia operativa	Orientar, dirigir y alinear frentes de construcción de obras civiles, garantizando el cumplimiento de los planes de obra en los ámbitos de tiempo, costo, calidad, alcance de obra, seguridad y margen de retorno sobre la inversión	Profesional en Ingeniería Civil o Arquitectura con especialización en Gerencia de Proyecto Civiles o afines	10 - 12

Táctico	Director de obra	Director de obra	Orientar, planear, dirigir y monitorear el desarrollo de construcciones de obras civiles, garantizando el cumplimiento de un plan de obra en los ámbitos de tiempo, costo, calidad, alcance de obra y seguridad	Profesional en Ingeniería Civil o Arquitectura con especialización en Gerencia de Proyecto Civiles o afines	8 - 10
Táctico	Coordinador de diseño	Director técnico	Coordinar y elaborar los planos y diseños requeridos para la estructuración y construcción de obras para garantizar modelos atractivos, funcionales, técnica y económicamente viables, de cara a las necesidades de los clientes.	Profesional en Arquitectura, Diseño o afines.	5 - 8
Soporte	Arquitecto	Arquitecto	Coordinar, controlar y auditar la construcción de bienes inmuebles, de acuerdo con los diseños y acabados definidos en los planos de obra.	Profesional en arquitectura	3 - 5
Soporte	Auxiliar de obra	Mantenimiento de obra	Ejecutar las labores operativas de construcción, mantenimiento y cuidado de la obra,	Bachiller	0 - 2

				basado en las indicaciones de los coordinadores y residente de obra.		
Área administrativa	Soporte	Auxiliar administrativo	Auxiliar administrativo	Brindar soporte administrativo a las áreas de la organización, de acuerdo con los requerimientos de estas, con el fin de facilitar sus procesos.	Técnico en Administración o afines	1 - 3
Área comercial	Soporte	Asesor comercial	Director de ventas	Asesorar, prospectar y vender los productos y/o servicios de la organización de acuerdo con el presupuesto de ventas y los procedimientos establecidos, con el fin de contribuir al cumplimiento del presupuesto de ventas asignado en el periodo.	Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Mercadeo o afines	3 - 5
	Soporte	Asistente de ventas	Auxiliar de ventas 1	Realizar los procesos de actualización de la información de ventas de acuerdo con los soportes y comprobantes generados con el fin de brindar herramientas que soporten la labor de	Tecnólogo en Administración de Empresas o afines	1 - 3

				la fuerza comercial de la organización		
	Soporte	Promotor	Auxiliar de ventas 2	Desarrollar actividades de comercialización de los productos o servicios dirigidos a los clientes de acuerdo con las instrucciones del jefe inmediato, con el fin de cumplir con los presupuestos de ventas esperados	Bachiller	0 - 2
Área financiera	Soporte	Analista contraloría	Abogado de trámites y cartera	Analizar y evaluar permanentemente el control interno y la gestión de riesgos aplicados en las dependencias de la organización. Brindar asesoría y apoyo mediante la aplicación de normas y técnicas de auditoría que regulan el ejercicio profesional de la auditoría interna.	Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Finanzas, Economía o afines	3 - 5
	Soporte	Auxiliar de costos	Analista de costos	Consolidar y unificar la información contable generada en los centros de costos de la organización, con el fin de auditar, estimar, optimizar la ejecución del gasto y	Técnico en Administración de Empresas, Economía, Finanzas o afines	1 - 3

			controlar los costos por proceso.		
Soporte	Auxiliar de caja y tesorería	Auxiliar financiera - Tesorería	Realizar y verificar las transacciones de tesorería y caja de acuerdo con las instrucciones del jefe inmediato, procedimientos y normas vigentes, con el fin de garantizar que los movimientos realizados se registren en los sistemas y cuentas asociadas.	Técnico en Administración de Empresas, Finanzas o afines	1 - 3
Soporte	Auxiliar de contabilidad	Analista contable	Realizar los registros de la información contable de la organización, de acuerdo con los soportes y comprobantes de ingresos y egresos, con el fin de generar la información para la elaboración de los estados financieros.	Técnico contable	1 - 3

Para cada cargo se establecieron puntajes según los criterios ponderados, dándosele un peso al nivel de formación del 30%, a la experiencia del 25%, a la responsabilidad por procesos de 5%, a la responsabilidad sobre personal a cargo del 15%, al nivel de relacionamiento interpersonal del 10% y al impacto que genera la gestión del cargo en la organización del 15%. La anterior definición de criterios y su ponderación se validó con las directivas de la organización, quienes valoraron los atributos requeridos para el cumplimiento de su objeto social. En la siguiente Tabla se presenta la valoración de cargos de la organización.

Tabla 6 Valoración de cargos de la organización

	%	Puntos	Estratégico	Estratégico	Táctico	Táctico	Soporte	Soporte	Soporte	Soporte	Soporte	Soporte	Soporte	Soporte	Soporte	Soporte
Educación: Nivel de formación que debe tener el cargo para el desempeño de las labores	30	300	Gerente técnico de construcciones	Gerente de construcciones	Director de obra	Coordinador de diseño	Analista contraloría	Arquitecto	Asesor comercial	Asistente de ventas	Auxiliar administrativo	Auxiliar de costos	Auxiliar de contabilidad	Auxiliar de caja y tesorería	Auxiliar de obra	Promotor
Grado 1: Bachiller	GEOM	30													30	30
Grado 2: Técnico		64,63									64,63	64,63	64,63	64,63		
Grado 3: Tecnólogo		139,24								139,24						
Grado 4: Profesional		300	300	300	300	300	300	300	300							
Experiencia: El tiempo que requiere el cargo para desempeñar la labor	25	250														
Grado 1: 0 a 2 años	GEOM	25						25	25	25	25	25	25	25	25	25
Grado 2: 2 a 4 años		53,86					53,86									
Grado 3: 4 a 6 años		116,04						116,04								
Grado 4: de 6 años en adelante		250	250	250	250	250										
Responsabilidad por procesos: Responde por las actividades en cada uno de los niveles requeridos	5	50														
Grado 1: Responde por los procesos inherentes a su cargo	ARIT	5					5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Grado 2: Responde por los procesos del área		20				20										

Grado 3: Responde por los procesos de la dirección		35		35										
Grado 4: Responde por los procesos de la organización		50	50	50										
Responsabilidad por personas: Responde por personal a cargo	15	150												
Grado 1: No tiene personas a cargo	ARIT	15			15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Grado 2: Responde por las personas de su área		82,5		82,5	82,5									
Grado 3: Responde por las personas de la organización		150	150	150										
Relaciones interpersonales: Nivel de relacionamiento en la organización	10	100												
Grado 1: Relaciona únicamente con personas de su área	ARIT	10			10		10	10	10	10	10	10	10	10
Grado 2: Relaciona con personal de su área y demás áreas de la organización		55		55	55									
Grado 3: Relaciona con personal interno y externo a la organización		100	100	100	100		100							
Negociación: Impacto que genera las negociaciones que realiza el cargo	15	150												
Grado 1: Negociación impacta el cargo que desempeña	GEOM	15			15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Grado 2: Negociación impacta las áreas con las que interactúa		47,43		47,43	47,43	47,43								
Grado 3: Negociación impacta la estrategia organizacional		150	150	150										

	100	1.000													
Totales	1000	1000	815	755	476	461	460	209	135	135	135	135	100	100	

Es importante mencionar que la información acerca de los cargos estratégicos de “Gerente técnico de construcciones”, “Gerente de construcciones”, táctico “Director de obra” y de soporte “Arquitecto” no se dieron a conocer por parte de la organización, por lo que se valoran para efectos de tenerlos en cuenta para indicar el valor del salario estimado en el mercado como valor de referencia cuando se analice la competitividad de la estructura salarial. Las estimaciones generadas con la valoración y los salarios reales para cada cargo permitieron estimar el salario ideal para cada cargo con unos márgenes del 20% superior e inferior. El “Salario real” se definió por medio de la siguiente formula:

$$Y' = a + bx$$

En donde:

$$a = \frac{\sum x^2 \sum y - \sum x \sum xy}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

n = Número de cargos

a = 1221687,264

b = 1553,836122

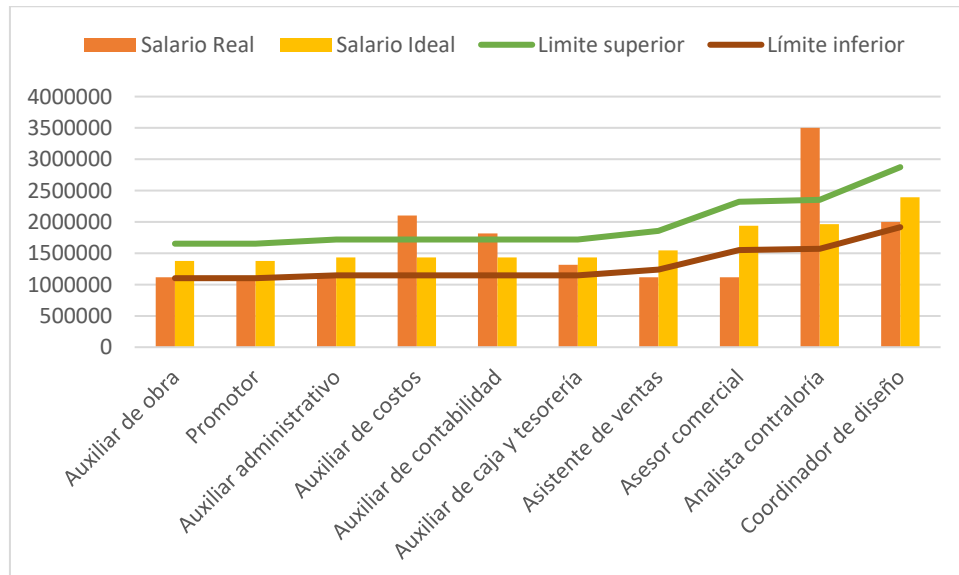
De acuerdo con lo anterior se generaron los resultados presentados en la siguiente Tabla

Tabla 7 Datos de la curva salarial

		X	Y	Y'	20%	-20%
Cargos		Puntos	Salario real	Salario ideal	Límite superior	Límite inferior
1	Coordinador de diseño	755	2.000.000	2.394.834	2.873.800	1.915.867
2	Analista contraloría	476	3.500.000	1.961.313	2.353.576	1.569.051
3	Asesor comercial	460	1.117.000	1.936.452	2.323.742	1.549.162
4	Asistente de ventas	209	1.117.000	1.546.439	1.855.727	1.237.151
5	Auxiliar administrativo	135	1.117.000	1.431.455	1.717.746	1.145.164
6	Auxiliar de costos	135	2.100.000	1.431.455	1.717.746	1.145.164
7	Auxiliar de contabilidad	135	1.817.000	1.431.455	1.717.746	1.145.164
8	Auxiliar de caja y tesorería	135	1.317.000	1.431.455	1.717.746	1.145.164
9	Auxiliar de obra	100	1.117.000	1.377.071	1.652.485	1.101.657
10	Promotor	100	1.117.000	1.377.071	1.652.485	1.101.657
Σ		2640	16.319.000	16.319.000		

La representación gráfica de la curva salarial de la organización se puede apreciar en la siguiente Figura.

Figura 20 Representación gráfica de la curva salarial de la



La información revela que, de los diez cargos estudiados, cuatro se encuentran en la franja comprendida entre el límite superior y el inferior: “Coordinador de diseño”, “Auxiliar de caja y tesorería”, “Auxiliar de obra y promotor”. De estos solo el cargo “Auxiliar de caja y tesorería” se acerca al salario ideal estimado, estando por debajo de este en \$114.455,14; mientras que los demás se encuentran muy cerca de límite inferior, ubicándose el cargo “Coordinador de diseño”, superando este por \$84.133,17, mientras que los cargos “Auxiliar de caja y tesorería”, “Auxiliar de obra y promotor” lo superan por solo \$15.343,30.

Entre los cargos que superan el límite superior, la mayor inconsistencia se presenta con “Analista contraloría” que lo excede en \$1.146.424,09, alejándose del salario ideal en \$1.538.686,74, le sigue el cargo “Auxiliar de costos” que sobrepasa el límite en \$ 382.253,83 y se distancia en \$ 668.544,86 del salario ideal, y en tercer lugar se encuentra el cargo “Auxiliar de contabilidad” que excede el límite superior en \$ 99.253,83 y el salario ideal en \$385.544,86.

Por debajo del límite mínimo se encuentran, en orden de mayor a menor distancia, el cargo “Asesor comercial” con un desfase de \$432.161,50, distanciándose del salario ideal en \$819.451,88; en segundo lugar se encuentra el cargo “Asistente de ventas” que se encuentra por debajo con \$120.151,21, distanciándose del salario ideal por \$429.439,01; seguido por el cargo “Auxiliar administrativo” que se encuentra por debajo con \$28.164,11 y distante del salario ideal por \$314.455,14.

Los resultados indican que la estructura salarial actual adolece de inconsistencias que la hacen inequitativa, encontrándose que siete de los diez cargos se encuentran por debajo del salario ideal, de los cuales tres se encuentran por debajo del límite mínimo, mientras que los tres cargos que superan el salario ideal superan así mismo el límite máximo.

En lo que corresponde al análisis de la competitividad externa de la estructura salarial, teniendo como referente las tendencias del mercado laboral, se partió de las estimaciones de la Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019 para los cargos analizados en la ciudad de Medellín, sede de la organización analizada; en el estudio se toman los resultados estadísticos para cada cargo, los cuales son presentados en cuatro cortes: asignación básica, paga fija, paga variable y beneficios, denominada Total Rewards (Human Capital, 2019).

La asignación básica corresponde al salario básico mensual del cargo analizado; la paga fija es la suma de otros pagos fijos mensuales a la asignación básica, incluyendo el factor prestacional (número de salarios entregados al año) de los salarios ordinarios; el ingreso promedio mensual se compone de la paga fija más los pagos variables por desempeño y comisiones; finalmente el corte Total Rewards corresponde a la paga variable más los beneficios asignados al cargo (Human Capital, 2019). Adicional a lo anterior, de la Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana Total Rewards 2019, presenta los resultados en los conceptos estadísticos descritos en la siguiente Tabla.

Tabla 8 Cortes y estadísticos de análisis de la Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019

Cuartil	Descripción	Efectos asociados
Cuartil I (QI)	<p>Dato salarial inferior al 75% de los datos salariales encontrados y superiores al 25% de los mismos. Por lo general este estadístico es empleado para comparar posiciones de soporte, cuyo impacto en retiro no afecta la estrategia del negocio.</p>	<p>Poca competitividad y alta rotación.</p>
Mediana (Cuartil II – Q2)	<p>Dato salarial inferior al 50% de las remuneraciones encontradas y superior al 50% restante, corresponde al Cuartil II y en comparación con el promedio es el valor que se sugiere observar por ser menos sensible ante valores extremos. Este estadístico, al igual que el promedio, es el empleado por las organizaciones para tomar decisiones de remuneración en cargos donde la estrategia es de sostenimiento. Los cargos para comparar contra esta medida tienen una relevancia importante en la estrategia organizacional (cargos tácticos).</p>	<p>Generación de un entorno competitivo, seguridad en el empleo (poca rotación) y mantenimiento del talento.</p>
Cuartil 3 (QIII)	<p>Dato salarial superior al 75% de las remuneraciones encontradas e inferior al otro 25%. Este estadístico es empleado usualmente por las organizaciones para comparar sus niveles de retribución en cargos de alto impacto dentro de la organización y de difícil consecución en el mercado laboral (cargos estratégicos). Esta medida es empleada en estrategias de retención y fidelización del talento.</p>	<p>Entorno altamente competitivo, alta empleabilidad (baja rotación), atrae y retiene el talento.</p>

Promedio	Es la medida aritmética de los datos encontrados. Es altamente impactada por los valores extremos.	Generación de un entorno competitivo, seguridad en el empleo (poca rotación) y mantenimiento del talento.
----------	--	---

Fuente: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

De acuerdo con lo anterior se analizó cada cargo según las especificaciones metodológicas planteadas por la Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana Total Rewards 2019, realizándose la contrastación frente a los cuatro cortes: asignación básica, paga fija, paga variable y beneficios (denominada Total Rewards). El análisis excluye la información estadística de promedio debido a su sensibilidad frente a valores extremos.

Es importante señalar que los valores presentados en la encuesta fueron indexados según el Índice de Precios al Consumidor (IPC) correspondiente a la ciudad de Medellín para los años 2019 (4,49%), 2020 (2,58%), 2021 (5,34%) y 2022 (12,75%) (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE -, 2023) con el fin de contar con información más precisa. A continuación se presenta el análisis de competitividad de los cargos de la organización.²

Gerente técnico de construcciones

Este cargo, junto con el siguiente que se analiza, ocupa la más alta jerarquía dentro de la organización, por lo que su nivel es estratégico en su sector especializado, implica el desarrollo de liderazgo global, definición de estrategias y el cumplimiento de las metas corporativas de largo plazo (Human Capital, 2019). Requiere un nivel de formación que incluye la profesionalización en Ingeniería Civil o Arquitectura y especialización en Gerencia de Proyectos o afines, así como un tiempo de experiencia de 10 a 12 años. Según Human Capital (2019) se estima estadísticamente que en el mercado laboral la remuneración de este cargo consiste en un 78% en asignación básica, 10% en beneficios, 9% en paga variable y 3% en paga fija.

Debido a que no se contó en la presente investigación con la información del salario real para este cargo, el análisis se enfocó establecer para los cuatro cortes la expresión de los conceptos estadísticos de los cuartiles. Este tipo de cargo por su nivel y alto impacto en la organización se analiza frente al Cuartil III, el cual comprende el dato salarial superior al 75% e inferior al otro 25% de las remuneraciones analizadas por Human Capital (2019), con el propósito de procurar la aplicación de estrategias de retención y fidelización del talento. En la siguiente Tabla se detalla la información correspondiente al cargo.

² Información expresada en miles de pesos.

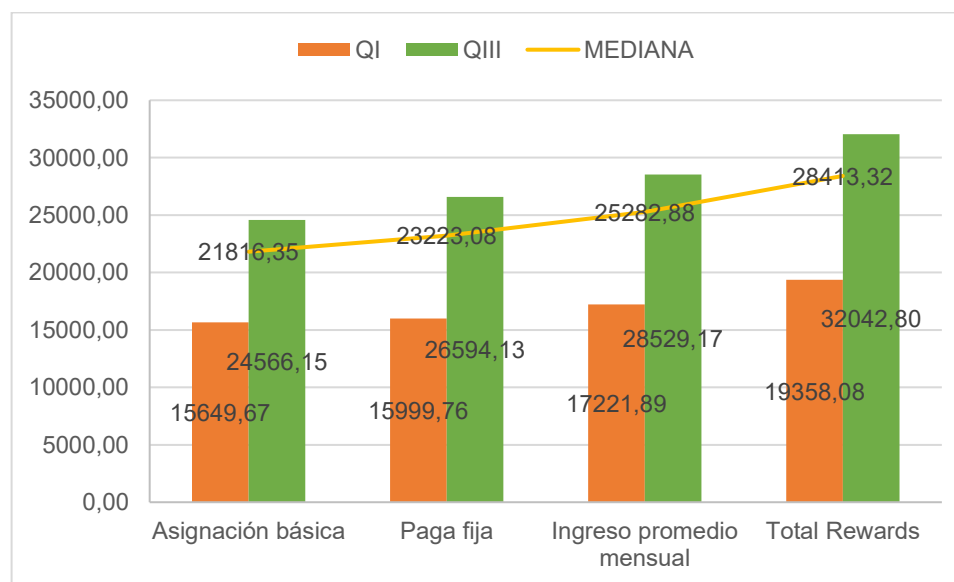
Tabla 9 Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Gerente Técnico de Construcciones

	Asignación básica	Paga fija	Ingreso promedio mensual	Total Rewards
QI	15649,67	15999,76	17221,89	19358,08
Mediana	21816,35	23223,08	25282,88	28413,32
QIII	24566,15	26594,13	28529,17	32042,80
Salario real	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para el cargo.

Figura 21 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Gerente Técnico de Construcciones



Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Gerente de construcciones

Este cargo es de nivel estratégico y se centra en el sector especializado al que pertenece en la orientación de procesos, con objetivos heterogéneos que implican la articulación de las directrices estratégicas, teniendo bajo su responsabilidad la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo rentable y competitivo del área a partir del direccionamiento estratégico. Al igual que el cargo anterior, este requiere un nivel de formación que incluye la profesionalización en Ingeniería Civil o Arquitectura y especialización en Gerencia de Proyectos o afines, así como un tiempo de experiencia de 10 a 12 años. Según Human Capital (2019) se estima estadísticamente que en el mercado laboral la remuneración de este cargo consiste en un 74% en asignación básica, 11% beneficios, 11% en paga variable y 4% en paga fija.

Este cargo, al igual que el anterior, se analiza frente al Cuartil III por su alto impacto en la organización y escasa oferta en el mercado laboral, comúnmente es objeto de estrategias de retención y fidelización (Human Capital, 2019). Debido a que no se contó en la presente investigación con la información del salario real para este cargo el análisis se enfocó establecer para los cuatro cortes la expresión de los conceptos estadísticos de los cuartiles tal y como se presenta en la siguiente Tabla.

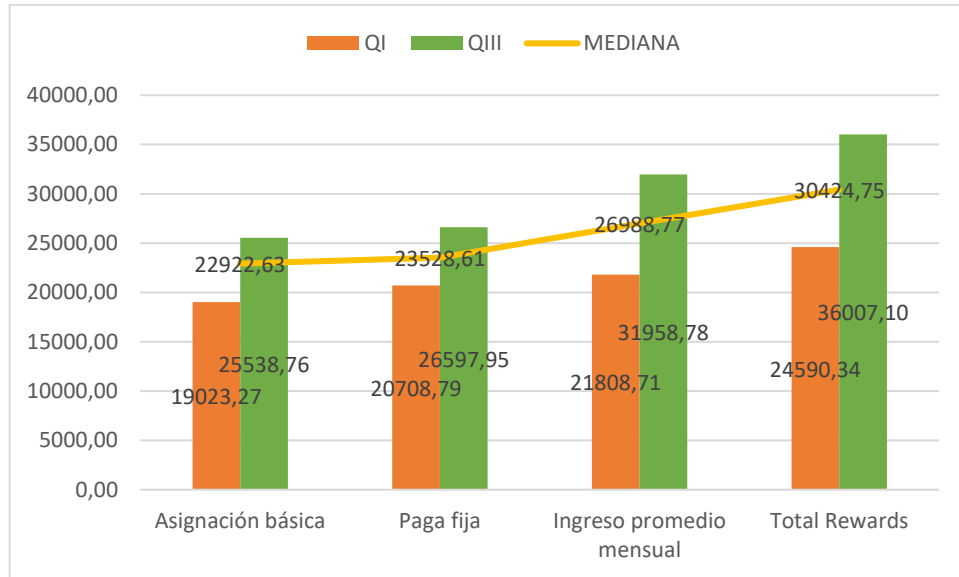
Tabla 10 Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Gerente de construcciones

	Asignación básica	Paga fija	Ingreso promedio mensual	Total Rewards
QI	19023,27	20708,79	21808,71	24590,34
Mediana	22922,63	23528,61	26988,77	30424,75
QIII	25538,76	26597,95	31958,78	36007,10
Salario real	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para el cargo.

Figura 22 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Gerente de construcciones



Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Director de obra

Este cargo es nivel táctico al centrarse en la orientación de un proceso o grupo de procesos con objetivos homogéneos a través del liderazgo y empoderamiento de equipos de trabajo, desarrolla una gestión que implica planeación y resultados de la unidad, proyecto o proceso desde el inicio hasta la finalización (Human Capital, 2019). Este cargo requiere un nivel de formación igual al de los dos cargos anteriores, con un tiempo de experiencia levemente menor de 8 a 10 años. Según Human Capital (2019), se estima estadísticamente que en el mercado laboral la remuneración de este cargo consiste en un 68% en asignación básica, 11% en paga fija, 11% en paga variable y 10% en beneficios.

Este cargo también es de interés para ser objeto de estrategias de fidelización al analizarse frente al Cuartil III, por su importante impacto en la organización. Debido a que no se contó en la presente investigación con la información del salario real para este cargo, el análisis se enfocó establecer para los cuatro cortes la expresión de los conceptos estadísticos de los cuartiles, tal y como se presenta en la siguiente Tabla.

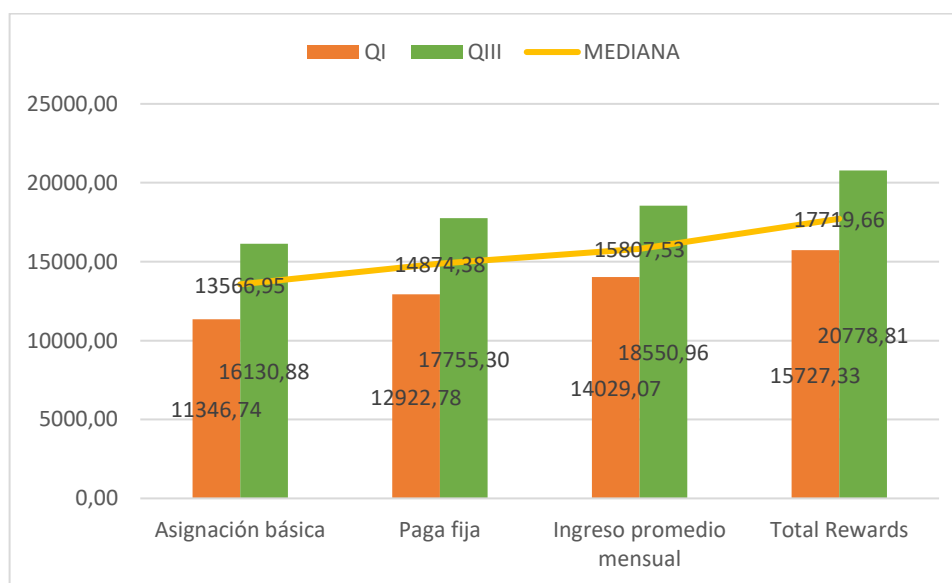
Tabla 11 Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Director de obra

	Asignación básica	Paga fija	Ingreso promedio mensual	Total Rewards
QI	11346,74	12922,78	14029,07	15727,33
Mediana	13566,95	14874,38	15807,53	17719,66
QIII	16130,88	17755,30	18550,96	20778,81
Salario real	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para el cargo.

Figura 23 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Director de obra



Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Coordinador de diseño

Este cargo es de nivel táctico, consiste en el control y ejecución de actividades inherentes, en algunos casos requiere la supervisión de otros roles con actividades y objetivos similares (Human Capital, 2019). El cargo requiere un nivel de formación profesional en Arquitectura, Diseño o afines y un tiempo de experiencia de 5 a 8 años. Según Human Capital (2019) se estima estadísticamente que en el mercado laboral la remuneración de este cargo consiste en un 56% en asignación básica, 20% en paga fija, 17% en beneficios y 7% en paga variable.

Si bien el cargo en principio no suscita el mismo interés para ser objeto de campañas de fidelización que los cargos anteriormente analizados para una organización joven como la estudiada, es importante fidelizar a colaboradores en el nivel táctico a los cuales les corresponde ejercer coordinaciones y jefaturas claves para el desarrollo de los procesos, relativos al cumplimiento de la estrategia organizacional. Como se puede apreciar el salario real de \$2.000.000 de pesos establecido para este cargo es claramente precario frente a la oferta del mercado laboral, encontrándose por debajo del límite superior del Cuartil I, por lo que no se puede considerar competitiva la remuneración asignada, lo que aumenta el riesgo de renuncia ante mejores posibilidades disponibles en el mercado laboral. En la siguiente Tabla se puede apreciar el contraste de la remuneración real frente a los cuatro cortes y la expresión de los conceptos estadísticos de los cuartiles.

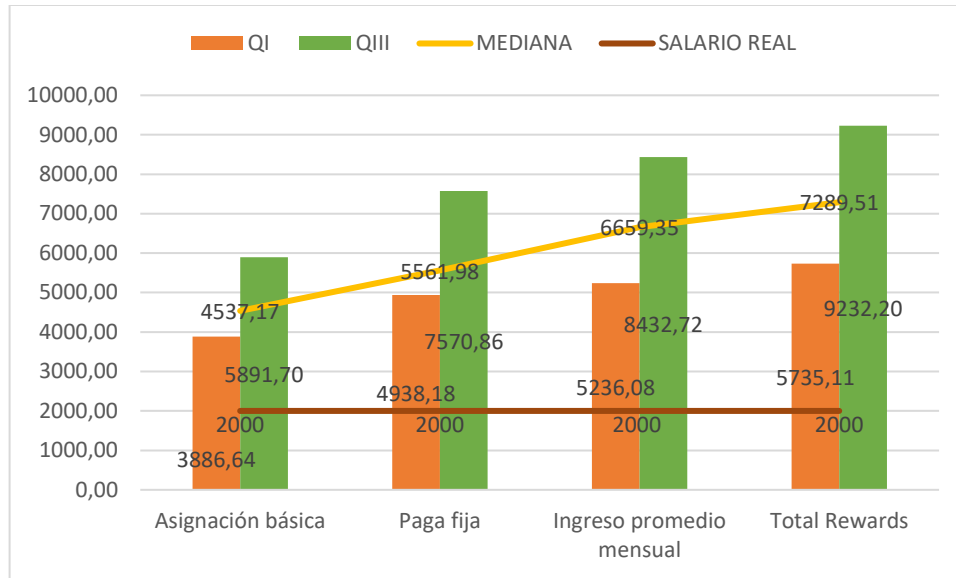
Tabla 12 Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Coordinación de diseño

	Asignación básica	Paga fija	Ingreso promedio mensual	Total Rewards
QI	3886,64	4938,18	5236,08	5735,11
Mediana	4537,17	5561,98	6659,35	7289,51
QIII	5891,70	7570,86	8432,72	9232,20
Salario real	2000	2000	2000	2000

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para el cargo.

Figura 24 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Coordinador de diseño



Adaptado de: Human Capital (2019) *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Arquitecto

Este cargo es de nivel de soporte de tipo profesional, consiste en el control y ejecución de actividades especializadas y eventualmente la supervisión de otros roles con actividades similares (Human Capital, 2019). El cargo requiere un nivel de formación profesional en Arquitectura y un tiempo de experiencia de 3 a 5 años. Según Human Capital (2019) se estima estadísticamente que en el mercado laboral la remuneración de este cargo consiste en un 67% en asignación básica, 18% en paga fija, 9% en beneficios y 6% en paga variable.

Aunque este cargo por ser de nivel de soporte no requeriría atención especial en la estrategia de fidelización organizacional, debe considerarse que amerita un perfil profesional cualificado, en razón a las características de los proyectos inmobiliarios, por lo que se requiere propiciar procesos de adquisición de competencias específicas, lo cual solo es posible cuando se aumentan las posibilidades de permanencia y se disminuyen los riesgos de deserción. Debido a que no se contó en la presente investigación con la información del salario real para este cargo, el análisis se enfocó en establecer para los cuatro cortes la expresión de los conceptos estadísticos de los cuartiles, tal y como se presenta en la siguiente Tabla.

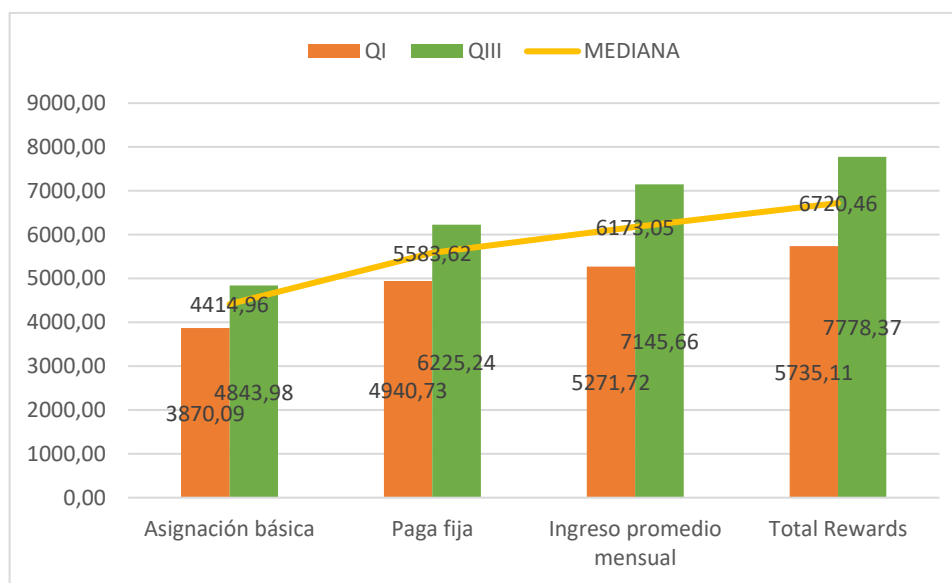
Tabla 13 Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Arquitecto

	Asignación básica	Paga fija	Ingreso promedio mensual	Total Rewards
QI	3870,09	4940,73	5271,72	5735,11
Mediana	4414,96	5583,62	6173,05	6720,46
QIII	4843,98	6225,24	7145,66	7778,37
Salario real	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para el cargo.

Figura 25 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Arquitecto



Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Auxiliar de obra

Este cargo es de nivel de soporte de tipo operativo, por lo que consiste en la ejecución de tareas operativas y repetitivas bajo lineamientos y procedimientos detallados (Human Capital, 2019). El cargo requiere un nivel de formación de Bachiller y un tiempo de experiencia de 0 a 2 años. Según Human Capital (2019) se estima estadísticamente que en el mercado laboral la remuneración de este cargo consiste en un 69% en asignación básica, 16% en paga fija, 8% en beneficios y 7% en paga variable.

En razón de que este cargo es de nivel inferior, se podría entender que el empleado es fácilmente prescindible, ya que no tiene alto impacto en la organización ni requiere competencias especiales, no obstante, debe tenerse en cuenta que se trata de una organización de constitución reciente que se encuentra en el proceso de integrar un grupo de colaboradores con los que se pueda cultivar progresivamente relaciones de confianza y lealtad esenciales para su crecimiento, de acuerdo a esto no debe subestimarse la importancia de plantear una remuneración y beneficios competitivos para buscar baja rotación en todos los niveles.

Como se puede apreciar en la siguiente Tabla y la remuneración fijada en \$1.117.000 se encuentra por debajo incluso del límite superior del Cuartil I en lo que corresponde a la asignación básica, por lo que es claro que la remuneración no es competitiva. En la siguiente Tabla se puede apreciar el contraste de la remuneración real frente a los cuatro cortes y la expresión de los conceptos estadísticos de los cuartiles.

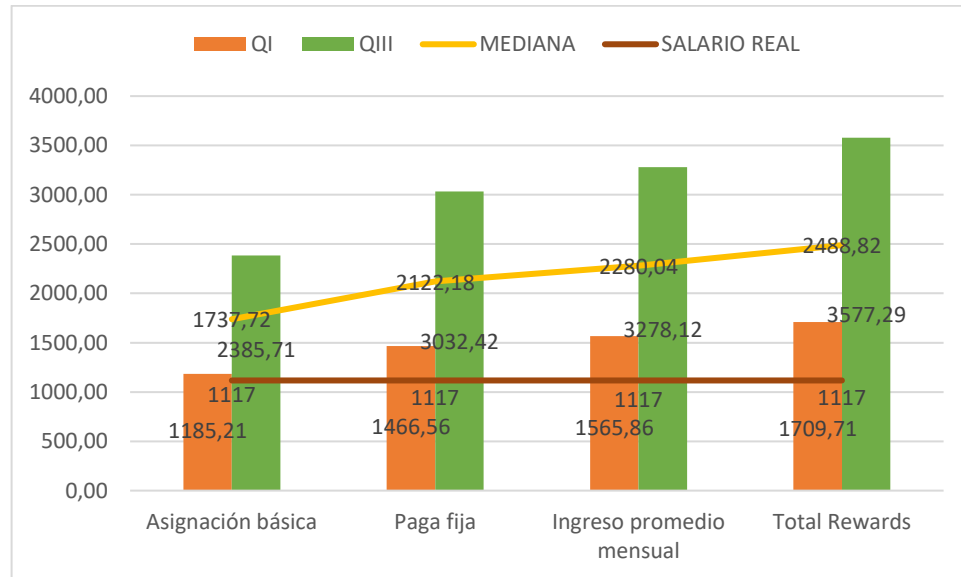
Tabla 14 Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar de obra

	Asignación básica	Paga fija	Ingreso promedio mensual	Total Rewards
QI	1185,21	1466,56	1565,86	1709,71
Mediana	1737,72	2122,18	2280,04	2488,82
QIII	2385,71	3032,42	3278,12	3577,29
Salario real	1117	1117	1117	1117

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para el cargo.

Figura 26 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar de obra



Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Auxiliar administrativo

Este cargo es de nivel de soporte de tipo asistencial, por lo que consiste en la ejecución de pocas actividades similares en naturaleza y objetivos, cuyo control es responsabilidad de otro cargo (Human Capital, 2019). El cargo requiere un nivel de formación de Técnico en Administración o afines y un tiempo de experiencia de 1 a 3 años. Según Human Capital (2019), se estima estadísticamente que en el mercado laboral la remuneración de este cargo consiste en un 67% en asignación básica, 20% en paga fija, 8% en beneficios y 5% en paga variable.

En razón de que este cargo es de nivel inferior, se podría entender que el empleado es fácilmente prescindible, ya que no tiene alto impacto en la organización ni requiere competencias especiales, no obstante, debe tenerse en cuenta que es de constitución reciente y se encuentra en el proceso de integrar un grupo de colaboradores con los que se pueda cultivar progresivamente relaciones de confianza y lealtad esenciales para su crecimiento, de acuerdo a esto no debe subestimarse la importancia de plantear una remuneración y beneficios competitivos para buscar baja rotación en todos los niveles.

Como se puede apreciar en la siguiente Tabla, la remuneración fijada en \$1.117.000 se encuentra por debajo incluso del límite superior del Cuartil I, en lo

que corresponde a la asignación básica, por lo que es claro que la remuneración no es competitiva. En la siguiente Tabla se puede apreciar el contraste de la remuneración real frente a los cuatro cortes y la expresión de los conceptos estadísticos de los cuartiles.

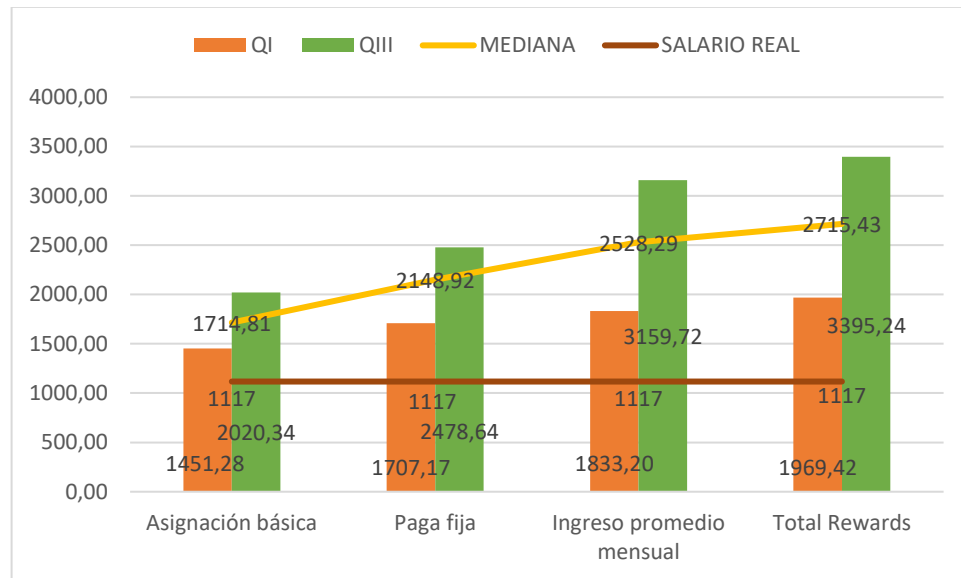
Tabla 15 Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar administrativo

	Asignación básica	Paga fija	Ingreso promedio mensual	Total Rewards
QI	1451,28	1707,17	1833,20	1969,42
Mediana	1714,81	2148,92	2528,29	2715,43
QIII	2020,34	2478,64	3159,72	3395,24
Salario real	1117	1117	1117	1117

Adaptado de: Human Capital. (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para el cargo.

Figura 27 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar administrativo



Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Asesor comercial

Este cargo es de nivel de soporte de tipo operativo, por lo que consiste en la ejecución de tareas operativas y repetitivas bajo lineamientos y procedimientos detallados (Human Capital, 2019). El cargo requiere un nivel de formación de Técnico en Administración o afines y un tiempo de experiencia de 1 a 3 años. Según Human Capital (2019), se estima estadísticamente que en el mercado laboral la remuneración de este cargo consiste en un 53% en asignación básica, 23% en paga variable, 17% en paga fija y 7% en beneficios.

En razón de que este cargo es de nivel inferior, se podría entender que el empleado es fácilmente prescindible, ya que no tiene alto impacto en la organización ni requiere competencias especiales, no obstante, debe tenerse en cuenta que es una organización de constitución reciente y se encuentra en el proceso de integrar un grupo de colaboradores con los que se pueda cultivar progresivamente relaciones de confianza y lealtad esenciales para su crecimiento, de acuerdo a esto no debe subestimarse la importancia de plantear una remuneración y beneficios competitivos para buscar baja rotación en todos los niveles.

Como se puede apreciar en la siguiente Tabla, la remuneración fijada en \$1.117.000 se encuentra por debajo incluso del límite superior del Cuartil I en lo que corresponde a la asignación básica, por lo que es claro que la remuneración no es competitiva. En la siguiente Tabla se puede apreciar el contraste de la remuneración real frente a los cuatro cortes y la expresión de los conceptos estadísticos de los cuartiles.

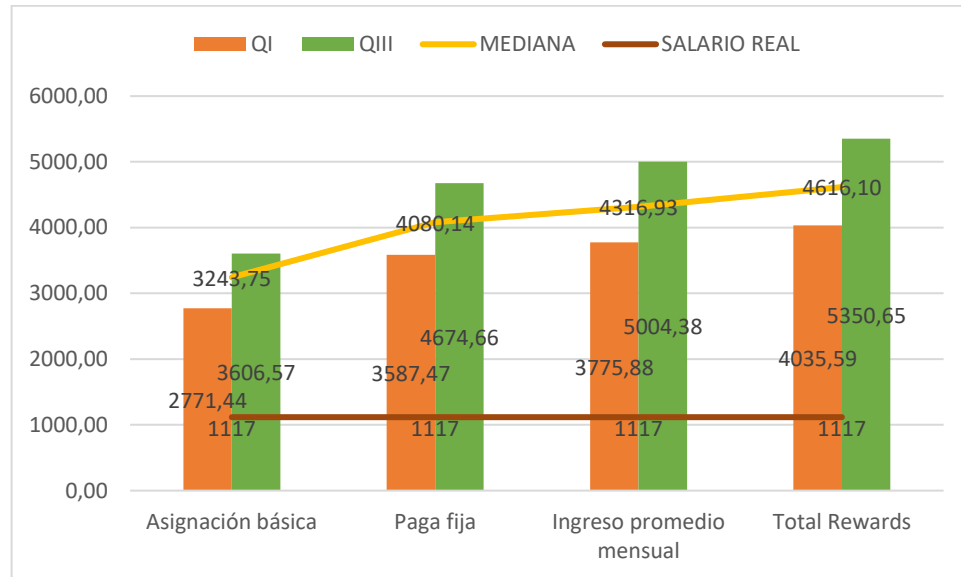
Tabla 16 Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar comercial

	Asignación básica	Paga fija	Ingreso promedio mensual	Total Rewards
QI	2771,44	3587,47	3775,88	4035,59
Mediana	3243,75	4080,14	4316,93	4616,10
QIII	3606,57	4674,66	5004,38	5350,65
Salario real	1117	1117	1117	1117

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para el cargo.

Figura 28 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Asesor comercial



Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Asistente de ventas

Este cargo es de nivel de soporte de tipo asistencial, por lo que consiste en la ejecución de pocas actividades similares en naturaleza y objetivos, cuyo control es responsabilidad de otro cargo (Human Capital, 2019). El cargo requiere un nivel de formación de Tecnólogo en Administración de Empresas o afines y un tiempo de experiencia de 1 a 3 años. Según Human Capital (2019), se estima estadísticamente que en el mercado laboral la remuneración de este cargo consiste en un 65% en asignación básica, 18% en paga fija, 10% en paga variable y 7% en beneficios.

En razón de que este cargo es de nivel inferior, se podría entender que el empleado es fácilmente prescindible, ya que no tiene alto impacto en la organización ni requiere competencias especiales, no obstante, debe tenerse en cuenta que es una organización de constitución reciente y se encuentra en el proceso de integrar un grupo de colaboradores con los que se pueda cultivar progresivamente relaciones de confianza y lealtad esenciales para su crecimiento, de acuerdo a esto no debe subestimarse la importancia de plantear una remuneración y beneficios competitivos para buscar baja rotación en todos los niveles.

Como se puede apreciar en la siguiente Tabla, la remuneración fijada en \$1.117.000 se encuentra por debajo incluso del límite superior del Cuartil I en lo que

corresponde a la asignación básica, por lo que es claro que la remuneración no es competitiva. En la siguiente Tabla se puede apreciar el contraste de la remuneración real frente a los cuatro cortes y la expresión de los conceptos estadísticos de los cuartiles.

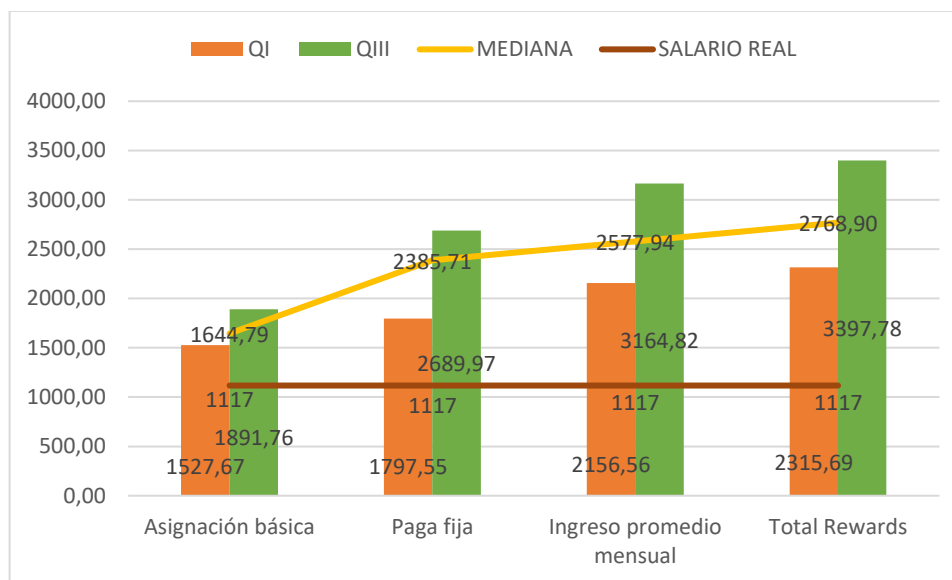
Tabla 17 Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Asistente de ventas

	Asignación básica	Paga fija	Ingreso promedio mensual	Total Rewards
QI	1527,67	1797,55	2156,56	2315,69
Mediana	1644,79	2385,71	2577,94	2768,90
QIII	1891,76	2689,97	3164,82	3397,78
Salario real	1117	1117	1117	1117

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para el cargo.

Figura 29 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Asistente de ventas



Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Promotor

Este cargo es de nivel de soporte de tipo operativo, por lo que consiste en la ejecución de pocas actividades similares en naturaleza y objetivos, cuyo control es responsabilidad de otro cargo (Human Capital, 2019). El cargo requiere un nivel de formación de Bachiller y un tiempo de experiencia de 0 a 2 años. Según Human Capital (2019) se estima estadísticamente que en el mercado laboral la remuneración de este cargo consiste en un 65% en asignación básica, 14% en paga fija, 14% en paga variable y 7% en beneficios.

En razón de que este cargo es de nivel inferior, se podría entender que el empleado es fácilmente prescindible, ya que no tiene alto impacto en la organización ni requiere competencias especiales, no obstante, debe tenerse en cuenta que es una organización de constitución reciente y se encuentra en el proceso de integrar un grupo de colaboradores con los que se pueda cultivar progresivamente relaciones de confianza y lealtad esenciales para su crecimiento, de acuerdo a esto no debe subestimarse la importancia de plantear una remuneración y beneficios competitivos para buscar baja rotación en todos los niveles.

Como se puede apreciar en la siguiente Tabla, la remuneración fijada en \$1.117.000 se encuentra por debajo incluso del límite superior del Cuartil I en lo que corresponde a la asignación básica, por lo que es claro que la remuneración no es competitiva. En la siguiente Tabla se puede apreciar el contraste de la remuneración real frente a los cuatro cortes y la expresión de los conceptos estadísticos de los cuartiles.

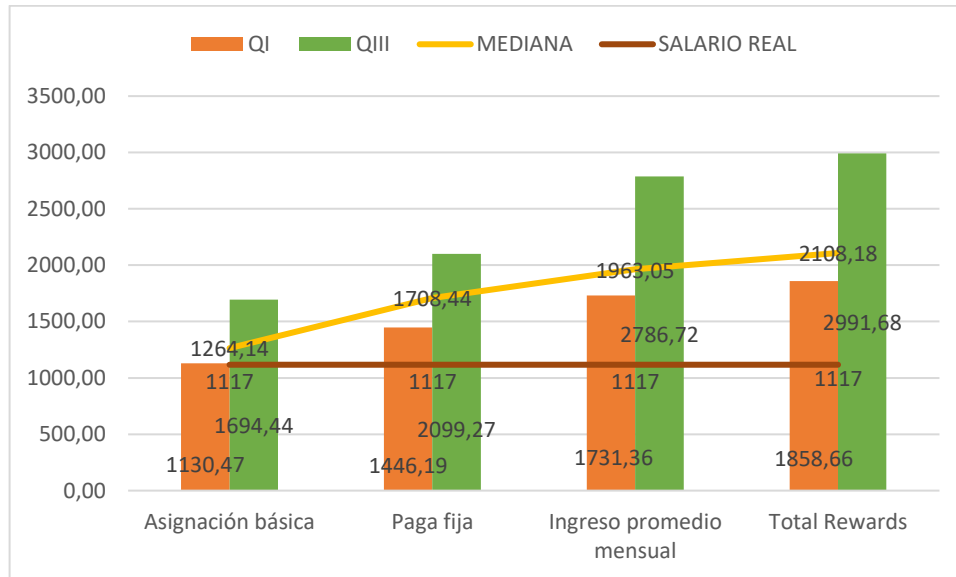
Tabla 18 Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Promotor

	Asignación básica	Paga fija	Ingreso promedio mensual	Total Rewards
QI	1130,47	1446,19	1731,36	1858,66
Mediana	1264,14	1708,44	1963,05	2108,18
QIII	1694,44	2099,27	2786,72	2991,68
Salario real	1117	1117	1117	1117

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para el cargo.

Figura 30 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Promotor



Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Analista contraloría

Este cargo es de nivel de soporte de tipo profesional, por lo que consiste en el control y ejecución de actividades propias del cargo y eventualmente requiere la supervisión de otros roles con actividades y objetivos similares (Human Capital, 2019). El cargo requiere un nivel de formación de Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Finanzas, Economía o afines y un tiempo de experiencia de 3 a 5 años. Según Human Capital (2019) se estima estadísticamente que en el mercado laboral la remuneración de este cargo consiste en un 69% en asignación básica, 17% en paga fija, 9% en beneficios y 5% en paga variable.

Aunque este cargo por ser de nivel de soporte no requeriría atención especial en la estrategia de fidelización organizacional, debe considerarse que amerita un perfil profesional cualificado en razón a las características de los proyectos inmobiliarios, por lo que se requiere propiciar procesos de adquisición de competencias específicas, lo cual solo es posible cuando se aumentan las posibilidades de permanencia y se disminuyen los riesgos de deserción.

Como se puede apreciar en la siguiente Tabla, la remuneración fijada en \$3.500.000 se encuentra por debajo incluso del límite superior del Cuartil I en lo que

corresponde a la asignación básica, por lo que es claro que la remuneración no es competitiva. En la siguiente Tabla se puede apreciar el contraste de la remuneración real frente a los cuatro cortes y la expresión de los conceptos estadísticos de los cuartiles.

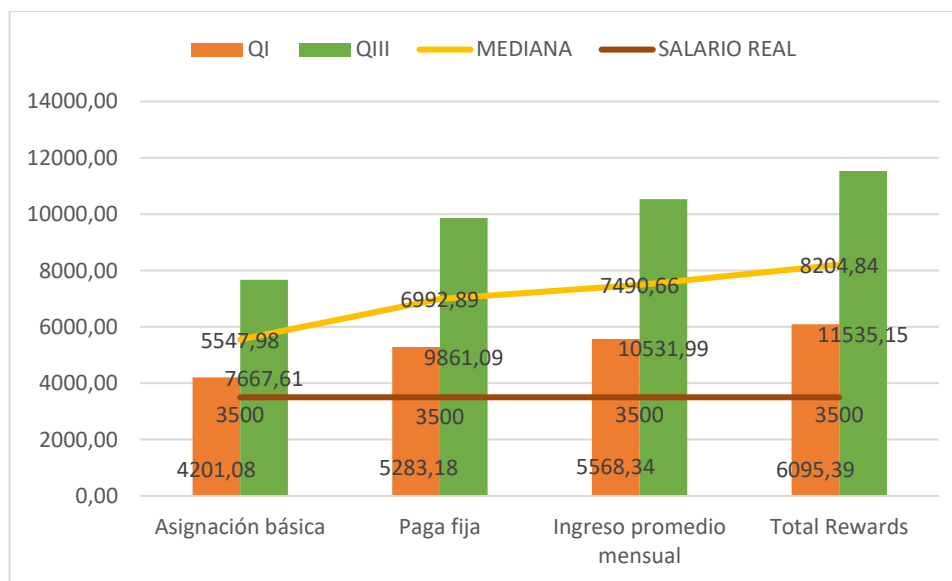
Tabla 19 Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Analista contraloría

	Asignación básica	Paga fija	Ingreso promedio mensual	Total Rewards
QI	4201,08	5283,18	5568,34	6095,39
Mediana	5547,98	6992,89	7490,66	8204,84
QIII	7667,61	9861,09	10531,99	11535,15
Salario real	3500	3500	3500	3500

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para el cargo.

Figura 31 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Analista contraloría



Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Auxiliar de costos

Este cargo es de nivel de soporte de tipo asistencial, por lo que consiste en la ejecución de pocas actividades similares en naturaleza y objetivos, cuyo control es responsabilidad de otro cargo (Human Capital, 2019). El cargo requiere un nivel de formación de Técnico en Administración de Empresas, Economía, Finanzas o afines y un tiempo de experiencia de 1 a 3 años. Según Human Capital (2019) se estima estadísticamente que en el mercado laboral la remuneración de este cargo consiste en un 70% en asignación básica, 16% en paga fija, 8% en beneficios y 6% en paga variable.

En razón de que este cargo es de nivel inferior, se podría entender que el empleado es fácilmente prescindible, ya que no tiene alto impacto en la organización ni requiere competencias especiales, no obstante, debe tenerse en cuenta que es una organización de constitución reciente y se encuentra en el proceso de integrar un grupo de colaboradores con los que se pueda cultivar progresivamente relaciones de confianza y lealtad esenciales para su crecimiento, de acuerdo a esto no debe subestimarse la importancia de plantear una remuneración y beneficios competitivos para buscar baja rotación en todos los niveles.

Como se puede apreciar en la siguiente Tabla, la remuneración fijada en \$2.100.000 supera por poco el límite superior del Cuartil I, y se encuentra por debajo de este en los cortes de paga fija, ingreso promedio mensual, y beneficios, dado esto se puede estimar que la remuneración no es competitiva. En la siguiente Tabla se puede apreciar el contraste de la remuneración real frente a los cuatro cortes y la expresión de los conceptos estadísticos de los cuartiles.

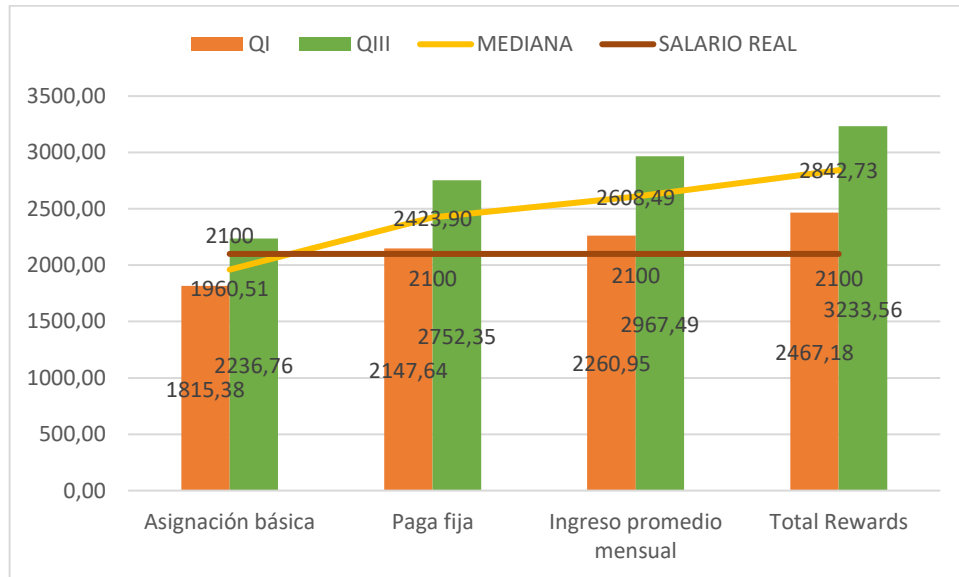
Tabla 20 Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar costos

	Asignación básica	Paga fija	Ingreso promedio mensual	Total Rewards
QI	1815,38	2147,64	2260,95	2467,18
Mediana	1960,51	2423,90	2608,49	2842,73
QIII	2236,76	2752,35	2967,49	3233,56
Salario real	2100	2100	2100	2100

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para el cargo.

Figura 32 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar costos



Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Auxiliar de caja y tesorería

Este cargo es de nivel de soporte de tipo asistencial, por lo que consiste en la ejecución de pocas actividades similares en naturaleza y objetivos, cuyo control es responsabilidad de otro cargo (Human Capital, 2019). El cargo requiere un nivel de formación de Técnico en Administración de Empresas, Economía, Finanzas o afines y un tiempo de experiencia de 1 a 3 años. Según Human Capital (2019) se estima estadísticamente que en el mercado laboral la remuneración de este cargo consiste en un 70% en asignación básica, 16% en paga fija, 8% en beneficios y 6% en paga variable.

En razón de que este cargo es de nivel inferior, se podría entender que el empleado es fácilmente prescindible, ya que no tiene alto impacto en la organización ni requiere competencias especiales, no obstante, debe tenerse en cuenta que es una organización de constitución reciente y se encuentra en el proceso de integrar un grupo de colaboradores con los que se pueda cultivar progresivamente relaciones de confianza y lealtad esenciales para su crecimiento, de acuerdo a esto no debe subestimarse la importancia de plantear una remuneración y beneficios competitivos para buscar baja rotación en todos los niveles.

Como se puede apreciar en la siguiente Tabla, la remuneración fijada en \$1.317.000 se encuentra por debajo incluso del límite superior del Cuartil I en lo que corresponde a la asignación básica, por lo que es claro que la remuneración no es competitiva. En la siguiente Tabla se puede apreciar el contraste de la remuneración real frente a los cuatro cortes y la expresión de los conceptos estadísticos de los cuartiles.

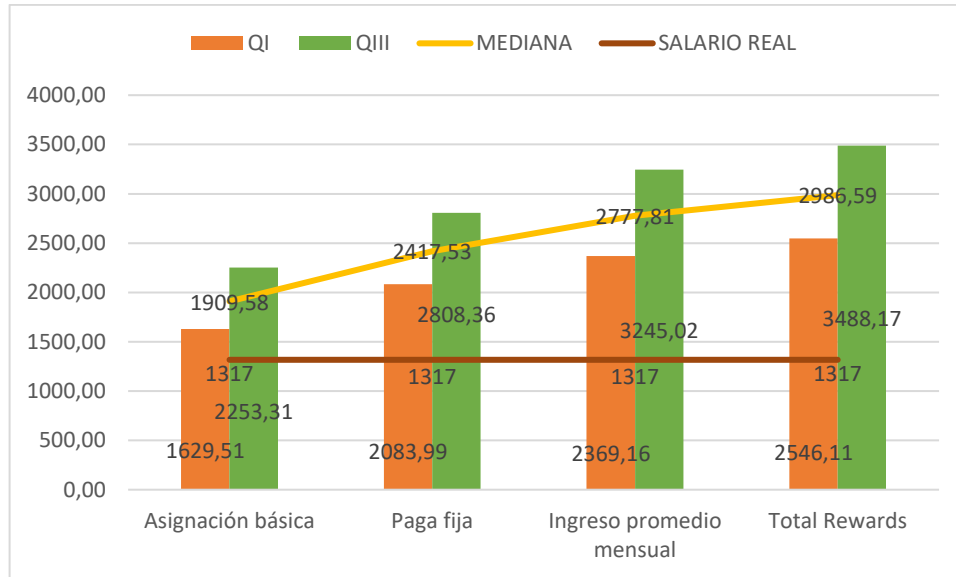
Tabla 21 Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar de caja y tesorería

	Asignación básica	Paga fija	Ingreso promedio mensual	Total Rewards
QI	1629,51	2083,99	2369,16	2546,11
Mediana	1909,58	2417,53	2777,81	2986,59
QIII	2253,31	2808,36	3245,02	3488,17
Salario real	1317	1317	1317	1317

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para el cargo.

Figura 33 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar de caja y tesorería



Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Auxiliar de contabilidad

Este cargo es de nivel de soporte de tipo asistencial, por lo que consiste en la ejecución de pocas actividades similares en naturaleza y objetivos, cuyo control es responsabilidad de otro cargo (Human Capital, 2019). El cargo requiere un nivel de formación de Técnico Contable y un tiempo de experiencia de 1 a 3 años. Según Human Capital (2019), se estima estadísticamente que en el mercado laboral la remuneración de este cargo consiste en un 70% en asignación básica, 17% en paga fija, 8% en beneficios y 5% en paga variable.

En razón de que este cargo es de nivel inferior, se podría entender que el empleado es fácilmente prescindible, ya que no tiene alto impacto en la organización ni requiere competencias especiales, no obstante, debe tenerse en cuenta que es una organización de constitución reciente y se encuentra en el proceso de integrar un grupo de colaboradores con los que se pueda cultivar progresivamente relaciones de confianza y lealtad esenciales para su crecimiento, de acuerdo a esto no debe subestimarse la importancia de plantear una remuneración y beneficios competitivos para buscar baja rotación en todos los niveles.

Como se puede apreciar en la siguiente Tabla, la remuneración fijada en \$1.817.000 se encuentra cercana a la mediana (Cuartil II) en la asignación básica, mientras que en la paga fija e ingreso promedio mensual se acerca más al límite superior del Cuartil I para finalmente en el corte de beneficios ubicarse por debajo

del límite superior de Cuartil I, por lo que en este caso se puede decir que la remuneración no es competitiva. En la siguiente Tabla se puede apreciar el contraste de la remuneración real frente a los cuatro cortes y la expresión de los conceptos estadísticos de los cuartiles.

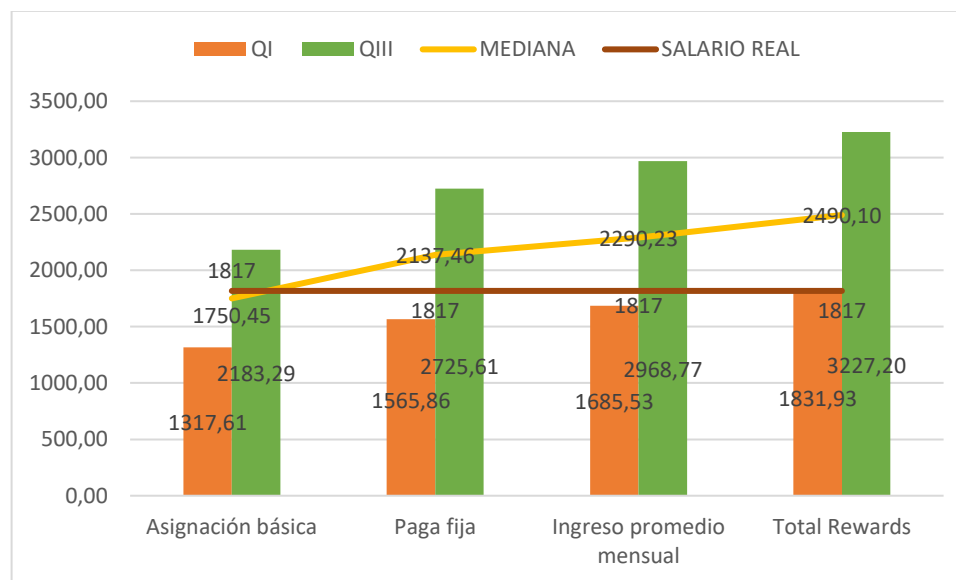
Tabla 22 Datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar de contabilidad

	Asignación básica	Paga fija	Ingreso promedio mensual	Total Rewards
QI	1317,61	1565,86	1685,53	1831,93
Mediana	1750,45	2137,46	2290,23	2490,10
QIII	2183,29	2725,61	2968,77	3227,20
Salario real	1817	1817	1817	1817

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para el cargo.

Figura 34 Representación gráfica de los datos estadísticos correspondientes a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards) del cargo Auxiliar de contabilidad



Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Síntesis

Para mayor ilustración acerca de la competitividad de la estructura salarial se presenta la situación comparativa de todos los cargos frente a la información estadística aportada por la Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019, en lo que corresponde a la asignación básica, paga fija, ingreso promedio mensual y beneficios (Total Rewards).

Asignación básica: En lo que corresponde al corte asignación básica se puede observar que solamente dos de los diez cargos para los cuales se contó con el dato de salario real superan por un estrecho margen el límite superior del Cuartil I y la mediana (Cuartil II), sin que se supere el Cuartil III: Auxiliar de costos y Auxiliar de contabilidad.

Los cargos en los que se presenta mayor desfase en términos de desventaja frente Cuartil I y la mediana (Cuartil II) son: Analista de contraloría, Coordinador de diseño y Asesor comercial. De estos últimos tres cargos el de Coordinador de diseño es de nivel táctico, lo que se traduce en que tiene incidencia considerable en la ejecución de la estrategia organizacional en su área de especialización, por lo que una alta rotación en este cargo es inconveniente y puede significar una vulnerabilidad. En la siguiente Tabla se presentan los datos estadísticos para cada cargo correspondientes al corte asignación básica.

Tabla 23 Relación de datos estadísticos para cada cargo correspondientes al corte asignación básica

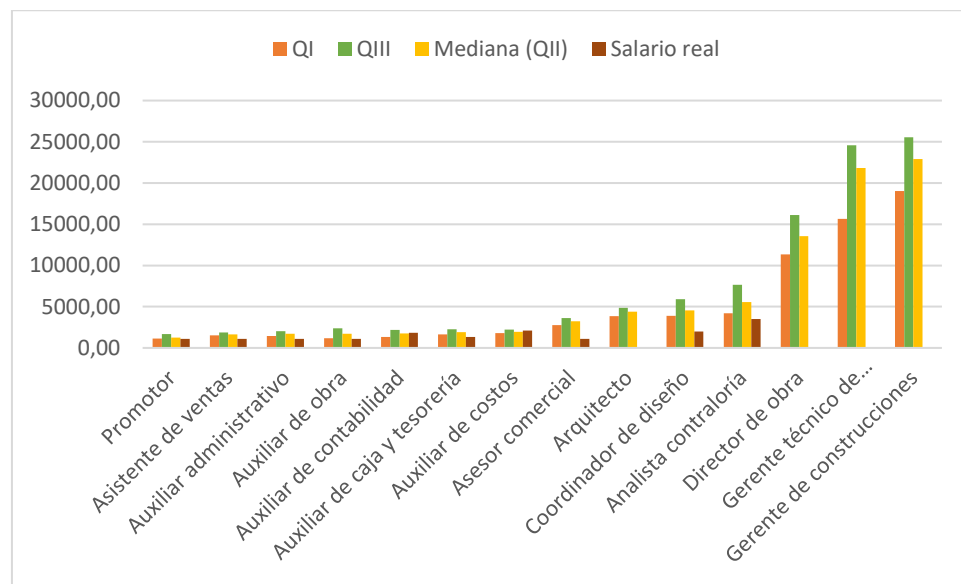
Área transversal o sector	Nivel	Cargo	QI	Mediana (QII)	QIII	Salario real
Sector construcción e infraestructura	Estratégico	Gerente técnico de construcciones	15649,67	21816,35	24566,15	No disponible
	Estratégico	Gerente de construcciones	19023,27	22922,63	25538,76	No disponible
	Táctico	Director de obra	11346,74	13566,95	16130,88	No disponible
	Táctico	Coordinador de diseño	3886,64	4537,17	5891,70	2000,00
	Soporte	Arquitecto	3870,09	4414,96	4843,98	No disponible
	Soporte	Auxiliar de obra	1185,21	1737,72	2385,71	1117,00
Área administrativa	Soporte	Auxiliar administrativo	1451,28	1714,81	2020,34	1117,00
Área comercial	Soporte	Asesor comercial	2771,44	3243,75	3606,57	1117,00
	Soporte	Asistente de ventas	1527,67	1644,79	1891,76	1117,00
	Soporte	Promotor	1130,47	1264,14	1694,44	1117,00

Área financiera	Soporte	Analista contraloría	4201,08	5547,98	7667,61	3500,00
	Soporte	Auxiliar de costos	1815,38	1960,51	2236,76	2100,00
	Soporte	Auxiliar de caja y tesorería	1629,51	1909,58	2253,31	1317,00
	Soporte	Auxiliar de contabilidad	1317,61	1750,45	2183,29	1817,00

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para cada cargo correspondientes al corte asignación básica.

Figura 35 Representación gráfica de la información estadística para cada cargo correspondiente al corte asignación básica



Adaptado de: Human Capital. (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Paga fija: La contrastación de los datos muestra que solo uno de los cargos supera en remuneración asociada a paga fija el Cuartil I (Auxiliar de contabilidad), encontrándose con el mayor desfase en términos de desventaja los cargos Analista de contraloría, Coordinador de diseño y Asesor comercial. En relación con la mediana (Cuartil II), además de los cargos mencionados se observan desventajas comparativas importantes en términos proporcionales en los cargos Auxiliar de obra, Auxiliar administrativo, Asistente de ventas y Auxiliar de caja y tesorería. En la siguiente Tabla se presentan los datos estadísticos para cada cargo correspondientes al corte paga fija.

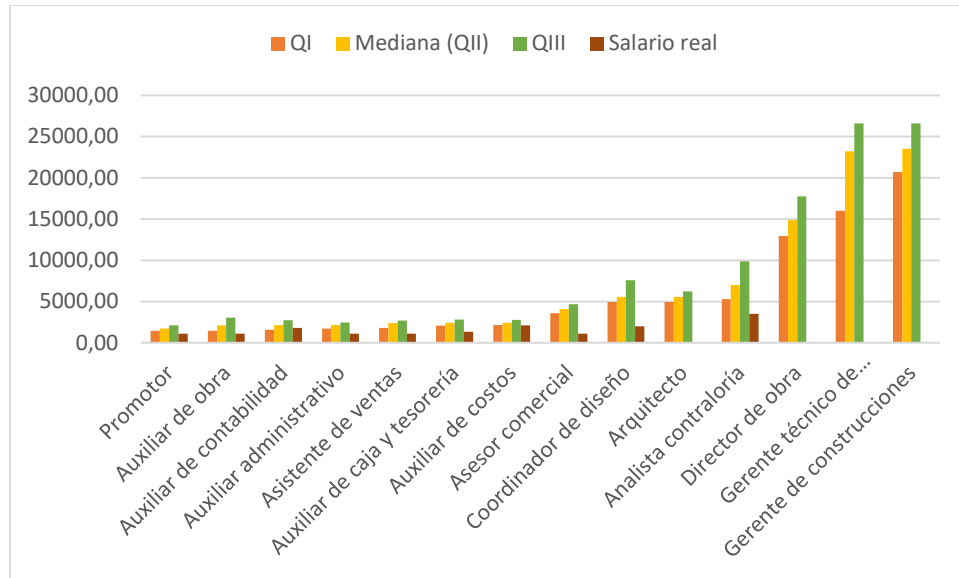
Tabla 24 Relación de datos estadísticos para cada cargo correspondientes al corte paga fija

Área transversal o sector	Nivel	Cargo	QI	Mediana (QII)	QIII	Salario real
Sector construcción e infraestructura	Estratégico	Gerente técnico de construcciones	15999,76	23223,08	26594,13	No disponible
	Estratégico	Gerente de construcciones	20708,79	23528,61	26597,95	No disponible
	Táctico	Director de obra	12922,78	14874,38	17755,30	No disponible
	Táctico	Coordinador de diseño	4938,18	5561,98	7570,86	2000,00
	Soporte	Arquitecto	4940,73	5583,62	6225,24	No disponible
	Soporte	Auxiliar de obra	1466,56	2122,18	3032,42	1117,00
Área administrativa	Soporte	Auxiliar administrativo	1707,17	2148,92	2478,64	1117,00
Área comercial	Soporte	Asesor comercial	3587,47	4080,14	4674,66	1117,00
	Soporte	Asistente de ventas	1797,55	2385,71	2689,97	1117,00
	Soporte	Promotor	1446,19	1708,44	2099,27	1117,00
Área financiera	Soporte	Analista contraloría	5283,18	6992,89	9861,09	3500,00
	Soporte	Auxiliar de costos	2147,64	2423,90	2752,35	2100,00
	Soporte	Auxiliar de caja y tesorería	2083,99	2417,53	2808,36	1317,00
	Soporte	Auxiliar de contabilidad	1565,86	2137,46	2725,61	1817,00

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para cada cargo correspondientes al corte paga fija.

Figura 36 Representación gráfica de la información estadística para cada cargo correspondiente al corte paga fija



Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Ingreso promedio mensual: La contrastación de los datos muestra que solo uno de los cargos supera en remuneración asociada a ingreso promedio mensual el Cuartil I (Auxiliar de contabilidad), encontrándose con el mayor desfase en términos de desventaja los cargos Analista de contraloría, Coordinador de diseño y Asesor comercial. En relación con la mediana (Cuartil II), además de los cargos mencionados, se observan desventajas comparativas importantes en términos proporcionales en los cargos Auxiliar de obra, Auxiliar administrativo, Asistente de ventas y Auxiliar de caja y tesorería. En la siguiente Tabla se presentan los datos estadísticos para cada cargo correspondientes al ingreso promedio mensual.

Tabla 25 Relación de datos estadísticos para cada cargo correspondientes al corte ingreso promedio mensual

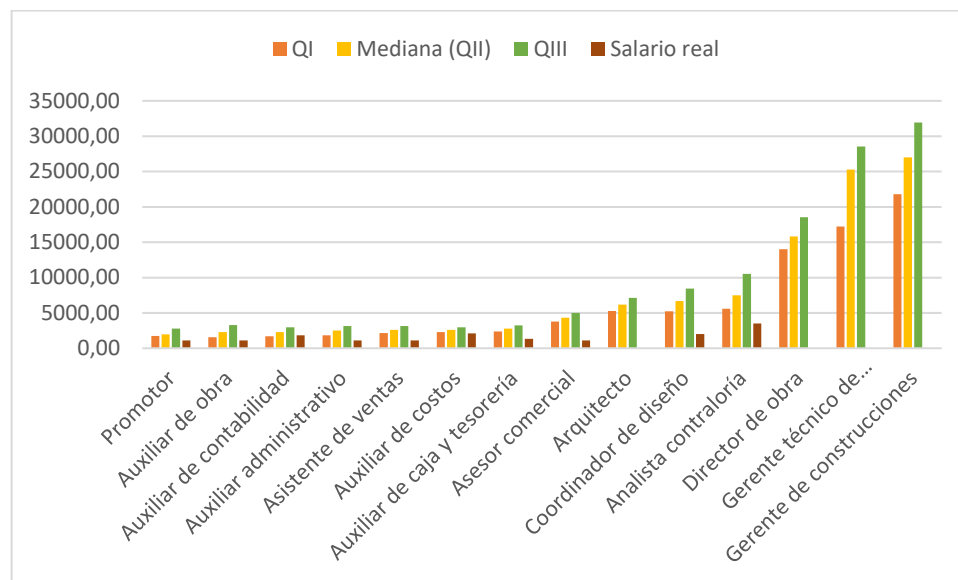
Área transversal o sector	Nivel	Cargo	QI	Mediana (QII)	QIII	Salario real
Sector construcción e infraestructura	Estratégico	Gerente técnico de construcciones	17221,89	25282,88	28529,17	No disponible
	Estratégico	Gerente de construcciones	21808,71	26988,77	31958,78	No disponible
	Táctico	Director de obra	14029,07	15807,53	18550,96	No disponible
	Táctico	Coordinador de diseño	5236,08	6659,35	8432,72	2000,00
	Soporte	Arquitecto	5271,72	6173,05	7145,66	No disponible

	Soporte	Auxiliar de obra	1565,86	2280,04	3278,12	1117,00
Área administrativa	Soporte	Auxiliar administrativo	1833,20	2528,29	3159,72	1117,00
Área comercial	Soporte	Asesor comercial	3775,88	4316,93	5004,38	1117,00
	Soporte	Asistente de ventas	2156,56	2577,94	3164,82	1117,00
	Soporte	Promotor	1731,36	1963,05	2786,72	1117,00
Área financiera	Soporte	Analista contraloría	5568,34	7490,66	10531,99	3500,00
	Soporte	Auxiliar de costos	2260,95	2608,49	2967,49	2100,00
	Soporte	Auxiliar de caja y tesorería	2369,16	2777,81	3245,02	1317,00
	Soporte	Auxiliar de contabilidad	1685,53	2290,23	2968,77	1817,00

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para cada cargo correspondientes al ingreso promedio mensual.

Figura 37 Representación gráfica de la información estadística para cada cargo correspondiente al corte ingreso promedio mensual



Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

Beneficios (Total Rewards): La contrastación de los datos muestra que ninguno de los cargos supera en remuneración asociada al corte “beneficios” el Cuartil I, encontrándose con el mayor desfase en términos de desventaja los cargos Analista de contraloría, Coordinador de diseño y Asesor comercial. En relación con la mediana (Cuartil II), además de los cargos mencionados, se observan

desventajas comparativas importantes en términos proporcionales en los cargos Auxiliar de obra, Auxiliar administrativo, Asistente de ventas y Auxiliar de caja y tesorería. En la siguiente Tabla se presentan los datos estadísticos para cada cargo correspondientes al corte “beneficios”.

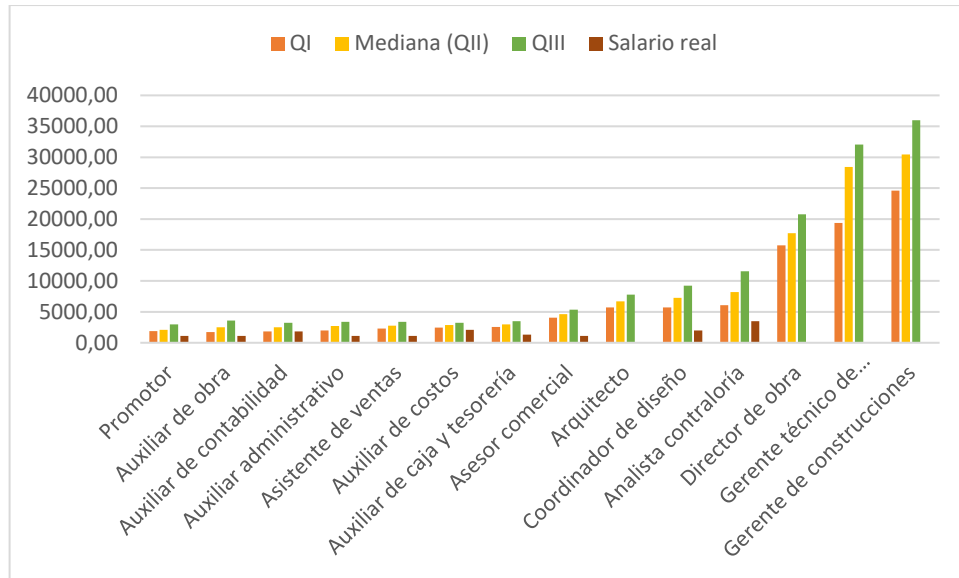
Tabla 26 Relación de datos estadísticos para cada cargo correspondientes al corte “beneficios” Total Rewards

Área transversal o sector	Nivel	Cargo	QI	Mediana (QII)	QIII	Salario real
Sector construcción e infraestructura	Estratégico	Gerente técnico de construcciones	19358,08	28413,32	32042,80	No disponible
	Estratégico	Gerente de construcciones	24590,34	30424,75	36007,10	No disponible
	Táctico	Director de obra	15727,33	17719,66	20778,81	No disponible
	Táctico	Coordinador de diseño	5735,11	7289,51	9232,20	2000,00
	Soporte	Arquitecto	5735,11	6720,46	7778,37	No disponible
	Soporte	Auxiliar de obra	1709,71	2488,82	3577,29	1117,00
Área administrativa	Soporte	Auxiliar administrativo	1969,42	2715,43	3395,24	1117,00
Área comercial	Soporte	Asesor comercial	4035,59	4616,10	5350,65	1117,00
	Soporte	Asistente de ventas	2315,69	2768,90	3397,78	1117,00
	Soporte	Promotor	1858,66	2108,18	2991,68	1117,00
Área financiera	Soporte	Analista contraloría	6095,39	8204,84	11535,15	3500,00
	Soporte	Auxiliar de costos	2467,18	2842,73	3233,56	2100,00
	Soporte	Auxiliar de caja y tesorería	2546,11	2986,59	3488,17	1317,00
	Soporte	Auxiliar de contabilidad	1831,93	2490,10	3227,20	1817,00

Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

A continuación se presenta la representación gráfica de la información estadística para cada cargo correspondientes al corte “beneficios” (Total Rewards).

Figura 38 Representación gráfica de la información estadística para cada cargo correspondiente al corte “beneficios” Total Rewards



Adaptado de: Human Capital (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.

6.3.2. BENEFICIOS

La caracterización del modelo de compensación actual de la organización evidenció que, si bien no existe como tal un modelo formalmente establecido, se han implementado una serie de iniciativas encaminadas a ofrecer a los empleados una serie de beneficios principalmente de carácter “no financiero”. En la siguiente Tabla se presentan los beneficios laborales identificados con su estado actual de implementación.

Tabla 27 Relación de beneficios laborales contemplados en la organización

Beneficio	Implementación
1 Apoyo educativo	Parcial. Se basa en acuerdos particulares entre las directivas y los empleados para la disposición de tiempo de la jornada laboral.
2 Apoyo para la adquisición de vivienda	Pendiente. Se ha manifestado interés por parte de los empleados y las directivas para su implementación futura, según el grado de consolidación de la organización
3 Seguro colectivo de vehículos	Implementado. Tanto los empleados como los contratistas de la organización y sus familiares cercanos usan este beneficio.
4 Flexibilidad de jornada laboral	Implementado. Se basa en acuerdos particulares entre las directivas y los empleados para la disposición de tiempo de la jornada laboral.

5	Servicio de cafetería	Implementado. Existe un cafetín y un acuerdo de confianza entre los empleados.
6	Jornadas de integración	Implementado. Se desarrollan con regularidad semanal el día viernes en la hora del almuerzo, y en fechas especiales como cumpleaños.
7	Participación en eventos comunitarios	Implementado. Se desarrolla en forma integrada con la estrategia de gestión socioambiental en el área de influencia de los proyectos de la organización.

Complementario a lo anterior, la evaluación de la percepción del modelo de compensación actual en los distintos niveles de la organización reveló, como se puede apreciar en la Figura 14, que el 21,4% (tres encuestados) de los empleados consideraba que debían implementarse los beneficios de “Capacitación constante”, “Apoyo para la adquisición de vivienda propia”. El beneficio “Apoyo financiero para educación” afín al beneficio “Capacitación constante”, el cual fue escogido por dos personas (14,3%), lo que indicaría que la educación continua formal o informal interesa al (35,7%) de los consultados. La opción “Alimentación durante la jornada laboral” y “Prima extralegal” fueron escogidas cada una por dos personas, lo que equivale en cada caso al 14,3%. Finalmente, las opciones “Día libre de cumpleaños” y “Trabajo en casa” fueron escogidas por una persona cada una (7,1%).

Es importante señalar que como parte de la evaluación de la percepción del modelo de compensación se pudo establecer que el personal se encuentra distribuido por edades en los rangos de 18 a 25 años en un 21,4% (tres consultados), de 26 a 30 años en un 35,7% (cinco consultados), de 31 a 35 años en un 14,3% (dos consultados), de 36 a 40 en un 21,4% (tres consultados), de 41 a 45 años en un 7,1% (un consultado). En lo que corresponde al nivel socioeconómico se encuentran en condición de bajo a medio el 64,3% (nueve consultados), el 78,1% no posee vivienda propia (once consultados), el 78,6% tiene a su cargo una persona dependiente (once consultados) y el 42,9% (seis personas) tiene hijos a su cargo. Los resultados para el grado de escolaridad mostraron que el 28% del personal (cuatro consultados) alcanza el grado de profesional, 21,4% se encuentran en los niveles de bachiller y tecnólogo (tres consultados en cada caso) y el 14,3% se encuentra en los niveles de especialista y técnico (dos consultados en cada caso), además se pudo establecer que el 64,3% usa el transporte público con regularidad diaria (nueve consultados).

En lo que corresponde a los factores determinantes en la permanencia de los empleados en la organización, se pudo determinar que el 50% (siete consultados) refería la flexibilidad en el horario, el 35,7% (cinco consultados) refería la proyección profesional y el 7,1% (un consultado en cada caso) indicaban como tal el salario y el ambiente laboral. En el tema de la remuneración económica el 57,1% (ocho consultados) consideraban que la misma no alcanzaba a corresponder con las exigencias y responsabilidades del cargo en el que se desempeñaban, el 35,7% (cinco consultados) consideraba que la remuneración asignada a sus cargos no era

equitativa frente a la de los demás cargos y el 57,1% consideraba que no era competitiva en el mercado laboral.

Acorde a lo anterior y como se indicó en el capítulo 6.1 que trata la caracterización del modelo de compensación, la empresa se encontraría, en los términos de Corral (2006), en un grado de evolución organizacional de transición entre la etapa de lanzamiento (Start-up) y la de expansión en la que conservar un equipo de colaboradores con altas capacidades, compromiso e identidad con la empresa, requerirá además de la consideración de ajustes encaminados a alcanzar progresivamente una estructura salarial equitativa y competitiva, la profundización de un esquema de beneficios coherente con las necesidades y expectativas determinadas por la proyección vital y profesional de su personal. De acuerdo con esto se hará una revisión de los beneficios hasta ahora contemplados por la organización, teniendo como referente el estudio “Reinventando los beneficios. Evolución e impacto en el nuevo normal 2021” de Mercer Marsh Beneficios (2021), con el fin de articular adecuadamente la propuesta existente con las tendencias internacionales.

El estudio regional para Latinoamérica “Reinventando los beneficios. Evolución e impacto en el nuevo normal 2021” se estructuró a partir de la encuesta a más de 600 empresas de 12 países pertenecientes a 12 sectores económicos representativos e indagó acerca del presente, futuro y sostenibilidad de más de 100 programas y planes de beneficios otorgados a empleados. El propósito del mismo era identificar las prioridades de los empleadores, las necesidades actuales de los colaboradores y la necesidad de impactar e incidir favorablemente en la consecución de las metas de la estrategia organizacional a través de una propuesta en valor al empleado, basada en un plan de beneficios único y diferenciados (Mercer Marsh Beneficios, 2021).

Mercer Marsh Beneficios (2021), reúne los distintos tipos de beneficios en las categorías: Beneficios relacionados con la salud y el bienestar; Beneficios relacionados con flexibilidad de tiempo; Desconexión digital; Beneficios relacionados con educación y entretenimiento; Beneficios relacionados con bonos, subsidios y vales; Beneficios relacionados con herramientas de trabajo. De acuerdo con las preferencias identificadas en el personal y las posibilidades administrativas y financieras propias de la etapa de evolución en la que se encuentra la organización, se revisarán las modalidades de beneficios incluidas en las categorías “Flexibilidad de tiempo” y “Beneficios relacionados con educación y entretenimiento” para identificar referentes y tendencias a partir de las cuales las directivas y empleados puedan propiciar escenarios de concertación para la construcción conjunta de un sistema de beneficios que represente sus necesidades e intereses.

Flexibilidad del Tiempo

Este beneficio, que es considerado por el 50% del personal como el generador de mayor bienestar e incentivo para continuar su vinculación con la empresa, es referenciado por Mercer Marsh Beneficios (2021) a partir de las

modalidades enunciadas en la siguiente Tabla, en la cual se incluye también el porcentaje de prevalencia de cada modalidad para el año 2021 en las empresas encuestadas en Latinoamérica y Colombia y el estado de la tendencia para ambos contextos, consecuencia de la comparación de los resultados del año 2020 frente al 2021.

Tabla 28 Modalidades del beneficio “Flexibilidad de tiempo”, prevalencia y tendencia en Latinoamérica y Colombia

Modalidad	Prevalencia en Latinoamérica	Tendencia	Prevalencia en Colombia	Tendencia
Trabajo remoto (Home office tiempo total)	71%	Disminuyó	77%	Disminuyó
Trabajo remoto (Home office tiempo parcial)	67%	Disminuyó	47%	Disminuyó
Trabajo remoto (Home office tiempo parcial por elección personal)	53%	Disminuyó	54%	Disminuyó
Horario flexible acorde a la política corporativa	67%	Disminuyó	59%	Disminuyó
Horario flexible acorde a las necesidades del empleado	55%	Disminuyó	47%	Disminuyó
Tiempo flexible para el cuidado de adultos mayores	33%	Disminuyó	24%	Disminuyó
Tiempo flexible para el cuidado de familiares con condiciones de base y alto riesgo para COVID-19	54%	Disminuyó	41%	Disminuyó
Tiempo flexible para el cuidado de familiares con condiciones especiales	41%	Disminuyó	31%	Disminuyó
Tiempo flexible para el cuidado de los hijos	49%	Disminuyó	34%	Disminuyó
Flexibilidad de horario de maternidad	70%	No varió	59%	No varió
Viernes flexible	38%	Disminuyó	35%	Disminuyó
Días extralegales de licencia de maternidad	32%	Aumentó	28%	Disminuyó
Días extralegales de licencia de paternidad	40%	No varió	35%	No varió

Días de descanso por defunción de familiar directo e indirecto	77%	Disminuyó	63%	Disminuyó
Días extralegales de vacaciones	42%	No varió	34%	Disminuyó
Días por asuntos personales	57%	Aumentó	59%	Disminuyó
Día libre de cumpleaños	43%	Aumentó	60%	Aumentó
Días libres de fin de año (Navidad y Año Nuevo)	70%	Disminuyó	80%	Disminuyó

Adaptado de: Mercer Marsh Beneficios (2021). *Informe regional: Reinventando los beneficios. Evolución e impacto en el nuevo normal 2021*. Bogotá: Businesses of Marsh McLennan.

Según las estimaciones de Mercer Marsh Beneficios (2021), a nivel de Latinoamérica el 71% de las empresas encuestadas otorgaron Trabajo remoto (Home office tiempo total) a sus colaboradores, el 52% de las mismas consideraban mantenerlo de forma indefinida. A su vez, el 28% de los participantes que no otorgaban el beneficio, tenían pensado implementarlo en los próximos 6 meses. También se destaca que el 70% de las empresas encuestadas otorgaron flexibilidad de horario de maternidad a sus colaboradores, el 87% de las mismas piensan mantenerlo de forma indefinida y el 27% de las empresas encuestadas que no otorgan el beneficio, tenían pensado implementarlo en los siguientes 6 meses.

Adicional a lo anterior, se registra que el 40% de las empresas encuestadas otorgaron días extralegales de licencia paternidad a sus colaboradores, el 94% de las mismas piensa mantenerlo de forma indefinida. A su vez, el 11% de los participantes que no otorgan el beneficio, tenían pensado implementarlo en los siguiente 6 meses. Se destaca además que el 38% de las empresas encuestadas indicaron que el porcentaje de la fuerza laboral bajo la modalidad de trabajo remoto (home office) se encuentra entre el 75% y 100% y que el 47% de las empresas encuestadas otorga la modalidad de trabajo remoto / home office a todos los niveles jerárquicos (Mercer Marsh Beneficios, 2021).

Frente al trabajo remoto (home office), el 69% de las empresas encuestadas aplica la modalidad de trabajo remoto (home office) durante toda la semana, y el 90% considera que la estrategia de trabajo remoto (home office) aplicada en el año 2020 fue muy eficiente o eficiente. No obstante lo anterior, un 67% de las empresas que señalaron no haber tenido éxito con el esquema de trabajo remoto indicó que la principal razón tuvo que ver con fallas o ausencia de conexión de internet en los hogares. En relación con el trabajo remoto (home office), el 51% de las empresas encuestadas se encontraban en proceso de actualización de políticas de trabajo, que han incluido políticas de desconexión digital (Mercer Marsh Beneficios, 2021).

Si bien la tendencia en estos beneficios en Latinoamérica y Colombia es en su mayoría hacia la disminución, esto se debe a que en la encuesta tiene una marcada influencia el periodo postpandemia en el cual la gran mayoría de las empresas empezaban a hacer balance de la experiencia de trabajo remoto y tiempo flexible frente al trabajo presencial y la jornada laboral estrictamente considerada. Lo cierto es que las distintas modalidades de tiempo flexible han ido consolidándose como una importante categoría de beneficios, con creciente aceptación entre directivas y empleados, más aún luego de la emergencia sanitaria por Covid-19 en la que estas modalidades fueron esenciales para la continuidad de las organizaciones.

Beneficios relacionados con educación y entretenimiento

Como se pudo observar en el estudio de preferencias del personal, existe un marcado interés por la educación formal e informal, lo que se representa en los porcentajes de preferencia de los beneficios “Capacitación constante” (21,4%) y “Apoyo financiero para educación” (14,3%), que en conjunto suman 35,7% de los consultados. Mercer Marsh Beneficios (2021) contempla estos beneficios y otros afines a los mismos en la categoría “Beneficios relacionados con educación y entretenimiento”, cuyas modalidades se presentan en la siguiente Tabla, en la cual se incluye también el porcentaje de prevalencia de cada modalidad para el año 2021 en las empresas encuestadas en Latinoamérica y Colombia y el estado de la tendencia para ambos contextos, consecuencia de la comparación de los resultados del año 2020 frente al 2021.

Tabla 29 Modalidades del beneficio “Beneficios relacionados con educación y entretenimiento”, prevalencia y tendencia en Latinoamérica y Colombia

Modalidad	Prevalencia en Latinoamérica	Tendencia	Prevalencia en Colombia	Tendencia
Acceso a cursos virtuales	84%	Disminuyó	83%	Disminuyó
Bono (Subsidio educativo empleados)	40%	No varió	51%	Disminuyó
Bono (Subsidio educativo hijos)	32%	Aumentó	41%	Disminuyó
Clases de idioma para el empleado	45%	Disminuyó	42%	Disminuyó
Descuento en instituciones educativas	36%	Disminuyó	34%	Disminuyó
Actividades de integración	60%	Disminuyó	78%	Aumentó
Clases de cocina (Virtual – Online)	24%	Aumentó	50%	No varió

Organización de juegos – torneos virtuales	24%	Aumentó	34%	No varió
Subsidio plataformas de entretenimiento	2%	No varió	2%	Disminuyó
Acuerdo con empresas de delivery	5%	Disminuyó	5%	Disminuyó
Promoción uso de bicicletas	14%	No varió	25%	Disminuyó
Evento de fin de año para los trabajadores	65%	No varió	78%	Disminuyó
Fiesta navideña	57%	Aumentó	52%	Aumentó
Actividades de verano para hijos (Virtual-Online)	20%	N/A	26%	N/A
Actividades de verano para hijos (Presencial)	14%	N/A	15%	N/A

Adaptado de: Mercer Marsh Beneficios (2021). *Informe regional: Reinventando los beneficios. Evolución e impacto en el nuevo normal 2021*. Bogotá: Businesses of Marsh McLennan.

De acuerdo con las estimaciones de Mercer Marsh Beneficios (2021), a nivel de Latinoamérica el 40% de las empresas encuestadas otorgaron bono / subsidio educativo para empleados a sus colaboradores, el 95% de las mismas pensaba mantenerlo de forma indefinida. A su vez, el 8% de las empresas encuestadas que no otorgaban el beneficio, tenía pensado implementarlo en los siguientes 6 meses. Como tendencia se tiene también que el 14% de las empresas encuestadas promocionaban el uso de bicicletas a sus colaboradores y el 84% de las mismas pensaba mantenerlo de forma indefinida. A su vez, el 20% de los participantes que no otorgaban el beneficio, tenían pensado implementarlo en los siguientes 6 meses (Mercer Marsh Beneficios, 2021).

Como se puede apreciar, las distintas modalidades de beneficios agrupadas en la categoría de educación y entretenimiento continúan teniendo amplia aceptación en las organizaciones, como es el caso del bono educativo o el descuento en instituciones educativas en el que Colombia supera en el primer caso porcentualmente al promedio regional en su inclusión en los modelos de compensación, algo que se presenta también en las modalidades relativas a actividades de integración de los trabajadores. Estas modalidades, si bien muestran en muchos casos una tendencia local hacia la disminución, continúan teniendo plena vigencia, más aún debido al hecho de que por ejemplo en el caso de los beneficios educativos posibilitan la movilidad al interior de la empresa y la cualificación y actualización en un mercado laboral dinámico y en continua transformación.

De acuerdo con lo anterior, la empresa se encuentra en la etapa de evolución organizacional de transición entre la etapa de lanzamiento (Start-up) y la de expansión en la que se encuentra actualmente, puede no solo conservar los beneficios no mencionados en el “Informe regional: Reinventando los beneficios. Evolución e impacto en el nuevo normal 2021” como es el caso del seguro colectivo de vehículos y el servicio de cafetería, sino también revisar los que incluye el estudio. En este aparecen variaciones a considerar para optimizar el impacto positivo que podría presentarse, sin que se generen cargas financieras adicionales, como es el caso de las distintas modalidades de trabajo remoto, tiempo flexible y días libres, de la variedad de modalidades de educación formal e informal que sugiere el estudio o las opciones diversas de integración del personal, las cuales acentúan el sentido de pertenencia y comunidad.

7. CONCLUSIONES

La propuesta de un modelo de compensación laboral en una organización en vías de consolidación, como la estudiada, precisa de la comprensión de las prioridades por parte de los empleadores, considerando las necesidades actuales de los colaboradores y la necesidad constante de impactar en las prioridades del negocio, todo ello a través del diseño de una propuesta de valor al empleado, acorde a las necesidades específicas de la empresa. En tal sentido, el modelo de compensación debe ser entendido como un componente esencial de la estrategia organizacional, al ser parte de su identidad y optimizar el talento humano para alcanzar los objetivos necesarios en la materialización de la propuesta de valor organizacional que le da su razón de ser.

De acuerdo con lo anterior, los modelos de compensación deben ser acordes al momento de evolución de la organización, lo cual debe entenderse no solo como la correspondencia con el estado de la empresa y su relación con el mercado, sino también como el reconocimiento de las necesidades y expectativas de los colaboradores que la integran. Estas no se limitan a las de tipo laboral o profesional, sino que trascienden a la realización personal de cada individuo. Si bien es cierto que en una organización existen distintas jerarquías y roles determinados por el nivel de responsabilidad inherente a cada cargo, es importante observar, según el momento de evolución, dimensiones y tipo de actividades desarrolladas, que cada cargo cumple una función necesaria y el propósito de velar por el bienestar de las personas que se asumen desde los mismos, no se debe limitar a la optimización de su productividad en virtud de la valoración económica de su trabajo, sino también trascender a la comprensión de que los humanos como seres simbólico – afectivos requieren sentirse valorados y dignificados, lo que redundaría en que se propicien relaciones de pertenencia y lealtad frente a la organización, que no se limitan al esquema contractual que rige la relación laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, el modelo de compensación propuesto debe corresponder a las posibilidades económicas de la organización en el sentido de que debe ser sostenible, así como a las necesidades del personal por lo que la

caracterización socioeconómica y de las percepciones del personal es fundamental para la identificación y priorización de las necesidades. Para tal propósito, en la presente investigación se caracterizó el modelo de compensación existente en la organización, identificándose que en el momento actual de evolución de la organización -el cual es de transición entre la fase de lanzamiento y de expansión-, existen algunas medidas con un nivel variable de implementación determinado por las posibilidades económicas de la empresa, como es el caso del apoyo educativo, apoyo para la adquisición de vivienda, seguro colectivo de vehículos, flexibilidad de la jornada laboral, servicio de cafetería, jornadas de integración y participación en eventos comunitarios.

Para determinar el nivel de coherencia entre el modelo de compensación actual y las necesidades del personal se realizó una evaluación de las percepciones en los distintos niveles de la organización, acerca del modelo existente que incluyó la caracterización socioeconómica del personal. Los resultados revelaron que el personal de la organización se encuentra en un rango de edad entre los 18 a los 45 años, en condición socioeconómica predominante baja a media, que en su mayoría no posee vivienda propia, tienen a su cargo personas dependientes económicamente y no cuentan con medio de transporte particular. En lo que tiene que ver con el nivel de formación, cerca de la mitad del personal cuenta con titulación profesional. En lo que corresponde a los aspectos generadores de bienestar determinantes para la permanencia en la organización, la mitad del personal destaca el beneficio de flexibilidad del horario laboral que facilita el cumplimiento de obligaciones personales, familiares y académicas, seguida por la expectativa de crecer profesionalmente con la compañía.

En su mayoría, el personal utiliza frecuentemente los beneficios laborales existentes y al preguntárseles cuáles son los beneficios que desearían fueran implementados en la organización, más de la mitad priorizan en su orden la capacitación constante, el apoyo financiero para educación y el apoyo para la adquisición de vivienda propia. De otro lado, la mayoría de los consultados asignaron la calificación más alta al preguntárseles por el ambiente laboral y así mismo frente al pago oportuno de salarios. En contraste al consultarse las percepciones acerca de la equidad salarial al interior de la organización, la mayoría del personal consideró que los cargos no se encontraban adecuadamente remunerados, aunque consideraban que el salario era equitativo frente a los demás de la organización, y en lo que corresponde a competitividad en el mercado laboral la mayoría consideró que la retribución salarial se encuentra en desventaja comparativa.

Los anteriores resultados se complementaron con el análisis de la curva salarial de la empresa, a partir de la ponderación para cada cargo, de los criterios nivel de formación, experiencia, responsabilidad por procesos, responsabilidad sobre personal a cargo, nivel de relacionamiento interpersonal y al impacto que genera la gestión del cargo en la organización. Los resultados revelaron que en términos de equidad salarial existían disparidades, ya que de diez cargos sobre los

que se tenía información, siete se encontraban por debajo del “salario ideal”, ubicándose comparativamente cerca o por debajo de su “límite inferior”; mientras que los restantes tres cargos superaban no solo el “salario ideal, sino también su “límite superior”.

El análisis de competitividad frente al mercado laboral se realizó teniendo como referente la “Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019”, a partir de la cual se analizó la remuneración asociada a cada cargo para el contexto de la ciudad de Medellín, sede de la empresa. Los resultados contemplaron resultados comparativos para cada cargo de los salarios reales, frente a los cortes estadísticos de asignación básica (salario básico mensual del cargo analizado), paga fija (suma de otros pagos fijos mensuales a la asignación básica incluyendo el factor prestacional), ingreso promedio mensual (paga fija más los pagos variables por desempeño y comisiones) y Total Rewards (paga variable más los beneficios asignados al cargo), también se incluyó información acerca de los referentes estadísticos relativos a la composición porcentual de la remuneración según los cortes estadísticos mencionados, así como los requerimientos estimados de experiencia y formación académica.

Los resultados revelaron que frente al corte estadístico de asignación básica, solo dos de los diez cargos analizados superaron por estrecho margen el límite superior del Cuartil I y la mediana (Cuartil II), sin que se superara el Cuartil III; frente al corte estadístico de paga fija, solo uno de los cargos supera en remuneración asociada a paga fija el Cuartil I, igual ocurre para el corte ingreso promedio mensual; en el corte Total Rewards ninguno de los cargos supera en remuneración asociada al corte “beneficios” el Cuartil I. En general se apreció que el mayor desfase en términos de desventaja se da en los cargos Analista de contraloría, Coordinador de diseño y Asesor comercial. En relación con la mediana (Cuartil II), además de los cargos mencionados se observan desventajas comparativas importantes en términos proporcionales en los cargos Auxiliar de obra, Auxiliar administrativo, Asistente de ventas y Auxiliar de caja y tesorería.

En el análisis de beneficios se encontró que se correlacionaron los que ofrece actualmente la organización y las preferencias identificadas en el personal de la organización, tendiendo como referente el “Informe regional: Reinventando los beneficios. Evolución e impacto en el nuevo normal 2021” de Mercer Marsh Beneficios (2021). En el análisis se identificó que los beneficios ofrecidos por la empresa se encontraban catalogados en las categorías “Flexibilidad de tiempo” y “Beneficios relacionados con educación y entretenimiento”, en las que se incluyen modalidades afines que permitirán a la organización la consideración acerca de la conveniencia de adopción y la optimización de los ya existentes. Adicional a esto se presentan para cada una de las modalidades de incentivos de cada categoría los porcentajes de prevalencia en el mercado laboral y sus tendencias en los contextos Latinoamericano y Colombiano.

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación ofrece el diagnóstico del modelo de compensación, comprendiendo la caracterización de los beneficios que se ofrecen actualmente, la forma en que se ofrecen y el estado de implementación de cada uno, así como el análisis perceptual de los integrantes de la organización en sus distintos niveles y la presentación de la propuesta de un modelo de compensación acorde con el momento evolutivo de la empresa. En este último se contemplan consideraciones detalladas acerca de la remuneración en los distintos cargos, producto de la elaboración de la curva salarial para evaluar la equidad de la estructura salarial y el análisis de competitividad para cada cargo, frente a referentes estadísticos del mercado laboral.

Con base en lo anterior se ha podido determinar que es recomendable para la organización implementar acciones de mejora dirigidas a la definición formal de cargos, articulada a los resultados de la curva salarial para propiciar una estructura más equitativa. En ese mismo sentido, es conveniente que se considere la situación del mercado para cada cargo frente a las posibilidades financieras de la empresa, ya que en general las remuneraciones asociadas a cada cargo son deficitarias en cada corte estadístico para la ciudad sede, lo que implica una situación de vulnerabilidad para el propósito de conservar el personal, que si bien ha desarrollado sentido de pertenencia derivado de la expectativa de crecimiento profesional al interior de la empresa y un buen ambiente de trabajo, puede verse atraído por ofertas laborales más favorables, más aún si se consideran las características socioeconómicas del personal, algo que puede generar coyunturas de importancia en el caso de cargos clave en los cuales se observaron desfases significativos en términos de equidad y competitividad. Este riesgo puede verse mitigado con la adopción de medidas dentro del marco de beneficios sugerido, cuya consideración debe priorizar un análisis costo efectivo entre las posibilidades reales de sostenibilidad y el mayor impacto positivo posible, para lo cual la concertación de las opciones con el personal es lo recomendable, algo que puede facilitarse debido a que el número de integrantes de la organización es moderado, lo que permitiría dentro de marcos generales definidos, alcanzar esquemas de beneficios personalizados lo más acorde posibles a las necesidades reales de cada individuo para un mayor impacto.

REFERENCIAS

- Amaya Galeano, M. (2012). *Gestión moderna de salarios e incentivos*. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Appelbaum, S., & Foster, B. (2003). Global aviation human resource management: contemporary compensation and benefits practices. *Management Research News*, 26(7), 59-71. Recuperado el 2 de Diciembre de 2021, de <https://www-emerald-com.ezproxy.eafit.edu.co/insight/content/doi/10.1108/01409170310783592/full/pdf?title=global-aviation-human-resource-management-contemporary-compensation-and-benefits-practices>
- Bono, J., & Judge, T. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects on transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571. Recuperado el 10 de Diciembre de 2021, de https://www-jstor-org.ezproxy.eafit.edu.co/stable/pdf/30040649.pdf?refreqid=excelsior%3Adbffe29d2471cd8f0d883ba31517285e&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&origin=&acceptTC=1
- Carraher, S. (2011). Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay, and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 6(1), 25-52. Recuperado el 2 de Diciembre de 2021, de www.emeraldinsight.com/1746-5265.htm
- Castaño, J. C., Montoya, L. S., & Restrepo, L. S. (2009). Compensación salarial y calidad de vida. *Scientia et Technica*(XV(43)), 89 - 94. Recuperado el 2 de Diciembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84917310016.pdf>
- Cheng-Kang, Y., & Chuan-Yin, L. (2001). Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(25), 123-136. Recuperado el 15 de Mayo de 2022, de <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.eafit.edu.co/science/article/pii/S1877042811023615>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10 ed.). McGraw Hill. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=5207>
- Chiu, R., Wai-Mei, V., & Li-Ping, T. (2002). Retaining and motivating employees. Compensation preferences in Hong Kong China. *Personnel Review*, 31(4), 402-4031. Recuperado el 1 de Diciembre de 2021, de <http://emeraldinsight.com/0048-3486.htm>
- Corral, F. (2006). *Recursos humanos: Compensación*. Madrid: Escuela de Organización Industrial (EOI) - Escuela de Negocios. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de <https://static.eoi.es/savia/documents/componente45117.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE -. (18 de Enero de 2023). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14 ed.). Pearson Educación. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=3504>
- Fernández-Collado, C., Baptista, P., & Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Fowler Center for Business. (2021). *AIM2Flourish*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2021, de <https://aim2flourish.com/innovations/climate-carbon-and-energy-solutions>
- Friese, S. (2021). *ATLAS.ti 9 Windows. Guía rápida*. Berlín: ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH,.
- Graff, J., Kahn, L., & Neidell, M. (2021). Incentivizing learning-by-doing: the role of compensation schemes. *Workplace Productivity and Management Practices*, 139-178. Recuperado el 2 de Diciembre de 2021, de <https://www-emerald-com.ezproxy.eafit.edu.co/insight/content/doi/10.1108/S0147-912120210000049006/full/pdf?title=incentivizing-learning-by-doing-the-role-of-compensation-schemes>
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring employee engagement - A way to better business performance. *Global Business Review*, 3S(17), 45-63. Recuperado el 2 de Diciembre de 2021, de <https://journals-sagepub-com.ezproxy.eafit.edu.co/doi/full/10.1177/0972150916631082>
- Human Capital. (2019). *Encuesta salarial y de tendencias en gestión humana, Total Rewards 2019*. Bogotá: Human Capital.
- Madero, S. (2016). Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria. *Investigación Administrativa*(117), 38-51. Recuperado el 2 de Diciembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456046142003.pdf>
- Mercer Marsh Beneficios. (2021). *Informe regional: Reinventando los beneficios. Evolución e impacto en el nuevo normal 2021*. Bogotá: Businesses of Marsh McLennan.
- Muñoz Rojas, H. A. (2016). *La investigación cualitativa práctica desde Atlas.ti*. Ediciones USTA. Recuperado el 4 de Diciembre de 2021, de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/23251/La%20investigacion%20cualitativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Page Executive. (2022). *Estudio de remuneración Michael Page Colombia 2022*. Page Group. Obtenido de <https://www.michaelpage.com.co/estudios-y-tendencias/estudio-de-remuneracion-2022>

- Personal de la organización. (18 de Noviembre de 2022). Entrevista grupal para la identificación de percepciones acerca del sistema salarial, beneficios y compensaciones. (J. R. Vega Henao, Entrevistador)
- Priyanka, S., & Punia, B. (2008). Why do employees seek alternative employment and what makes them stay: the case of indian IT industry. *Asia-Pacific Business Review*, *IV*(2), 20-28. Recuperado el 2 de Diciembre de 2021, de <https://journals-sagepub-com.ezproxy.eafit.edu.co/doi/pdf/10.1177/097324700800400203>
- Rimsky, T. M. (2005). *Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago al personal*. México: McGraw Hill.
- Secretaría del Senado. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Silva, R. Á. (15 de Noviembre de 2022). Entrevista Modelos Salarial y de Compensación. (J. R. Vega Henao, Entrevistador)
- Smith, M. (2013). Building the business case for investing in employees. *Compensation & Benefits Review*, *6*(44), 327-331. Recuperado el 2 de Diciembre de 2021, de <https://journals-sagepub-com.ezproxy.eafit.edu.co/doi/full/10.1177/0886368713476940>
- Vargas, N. (1994). *Administración moderna de sueldos y salarios. Un enfoque práctico*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Weldon, D. (2012). Linking total compensation performance. *Compensation & Benefits Review*, *3*(44), 149-153. Recuperado el 2 de Diciembre de 2021, de <https://journals-sagepub-com.ezproxy.eafit.edu.co/doi/full/10.1177/0886368712459843>
- Werther, W., Guzmán, M., & Davis, K. (2019). *Administración del capital humano* (8 ed.). McGraw Hill. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=9242>

ANEXOS

Anexo 1 Guía de entrevista grupal semiestructurada

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador: _____

Entrevistados: (nombres, edad, géneros, cargos)

Introducción:

Descripción general del proyecto (propósito, participantes elegidos, motivo por el cual fueron seleccionados, utilización de los datos)

Característica:

Confidencialidad, duración aproximada en caso de requerirse.

Preguntas:

1. ¿Qué opinan de esta empresa?
2. ¿Cómo se sienten trabajando en esta empresa?
3. ¿Qué tan motivados se encuentran hacia el trabajo que realizan en esta empresa?
4. ¿Qué tan satisfechos están en esta empresa? ¿Por qué?
5. Comparando el trabajo que realizan en esta empresa con trabajos anteriores, ¿se sienten mejor en este trabajo que en los anteriores?
6. Si les ofrecieran empleo en otra empresa, pagándole lo mismo, ¿cambiaría de trabajo?
7. ¿Cómo ven su futuro en esta empresa?
8. ¿Para Ustedes qué es compensación?
9. ¿Conocen el modelo de compensación de la empresa? ¿Qué opinión les merece?
10. ¿Conocen la escala salarial de la empresa?
11. ¿Consideran que su salario es justo y competitivo?

Anexo 2 Formato de cuestionario

Encuesta modelo de compensación.

*Obligatorio

1. Su género es: *

Femenino

Masculino

Otro:

2. Su edad es: *

18 a 25

26 a 30

31 a 35

36 a 40

41 a 45

46 a 50

51 o más

3. ¿Cuál es estrato? *

4. Su residencia es: *

Propia

Familiar

Arrendada

Otro:

5. ¿Cuál es su estado civil? *

Soltero

Casado

Unión libre

Otro:

6. ¿Por cuántas personas está compuesto su grupo familiar? *

7. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted? *

8. ¿Cuántos hijos tiene? *

9. Su máximo nivel de escolaridad es: *

Primaria

Secundaria

Técnico

Tecnólogo

Profesional

Especialista

Maestría

Doctorado

Post doctorado

10. ¿Cuál es su medio de transporte habitual? *

Transporte público

Vehículo particular (moto, carro)

Bicicleta

11. ¿Cuáles de los siguientes aspectos, considera que es el que le genera el mayor bienestar para continuar vinculado laboralmente con la organización? *

Flexibilidad en el horario

Compensaciones laborales

Salario

Ambiente laboral

Proyección profesional

12. De 1 a 5, qué tanto conoce los beneficios laborales que ofrece la organización, siendo 1 muy poco y 5 mucho. *

13. De 1 a 5, qué tanto utiliza los beneficios laborales, siendo 1 nunca y 5 bastante. *

14. ¿Qué beneficios laborales considera usted que deben existir en la empresa?

15. De 1 a 5, cómo calificaría el ambiente laboral, siendo 1 el menos agradable a 5 el más agradable. *

16 De los siguientes beneficios laborales, ¿cuál le preferiría que se implementara? *

Capacitación constante Trabajo en casa

Prima extralegal

Alimentación durante la jornada laboral

Día libre por el cumpleaños

Plan de gimnasio

Apoyo financiero para educación

Días de vacaciones adicionales a los legalmente establecidos

Talleres de salud mental y manejo del estrés

Apoyo para adquisición de vivienda propia

Otro:

17. ¿Considera que su cargo esta adecuadamente remunerado? *

Marca solo un óvalo.

Si

No

18. ¿El pago de su salario se realiza de manera oportuna? *

Si

No

19. ¿Considera que el salario dispuesto para su cargo es competitivo con relación a los que se pagan por su mismo cargo en el mercado laboral? *

Si

No

20. ¿El salario designado para su cargo, es equitativo frente a los demás salarios establecidos en la organización? *

Si

No