

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN INTEGRAL PARA FORTALECER  
LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN LA EMPRESA INVERSIONES METRO  
CUADRADO S.A.S**

**JURLEY LEANNY BRAN CARDONA  
ERIKA JOHANNA LARGO VALENCIA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI**

**2023**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN INTEGRAL PARA FORTALECER  
LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN LA EMPRESA INVERSIONES METRO  
CUADRADO S.A.S**

**JURLEY LEANNY BRAN CARDONA  
ERIKA JOHANNA LARGO VALENCIA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
En modalidad de: Consultoría**

**Director: Diana Raquel Urrego Rodríguez  
Profesora Titular - Universidad del Valle  
Magister en Administración**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI**

**2023**

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, cuya guía y bendiciones han estado presentes a lo largo de todo este proceso. Asimismo, quiero extender mi gratitud a la Universidad del Valle y a todos los profesores que han contribuido a mi crecimiento intelectual y personal, en especial, deseo agradecer a nuestra directora Diana Raquel Urrego y al profesor Andrés Lisímaco Polanco, por su orientación, apoyo y disposición para ayudarnos.

A mi tía y demás familiares, les agradezco profundamente por su amor, paciencia y aliento constante. Su respaldo emocional ha sido fundamental para este logro académico. Agradezco también a mis amigas y compañeras de estudio, quienes me han brindado su apoyo, y motivación durante esta etapa académica. Finalmente, agradezco a las personas que proporcionaron la información, conocimientos o experiencias. Sin su colaboración y aportes, esta investigación no habría sido posible.

*ERIKA JOHANNA LARGO VALENCIA*

Gracias a mis padres, seres incondicionales que han recorrido este camino que ha sido largo y arduo, en especial a mi padre, quien nunca dudo de mis capacidades y aunque hoy su mente habita el olvido, estoy plenamente convencida que mis triunfos son los suyos. A mi hermana, una supernova que ha marcado significativamente mi vida, que a pesar de las adversidades sigue teniendo fe en mí. A mi hermano que me consoló cuando me sentí derrotada, en circunstancias apremiantes en el transcurso de la carrera.

Agradezco a mis amigas de lucha, con las cuales hemos construido sueños y aventuras, pero con las cuales también hemos sufrido, peleado, caído, pero también levantado juntas, mis amigas que siempre estuvieron y aún están en esos momentos difíciles, amigas que siempre resaltan mis fortalezas que por lo general nunca veo. Gracias a la Docente Diana Raquel Urrego, que aceptó ser nuestra guía durante este trabajo de grado, quien, con su paciencia, retroalimentó y ayudó a lo que hoy nos permitirá ser Administradoras de empresa. Gracias al Docente Andrés Lisímaco Polanco, que nos ayudó, aconsejo de manera voluntaria durante el desarrollo de este trabajo; un docente que nos insistió durante su asignatura adentrarnos en el camino de la investigación, hacer partícipes de congresos que nos preparó para este momento significativo de nuestras vidas.

Agradezco también a la Universidad del Valle, amada universidad, que otorgó una monitoria con la cual logré sostenerme económicamente, amada universidad que fue mediadora para lograr conseguir mis prácticas profesionales y estar vinculada en una de las mejores empresas del Valle del Cauca, amada universidad que me formó como profesional, pero sobre todo como persona.

Por supuesto, gracias a los dueños de Inversiones Metro Cuadro S.A.S, quienes dispusieron toda su información administrativa y operativa, para la construcción de este trabajo de grado. Por último, quiero dar gracias a Dios que me ha enseñado que su tiempo es perfecto, que las dificultades te fortalecen, que las quimeras son ilusiones, pero que los sueños se convierten en metas y estas se hacen realidad.

*JURLEY LEANNY BRAN CARDONA*

## Resumen

El presente trabajo de grado titulado "Diseño de un Sistema de Compensación Integral para Fortalecer la Retención del Talento en la empresa Inversiones Metro Cuadrado S.A.S", tiene como objetivo principal proponer un sistema integral de compensación para la empresa pyme Inversiones Metro Cuadrado S.A.S ubicada en la ciudad de Medellín. Actualmente, la empresa no cuenta con un proceso riguroso de compensación, basando la asignación de salarios en comparación con empresas del mismo sector.

Para abordar esta problemática, se propone el diseño de un perfil de cargos que permita establecer claramente las responsabilidades y competencias requeridas para cada puesto. Además, se propone la implementación de un sistema de valoración de puestos por puntos, que permita determinar la importancia y el nivel de cada posición dentro de la organización. De esta manera, se busca establecer una estructura salarial más equitativa y basada en criterios objetivos.

Además, se plantea la creación de un plan de incentivos y beneficios que promueva la retención del talento en la empresa. Este plan estará diseñado para reconocer y recompensar el desempeño excepcional de los empleados, así como para brindarles beneficios adicionales que contribuyan a su satisfacción laboral y bienestar.

Con la implementación de este sistema integral de compensación, se espera fortalecer la retención del talento en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S, mejorando la competitividad de la empresa y fomentando un ambiente laboral más justo y motivador para sus empleados.

**Palabras claves:** Rotación de personal, salario, análisis, compensación, valuación, remuneración, sistema, productividad, beneficios, funciones.

## Tabla de Contenido

|                                                          | Pág.       |
|----------------------------------------------------------|------------|
| <b>Introducción.....</b>                                 | <b>9</b>   |
| <b>1. Antecedentes y planteamiento del problema.....</b> | <b>11</b>  |
| 1.1 Antecedentes.....                                    | 11         |
| 1.2 Planteamiento del problema.....                      | 12         |
| 1.3 Pregunta de Investigación.....                       | 15         |
| <b>2. Objetivos.....</b>                                 | <b>16</b>  |
| 2.1 Objetivo general.....                                | 16         |
| 2.2 Objetivos específicos.....                           | 16         |
| <b>3. Justificación.....</b>                             | <b>17</b>  |
| <b>4. Metodología.....</b>                               | <b>20</b>  |
| 4.1 Tipo de estudio.....                                 | 20         |
| 4.2 Tipo de enfoque.....                                 | 21         |
| 4.2 Fuentes de información.....                          | 22         |
| <b>5. Marco referencial.....</b>                         | <b>25</b>  |
| 5.1 Marco teórico.....                                   | 25         |
| 5.1.1 Procesos de gestión humana.....                    | 25         |
| 5.1.2 Rotación de personal.....                          | 26         |
| 5.1.3 ¿Qué es salario?.....                              | 29         |
| 5.1.4 Modalidades de salario.....                        | 31         |
| 5.1.5 Análisis y descripción de puesto.....              | 34         |
| 5.1.6 Compensación.....                                  | 40         |
| 5.2 Marco contextual.....                                | 64         |
| 5.2.1 Historia de la empresa.....                        | 64         |
| 5.2.2 Servicios ofrecidos.....                           | 65         |
| 5.2.3 Estructura organizacional.....                     | 66         |
| 5.3 Marco legal.....                                     | 67         |
| <b>6. Desarrollo.....</b>                                | <b>69</b>  |
| <b>7. Recomendaciones.....</b>                           | <b>101</b> |
| <b>8. Conclusiones.....</b>                              | <b>104</b> |
| <b>9. Referencias bibliográficas.....</b>                | <b>106</b> |
| Listado de Anexos.....                                   | 109        |

## **Índice de figuras**

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Tipos de rotación de empleados.....                                        | 28  |
| Figura 2. Elementos principales de la compensación.....                              | 42  |
| Figura 3. Grupos de factores para la evaluación de puestos.....                      | 55  |
| Figura 4. Comparativa de salarios: actual vs ajustados vs mercado laboral pymes..... | 97  |
| Figura 5. Estructura organizacional recomendada.....                                 | 101 |

## Índice de tablas

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Taxonomía de valuación de puestos.....                                | 54 |
| Tabla 2. Factores en una valuación de puestos con sus límites y promedios..... | 60 |
| Tabla 3. Leyes y regulaciones laborales en Colombia.....                       | 68 |
| Tabla 4. Asignación salarial en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S año 2023..... | 72 |
| Tabla 5. Perfil de cargo y manual de funciones del Asesor de Ventas.....       | 75 |
| Tabla 6. Perfil de cargo y manual de funciones del Director Financiero.....    | 78 |
| Tabla 7. Perfil de cargo y manual de funciones del Director General.....       | 82 |
| Tabla 8. Comparación con el mercado salarial pymes.....                        | 85 |
| Tabla 9. Factores de valuación.....                                            | 89 |
| Tabla 10. Ponderación de subfactores.....                                      | 90 |
| Tabla 11. Asignación de puntos.....                                            | 91 |
| Tabla 12. Calificación por grado y factor.....                                 | 92 |
| Tabla 13. Valuación de cada puesto.....                                        | 93 |
| Tabla 14. Salarios ajustados.....                                              | 94 |

## **Introducción**

En un entorno empresarial altamente competitivo, la retención del talento se ha convertido en un desafío clave para las organizaciones que aspiran al éxito sostenible. La capacidad de atraer y retener a profesionales altamente calificados es fundamental para el crecimiento y desarrollo de cualquier empresa. En este contexto, la compensación juega un papel fundamental, ya que representa uno de los principales factores motivadores para los empleados.

El presente trabajo se centra en el diseño de un sistema de compensación integral para fortalecer la retención del talento en la empresa Inversiones Metro Cuadrado S.A.S. La empresa ha reconocido la necesidad de mejorar su proceso de compensación actual, el cual se basa en comparaciones salariales con empresas del mismo sector, pero carece de un enfoque riguroso y estructurado. Esto ha generado posibles discrepancias en la asignación salarial y ha afectado la retención del talento en la organización.

En primer lugar, se realizó un análisis del proceso actual de compensación de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S. Este análisis reveló que la asignación salarial se basa en comparaciones con empresas pymes del mismo sector, pero no sigue un proceso riguroso de evaluación y análisis salarial. Como resultado, se identificaron posibles brechas y desigualdades salariales en la organización.

Para abordar estas deficiencias, se diseñaron perfiles de cargos detallados para cada puesto dentro de la organización. Estos perfiles permiten una descripción clara de las responsabilidades y requisitos de cada posición, brindando una base sólida para el análisis y evaluación de los puestos.

Además, se llevó a cabo una comparación de la asignación salarial actual de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S con los estándares del mercado. Este análisis permitió identificar posibles discrepancias salariales y áreas de mejora en la estructura de compensación de la empresa.

Con base en todos estos hallazgos, se propone el diseño de un sistema de valuación de puestos por puntos que garantice la equidad salarial y un enfoque más riguroso en la asignación de salarios. Este sistema permitirá una evaluación más objetiva y transparente de los puestos, basada en factores y criterios claramente definidos.

Adicionalmente, se plantea la implementación de un plan de incentivos y beneficios que complementen el sistema de compensación integral. Estos incentivos no sólo fomentarán la retención del talento, sino que también fortalecerán la motivación y el compromiso de los empleados con la organización.

En resumen, este trabajo tiene como objetivo diseñar un sistema de compensación integral que fortalezca la retención del talento en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S. A través de la identificación y análisis del proceso actual de compensación, el diseño de perfiles de cargos, la comparación con los estándares del mercado y la implementación de un sistema de valuación de puestos por puntos, se busca garantizar una estructura salarial equitativa y competitiva. Mediante la implementación de un plan de incentivos y beneficios adecuado, se espera fortalecer la retención del talento y promover un entorno laboral favorable para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

## 1. Antecedentes y planteamiento del problema

### 1.1 Antecedentes

Hay varias razones por las cuales la empresa Inversiones Metro Cuadrado S.A.S no tiene una metodología formal de compensación de salarios para sus empleados:

- **Recursos limitados:** La empresa está más enfocada en tareas inmediatas y operativas, lo que deja poco espacio para la planificación estratégica de compensaciones.
- **Falta de Conocimiento Especializado:** Los propietarios no tienen experiencia o conocimientos especializados en gestión de recursos humanos y compensaciones. Esto dificulta la implementación de una metodología adecuada.
- **Cultura Organizacional Informal:** La cultura organizacional es más informal y la toma de decisiones es más flexible y basada en relaciones interpersonales. Esto hace que la formalización de una metodología de compensación parezca menos urgente.
- **Enfoque en la supervivencia:** La empresa está enfocada en sobrevivir y crecer en un mercado competitivo. Por tanto, prioriza actividades que consideran más críticas para su supervivencia a corto plazo.
- **Desconocimiento de beneficios:** la empresa no está al tanto de los beneficios de tener una metodología de compensación estructurada. Esto incluye la retención de talento, la motivación de los empleados y la mejora del desempeño organizacional.
- **Falta de Datos y Benchmarking:** Carece de acceso a datos salariales y benchmarks del mercado, lo que dificulta establecer salarios competitivos.

Es importante que las empresas, independientemente de su tamaño, consideren la implementación de una metodología de compensación para asegurarse de que estén ofreciendo salarios competitivos y justos, lo cual es importante para atraer y retener talento. Además, una

compensación adecuada puede tener un impacto positivo en la motivación y productividad de los empleados.

## **1.2 Planteamiento del problema**

El presente estudio se enfoca en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S, una pyme constituida en noviembre de 2017, que se dedica a la distribución mayorista de materiales para construcción y ofrece servicios de remodelación de interiores. La empresa se organiza en tres áreas clave: administración, ventas y finanzas.

Dentro del contexto de la gestión humana en la empresa, se han identificado múltiples procesos y procedimientos que abarcan diversos aspectos del recurso humano. Sin embargo, en esta investigación se destaca la necesidad de profundizar en tres elementos esenciales para la organización: la rotación de personal, la descripción de los puestos y su alineación con la compensación.

La rotación de personal es una preocupación constante para las organizaciones, ya que implica una serie de desafíos y costos asociados. La alta rotación puede afectar negativamente la productividad, la calidad del trabajo, la satisfacción del cliente y la estabilidad general de la empresa. De acuerdo con lo expuesto en el libro 'Recursos Humanos: Compensación' de Fernando Corral (edición 2006), se ha identificado que la rotación de personal puede ser impulsada por múltiples motivos. Entre estas razones, uno de los factores que influyen en la decisión de los empleados de dejar una empresa es la compensación y el nivel salarial que se les ofrece.

Según un estudio privado sobre las industrias colombianas, 62% de los empresarios encuestados dijeron que la rotación en las organizaciones ha aumentado en el último año, aun cuando enfrentan importantes desafíos por la escasez de talento. dijo un informe del software Pandape.

Según el estudio, que se basa en datos de computrabajo, los empleados abandonan sus puestos de trabajo voluntariamente por diversas razones, entre ellas mejores salarios (80%), avance profesional (36%), equilibrio entre obligaciones personales y profesionales (33%), proximidad a su lugar de trabajo (29%), más flexibilidad (23%), la búsqueda de un mejor ambiente laboral (19%), un cambio de perfil laboral (17%), una administración/gerencia más actual (12%) y más herramientas para realizar su trabajo (5%), de acuerdo a la muestra datos de reclutamiento para el segundo semestre. (Salazar, 2023).

De acuerdo con Dessler, G. (2015), los salarios bajos suelen ser el factor más evidente en la rotación de empleados. Muchas empresas utilizan salarios más altos como su principal estrategia de retención, especialmente para los empleados clave y de alto rendimiento.

Por ende, para una empresa, el tiempo y otros recursos perdidos debido a la rotación pueden ser un problema grave. Según un estudio de Bersin y Deloitte, "los costes asociados al proceso de sustitución de un trabajador de nivel medio (sumando el valor de la contratación, el proceso de entrevista, la formación, los costes de oportunidad y el tiempo de inactividad por la vacante)" pueden suponer hasta el 400% del salario mensual de la empresa. El gasto sería mayor si calculamos el costo de reemplazar un puesto gerencial o directivo porque las acciones de estos individuos tienen un efecto en las decisiones estratégicas. (Escalante, 2021).

En el contexto de la empresa Inversiones Metro Cuadrado S.A.S, se ha observado un aumento en la rotación de personal durante el último año. Según las entrevistas realizadas a la Dirección

General, en promedio, cada año los asesores renuncian. Además, se ha identificado que uno de cada dos asesores renuncia cada semestre debido a la baja remuneración. Aunque existe una comisión de venta del 5%, los asesores expresan que, debido a la complejidad de la venta de los productos, no siempre ven una gran variación en sus salarios, lo que contribuye a su insatisfacción.

Esto ha suscitado inquietud entre la dirección general debido a su impacto en el funcionamiento general de la empresa y la posible pérdida de talento clave. Si bien es cierto que la rotación de personal puede ser influenciada por diversos factores, resulta relevante enfocar un análisis más detallado en el sistema de compensación y salarios vigente en la organización. Este aspecto cobra especial importancia, ya que representa un factor determinante en las decisiones de los empleados de abandonar la empresa en búsqueda de mejores oportunidades y reconocimiento salarial.

Además, la falta de formalización en la estructura organizacional y en la descripción de los cargos ha ocasionado confusión en cuanto a las responsabilidades y requisitos de cada puesto, afectando la línea de autoridad y la comunicación interna. Esta situación ha llevado a los empleados a asumir tareas fuera de sus roles designados, generando sobrecarga para algunos y subutilización de capacidades para otros.

Ante esta situación, se plantea la necesidad de diseñar un sistema de compensación integral que incluya la creación de perfiles de cargos documentados, la implementación de un proceso de compensación riguroso, así como la implementación de un plan de incentivos y beneficios. Esto permitirá establecer una estructura salarial justa y transparente, fortaleciendo la retención del talento y fomentando un entorno laboral favorable.

### **1.3 Pregunta de Investigación**

Teniendo en cuenta la información presentada, este trabajo busca responder a la siguiente interrogante: ¿Cómo se puede rediseñar el sistema de compensación en la empresa Inversiones Metro Cuadrado S.A.S que permita mejorar la retención del talento?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Diseñar un sistema de compensación integral para la empresa Inversiones Metro Cuadrado S.A.S con el propósito de fortalecer la retención del talento.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Describir el proceso actual de compensación de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S.
- Analizar y diseñar el perfil de cargos para Inversiones Metro Cuadrados S.A.S.
- Comparar la asignación salarial actual de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S con la asignación salarial del mercado.
- Definir la estructura salarial de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S, aplicando el sistema de valuación de puestos por puntos.
- Elaborar un plan de incentivos y beneficios para Inversiones Metro Cuadrado S.A.S.

### **3. Justificación**

En busca de la competitividad, eficiencia y eficacia, las empresas se esfuerzan constantemente. En este sentido, la gestión del talento humano desempeña un papel importante, ya que, a través del desarrollo, formación y capacitación del personal, se contribuye a aumentar la productividad y, en consecuencia, la productividad empresarial. En este contexto, el proceso de compensación desempeña un papel fundamental al permitir a las empresas establecer una asignación salarial efectiva basada en el análisis y diseño de puestos definidos por la organización. Además, este proceso tiene un impacto significativo en la calidad de vida de los empleados y en su continua mejora.

Dentro de cualquier proceso organizacional, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicios, los recursos humanos son un elemento fundamental. Son los empleados quienes determinan el éxito o fracaso de dicho proceso. Los recursos humanos representan la fuente de ventaja competitiva de una organización, ya que empleados motivados, comprometidos y disciplinados son esenciales para su éxito. Una forma de fomentar la motivación en los trabajadores es mediante la implementación de condiciones laborales equitativas y la provisión de incentivos tanto económicos como emocionales, que contribuyan a mejorar su calidad de vida (Varela, 2013, p.22).

Según la teoría de la motivación de la equidad, las personas están muy motivadas para encontrar un equilibrio entre lo que perciben como su contribución y sus ganancias. La teoría de la equidad sostiene que, si alguien percibe una injusticia, se desarrollará un impulso o tensión que le hará reducir o eliminar la tensión y la desigualdad percibidas. Las investigaciones tienden a respaldar la teoría de la equidad, especialmente cuando se aplica a quienes reciben salarios injustos.

Por ejemplo, un estudio encontró que la rotación de los compradores minoristas era significativamente menor cuando percibían un trato justo en la forma en que sus empleadores otorgaban recompensas. A veces, pagar demasiado también puede resultar contraproducente, tal vez “a través de sentimientos de culpa o malestar”. (Dessler, 2014, p 324)

De acuerdo con Dessler, G. (2014), la gestión de compensación estratégica implica construir un conjunto de recompensas totales que motiven a los trabajadores a desarrollar las habilidades y comportamientos que la empresa necesita para lograr sus objetivos estratégicos. En este sentido, una empresa que cuenta con una política salarial adecuada logra mantener a sus empleados motivados, lo que a su vez reduce indicadores clave en la gestión de recursos humanos, como la rotación y el ausentismo.

Los empleados aprecian directamente cuando su talento y conocimiento son remunerados de manera justa en comparación con otras organizaciones. Además, un sistema de compensación debe orientarse hacia el mejor rendimiento de la empresa, garantizando la igualdad interna en términos de desarrollo de funciones y retribución equitativa. Por otro lado, debe asegurarse el control de costos, encontrando un equilibrio entre ofrecer mejores compensaciones sin sacrificar la rentabilidad de la empresa ni las condiciones de vida de los empleados.

En conclusión, es evidente la importancia de establecer una política salarial adecuada y un sistema de compensación integral en una organización. Estas prácticas ayudan a mantener a los empleados motivados, disminuyen la rotación y el ausentismo, y contribuyen al mejor rendimiento empresarial. Con base en esta justificación, se plantea la necesidad de diseñar un sistema de compensación integral en la empresa con el objetivo de fortalecer la retención del talento y fomentar un entorno laboral propicio para el crecimiento y desarrollo tanto de la

organización como de sus empleados. Para lograrlo, se ha estructurado el desarrollo de este trabajo en tres (03) partes fundamentales.

En primer lugar, se llevará a cabo un análisis del proceso actual de compensación de salarios en la organización. Se investigará y evaluará cómo se realiza actualmente la asignación de salarios, identificando las fortalezas y debilidades del sistema vigente. En segunda instancia, se procederá a diseñar perfiles y manuales de funciones de los cargos existentes en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S. Estos proporcionarán una descripción detallada de las responsabilidades, habilidades requeridas y nivel de experiencia necesario para cada puesto, estableciendo así una base sólida para la gestión de recursos humanos y la compensación salarial.

Posteriormente, se realizará una comparación entre la asignación salarial actual en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S y las asignaciones salariales del mercado de las pymes. Este análisis permitirá identificar posibles brechas o discrepancias en la compensación salarial de la empresa en relación con el mercado laboral. Una vez completada esta etapa, se llevará a cabo una revisión de las herramientas de medición existentes para la valuación de puestos por puntos, que garantice la equidad interna y la coherencia en la asignación salarial.

Por último, se procederá al diseño de un sistema de compensación que incluirá un plan de incentivos y beneficios para los empleados de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S. Este sistema busca promover la motivación, retención y desarrollo del talento dentro de la organización. A través de este enfoque integral, se espera lograr una mejora significativa en el proceso de compensación salarial de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S, alineando la estructura salarial con el mercado laboral, garantizando la equidad interna y promoviendo un ambiente laboral motivador y gratificante para los empleados.

## **4. Metodología**

### **4.1 Tipo de estudio**

#### **Descriptivo**

El trabajo se desarrolla utilizando una metodología de investigación descriptiva, que se basa en la recopilación de información cualitativa.

En el contexto de esta investigación, es importante destacar algunos conceptos fundamentales relacionados con el enfoque descriptivo. El objetivo principal de este enfoque es especificar las propiedades y características importantes de un tema de investigación (Hernández Sampieri et al., 2014, p.92).

En términos generales, la metodología de investigación descriptiva se centra en la descripción y el análisis de un fenómeno o población de interés, sin buscar establecer relaciones causales entre variables. Se basa en la recopilación y el análisis de datos empíricos, utilizando tanto métodos cuantitativos como cualitativos (Ruiz, 2016).

De acuerdo con Neuman (2013), la investigación descriptiva se enfoca en identificar, clasificar y describir las características de un fenómeno o grupo de individuos sin modificar su entorno. Su principal objetivo es proporcionar una imagen precisa y detallada del tema de estudio. Por su parte, Maxwell (2013) resalta que la investigación descriptiva se interesa por responder preguntas relacionadas con el "qué", "cómo" y "cuándo" de un fenómeno o evento, sin profundizar en las razones o causas subyacentes. Su objetivo principal es capturar y presentar de manera sistemática los aspectos observables y medibles de un tema de estudio.

Desde la perspectiva de Babbie (2016), la investigación descriptiva se centra en describir las características y propiedades de una población o fenómeno, así como en detectar patrones, tendencias o relaciones entre variables específicas. A través de métodos de recolección de datos, busca proporcionar una visión clara y detallada de los elementos estudiados, sin buscar explicaciones causales.

En resumen, la investigación descriptiva se enfoca en describir y caracterizar fenómenos o poblaciones de interés, sin establecer relaciones causales. Su objetivo es proporcionar una representación precisa y detallada de los aspectos observables y medibles del tema estudiado, utilizando tanto métodos cuantitativos como cualitativos.

## **4.2 Tipo de enfoque**

### **Cualitativo**

La investigación se basa en un enfoque cualitativo, como parte de un proceso de estudio diseñado para identificar y analizar información obtenida a través de recursos como entrevistas y conversaciones con los miembros de la empresa.

El objetivo principal es obtener información actualizada y precisa que permita identificar factores relevantes a evaluar en la investigación, como las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora que se puedan proponer.

Es importante destacar que este enfoque no se centra en la medición de variables para llevar a cabo un análisis estadístico, sino que se centra en la recopilación de datos con el fin de realizar un análisis profundo y lograr una comprensión completa del tema en estudio. Esta aproximación

cualitativa resulta precisa y adecuada para abordar el caso de investigación en cuestión (Hernández Sampieri et al., 2014, 397).

## **4.2 Fuentes de información**

### **Fuentes primarias**

Son aquellas que proporcionan información de primera mano, obtenida directamente de personas clave en el tema de investigación. En este contexto, los cuatro (04) colaboradores activos de la empresa Inversiones Metro Cuadrado S.A.S. han sido la principal fuente de información considerada para este estudio.

### **Métodos de recolección de la información**

En este contexto, se hace referencia a la entrevista, la cual, según Hernández Sampieri et al. (2014, p. 418), se define como una reunión destinada a la conversación e intercambio de información entre dos o más personas clave en el tema de investigación. Los participantes pueden ser individuos, parejas o grupos pequeños. Cabe destacar que, en el caso de grupos, se puede optar por entrevistar a cada miembro de forma individual o conjunta, sin que esto implique necesariamente la realización de una dinámica grupal, que corresponde a un grupo de enfoque.

A través de preguntas y respuestas, la entrevista facilita la comunicación y la construcción colaborativa de significados relacionados con un tema. Según Grinnell y Unrau (2007), las entrevistas se clasifican en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, y abiertas. Las entrevistas estructuradas se rigen por una guía de preguntas específicas, donde el entrevistador se ajusta exclusivamente a lo que esta guía prescribe, incluyendo las preguntas y su orden. En cambio, las entrevistas semi estructuradas se basan en una guía de temas o preguntas, y el entrevistador tiene la libertad de plantear preguntas adicionales para aclarar conceptos o

profundizar en los temas de interés; en otras palabras, no todas las preguntas están predefinidas. Por último, las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía de contenido general, otorgando al entrevistador la máxima flexibilidad para dirigir la conversación, incluyendo la estructura y el contenido.

En el marco de este estudio específico, se realizaron entrevistas de manera virtual por facilidad de los participantes y a la sensibilidad de los temas abordados, lo que impidió la grabación de estas. Estas entrevistas permitieron obtener una comprensión profunda y detallada de la situación y los desafíos asociados al tema de investigación. Estas entrevistas se llevaron a cabo de manera semiestructurada, siguiendo un enfoque metódico para garantizar la validez y la confiabilidad de los datos recopilados.

Además, se realizó una entrevista con cada persona que ocupa los diferentes cargos dentro de la empresa con el fin de recopilar información y completar los manuales y roles correspondientes a sus respectivas funciones. Esto permitió obtener una descripción precisa de las responsabilidades y tareas asociadas a cada puesto en el sistema de compensación integral diseñado.

En los anexos 109 a 112 de este trabajo, se pueden consultar las tres guías de entrevista semiestructurada elaboradas de acuerdo con los niveles de los cargos presentes en la empresa.

### **Fuentes secundarias**

Para respaldar el tema de investigación, se utilizaron otras fuentes que incluyen libros y publicaciones académicas de reconocidos autores en el campo de la compensación integral, la gestión del talento y la retención de empleados.

Los libros de autores especializados proporcionaron fundamentos teóricos, modelos conceptuales y enfoques establecidos en el ámbito de estudio. Estos textos académicos ofrecieron una visión más amplia y respaldaron los conceptos clave necesarios para fundamentar el diseño del sistema de compensación integral. Esto enriqueció el trabajo de investigación al proporcionar una base teórica sólida y contextualizar los resultados obtenidos a través de las fuentes primarias.

Es importante destacar que todas las fuentes secundarias utilizadas en el trabajo fueron debidamente citadas y referenciadas, garantizando la integridad académica y el respeto por los derechos de autor. Además, se evaluó la calidad y pertinencia de estas fuentes para asegurar su idoneidad en el contexto de la investigación realizada mediante la herramienta turnitin licenciada por la Universidad del Valle.

## **5. Marco referencial**

### **5.1 Marco teórico**

En el caso de este trabajo de grado, el marco teórico se enfoca en proporcionar una base sólida de conocimientos sobre la gestión del talento humano y sus diferentes procesos dentro de las organizaciones.

A partir de esta base teórica, se abordará el tema de la retención y recompensa de las personas en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S, explorando las prácticas actuales, identificando áreas de mejora y proponiendo estrategias concretas para fortalecer estos aspectos clave en la gestión del talento humano de la empresa. Asimismo, se establecerán recomendaciones adicionales para potenciar otros procesos de gestión humana y lograr una gestión integral y eficaz de los recursos humanos en la empresa.

#### **5.1.1 Procesos de gestión humana**

El proceso de gestión humana, según Chiavenato (2008), se enmarca en un conjunto de actividades y prácticas diseñadas para atraer, seleccionar, desarrollar y retener el talento humano dentro de una organización. Estas actividades abarcan desde la planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, recompensas y compensaciones, hasta la gestión del clima y la cultura organizacional.

La gestión humana busca asegurar que la organización cuente con el personal adecuado, con las competencias y habilidades necesarias, así como fomentar su desarrollo continuo y su compromiso con los objetivos y valores de la empresa. Además, se ocupa de establecer sistemas de recompensas y compensaciones justos y equitativos, que motiven y reconozcan el desempeño

de los colaboradores. Asimismo, se busca crear un ambiente de trabajo favorable, que promueva la satisfacción y el bienestar de los empleados.

La gestión humana implica una mirada estratégica y proactiva hacia el recurso humano, reconociendo su importancia como elemento clave para el logro de los objetivos organizacionales. Se basa en la idea de que las personas son el activo más valioso de una empresa y, por tanto, su adecuada gestión y desarrollo son fundamentales para el éxito y la competitividad de la empresa.

En este sentido, el libro "Gestión del talento humano" de Idalberto Chiavenato resulta de gran relevancia, pues aborda de manera exhaustiva los conceptos, enfoques y estrategias relacionadas con la gestión de personas en el ámbito laboral. Este libro ofrece una visión integral de los diferentes procesos de la gestión humana, desde la atracción y selección del talento, hasta su desarrollo y retención en la organización.

Dentro de esta amplia gama de procesos, el presente trabajo de grado se enfoca específicamente en analizar y proponer estrategias para la retención y recompensa de las personas en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S. Reconociendo la importancia de estos aspectos en la gestión del talento humano, se busca contribuir a la comprensión y aplicación efectiva de políticas y prácticas que promuevan la satisfacción y el compromiso de los empleados de la empresa.

### **5.1.2 Rotación de personal**

La rotación de personal o también conocida como turnover, es uno de los elementos más cruciales de la dinámica organizacional.

La rotación de personal es el volumen de personas que entran y salen de una organización y se utiliza para definir la fluctuación de personal entre esa organización y su entorno (Chiavenato, 2019, p.135)

En consecuencia, de acuerdo con Chiavenato (2019), la relación porcentual entre los ingresos y las salidas en relación con el número típico de empleados durante un período de tiempo determinado es la forma en que se expresa la rotación de personal. La rotación casi siempre se expresa como índices mensuales o anuales, lo que permite realizar comparaciones que se pueden utilizar para desarrollar diagnósticos, prevenir problemas o incluso hacer algunas predicciones.

### **Tipos de rotación de personal**

#### **1) Rotación involuntaria de empleados**

La rotación involuntaria, también conocida como despido, es el despido de un trabajador debido a un desempeño laboral deficiente, ausencias excesivas o incumplimiento de las políticas de la empresa. Porque el empleado no optó por dejar la empresa, es involuntario.

#### **2) Rotación voluntaria de empleados**

Ocurre cuando un empleado deja la empresa por su propia voluntad. Hay muchas razones dadas por los empleados para renunciar a sus trabajos. Pueden estar mudándose a una nueva área, aceptando una oferta de trabajo de otra empresa o atendiendo un problema personal que les impide trabajar.

#### **3) Rotación deseable**

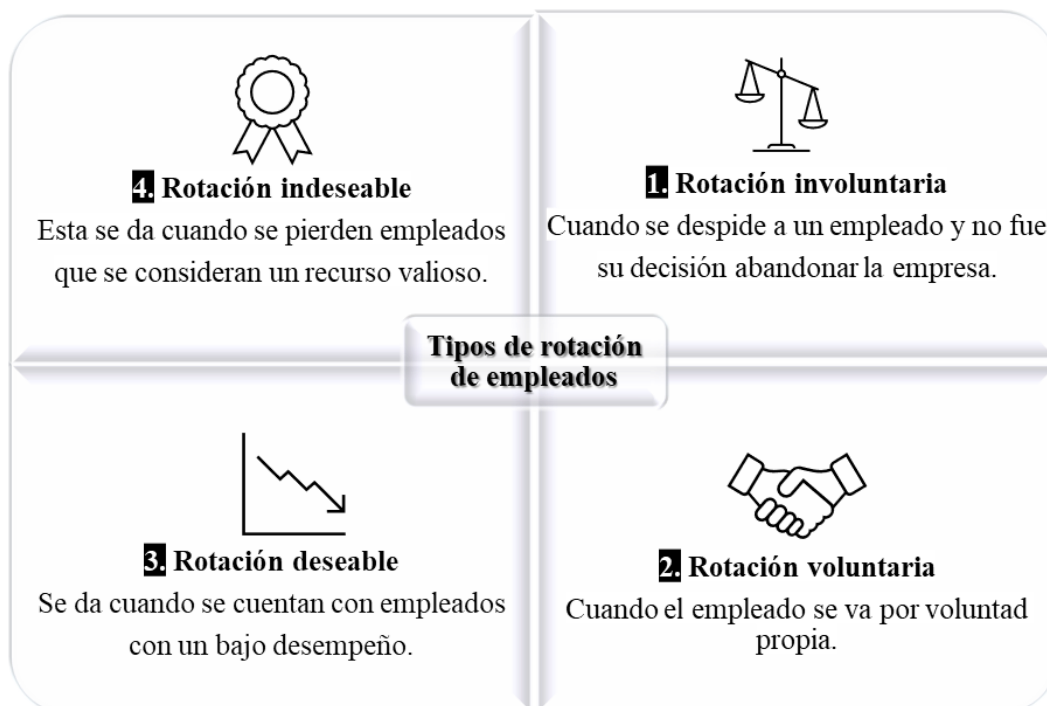
Cuando una organización toma la decisión de despedir o perder a empleados de bajo rendimiento y los reemplaza con nuevos profesionales, la rotación puede verse como una medida favorable

para el crecimiento y mejora del desempeño general de la empresa. Aunque este proceso puede no ser del agrado de todos los empleados, es necesario para que la organización siga avanzando y alcance sus objetivos. Es importante mantener un enfoque en la eficiencia y productividad de la empresa, incluso si esto implica hacer cambios en el equipo de trabajo para lograr un funcionamiento más efectivo y competitivo.

#### 4) Rotación indeseable

Cuando una empresa pierde a sus mejores empleados, la rotación se vuelve desfavorable. Los empleados más difíciles de reemplazar son aquellos cuyas contribuciones son mayores que las de los demás.

**Figura 1.** Tipos de rotación de empleados



**Fuente:** Narváez, M. (2018, noviembre 16). Rotación de personal. ¿Cuáles son las causas y cómo reducirla? QuestionPro.

<https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>

## Índice de rotación de personal

De acuerdo con Chiavenato (2019), la relación entre las nuevas contrataciones (entradas) y los empleados que salen (salidas) con respecto al número total de personas empleadas o disponibles en la organización durante un período de tiempo específico se utiliza para calcular la tasa de rotación de personal.

- La siguiente ecuación se emplea para calcular la tasa de rotación del personal a efectos de la planificación de recursos humanos.

$$\text{Índice de Rotación (IR): } \frac{\frac{I+S}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (nuevos empleados-entradas)

S = Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE= Número promedio de empleados durante el período. Se obtiene dividiendo por dos la suma de los valores existentes al inicio y al final del período (Chiavenato, 2019, 137).

Esta ecuación nos permite expresar el porcentaje de empleados que ingresan en relación con el número promedio de empleados en la organización.

### 5.1.3 ¿Qué es salario?

Según Varela (2018), el salario puede ser definido como una forma de compensación en el contexto laboral. En la definición legal de salario, el término "remuneración" se refiere al elemento entregado al trabajador como contraprestación por su labor. La legislación laboral

reconoce que esta compensación puede ser tanto en dinero como en especie. La compensación en efectivo se refiere a la cantidad monetaria entregada al empleado como remuneración, mientras que la compensación en especie implica proporcionar bienes o servicios como parte del salario.

En relación con este tema, la legislación laboral establece regulaciones para evitar posibles abusos en el pago de salarios únicamente en especie. Por ejemplo, el salario en efectivo debe pagarse exclusivamente en moneda de curso legal y no puede ser sustituido por bienes o servicios, según se explica en la exposición de motivos de la ley. Sin embargo, las prestaciones adicionales, como alimentación y vestimenta, deben cumplir con ciertas restricciones y ser apropiadas para el uso personal del trabajador y su familia, en proporción al monto del salario pagado en efectivo, según lo establecido en el artículo 4, numeral 2 del Convenio número 95 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En su obra "Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones", (Chiavenato, 2017) destaca la importancia del salario como elemento central en las relaciones entre las personas y las organizaciones. El salario para las personas representa un intercambio equitativo de derechos y responsabilidades por el tiempo y esfuerzo dedicados al trabajo. Por otro lado, el salario para las organizaciones se considera tanto un costo como una inversión, ya que representa un porcentaje del costo del producto o servicio final y destina recursos financieros al factor productivo del trabajo.

Desde el punto de vista de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los salarios son un aspecto crucial en las circunstancias laborales y de empleo. Representan un gasto para los empleadores y la principal fuente de ingresos para los empleados, y son un tema central en las negociaciones colectivas. Es importante garantizar un nivel mínimo decente de salario para evitar la discriminación y la privación. Además, los salarios son una variable esencial para la

competitividad de una empresa y deben ser analizados junto con otras variables como el empleo, la productividad y la inversión. (*Salarios (Salarios)*, n.d.)

En su libro "Administración de recursos humanos" (Mondy y Noe, 2005), mencionan que el salario es la remuneración que un trabajador recibe a cambio de su labor.

En resumen, se puede afirmar que el tema del salario implica regulaciones legales, intercambio equitativo entre las personas y las organizaciones, costos e inversiones para las empresas, y una preocupación por la equidad y el nivel mínimo de salario. El entendimiento de estos conceptos y su aplicación correcta son fundamentales para garantizar condiciones laborales justas y sostenibles.

#### **5.1.4 Modalidades de salario**

La determinación de una compensación justa por un día de trabajo ha sido un tema desconcertante para diversas partes interesadas, incluyendo a la dirección, los sindicatos y los trabajadores. En este contexto, se reconoce la importancia de establecer un sistema de compensación adecuado y equitativo para los empleados, ya que esto contribuye a alcanzar los objetivos de la organización.

El término "salario" abarca todas las retribuciones que se otorgan a los empleados como contraprestación por sus servicios. Estas recompensas se pueden clasificar en diferentes categorías, como se indica en el estudio realizado por (Mondy y Mondy, 2010, p.267):

- **Remuneración financiera directa:** Incluye el dinero que una persona recibe en forma de salarios, sueldos, comisiones y bonos.

- **Remuneración financiera indirecta (beneficios):** Se refiere a cualquier beneficio monetario que no está incluido dentro la remuneración directa, como el pago por concepto de vacaciones, incapacidad por enfermedad, días festivos y seguros de salud.
- **Remuneración no financiera:** Se relaciona con la satisfacción que una persona obtiene a través del trabajo o del entorno psicológico y físico en el que se desempeña.

Según Varela Juárez (2018), los salarios pueden ser analizados desde diferentes enfoques:

- **Valuación del salario:**
  - a) Por unidad de tiempo
  - b) Por unidad de obra
  - c) Por comisión
  - d) A precio alzado
- **Naturaleza de los factores que componen el salario:**
  - a) En efectivo
  - b) En especie
  - c) Mixto
- **Periodicidad de pago:**
  - a) Semanal
  - b) Quincenal
  - c) Mensual

d) Anual

- **Monto del salario:**

a) Mínimo general

b) Mínimo profesional

c) Remunerador, entre otros.

- **Jornada en la que se genera el salario:**

a) Ordinario

b) Extraordinario

- **Elementos que componen el salario:**

a) Tabulado

b) Por cuota diaria

c) Integrado

d) Para el cálculo de prestaciones

En conclusión, la compensación justa por un día de trabajo engloba diversos aspectos y categorías de recompensa para los empleados. La comprensión de estas clasificaciones y enfoques es esencial para garantizar una remuneración adecuada y equitativa en el ámbito laboral.

### **5.1.5 Análisis y descripción de puesto**

La descripción del puesto es un documento que brinda una visión general del objetivo, las tareas, los deberes y las responsabilidades de un puesto de trabajo, también conocido como TDR (tareas, deberes y responsabilidades), según se define en el estudio realizado por (Snell et al., 2015, p. 163).

El análisis de puestos es un proceso metódico que recopila datos sobre todos los aspectos del puesto, incluyendo las responsabilidades fundamentales, los comportamientos de los empleados y los requisitos físicos y mentales. Además, este análisis describe las herramientas necesarias, la ubicación y las horas de trabajo, las personas involucradas y los resultados o nivel de rendimiento esperado.

En relación con esto Varela, (2018), indica que la descripción de puestos consiste en una lista de deberes específicos para un cargo, junto con la estructura de informes, el entorno de trabajo y las responsabilidades de supervisión. Por otro lado, las especificaciones del trabajo detallan los requisitos que deben cumplir los candidatos, como la educación, habilidades y rasgos de personalidad necesarios para desempeñar el puesto. El análisis de puestos es el proceso mediante el cual se identifican, estudian y organizan las actividades, tareas y responsabilidades que se llevan a cabo en un lugar de trabajo, así como las condiciones necesarias para un desempeño exitoso.

Según García (2011), la descripción de cargos se refiere a las actividades desempeñadas por una persona en un puesto formal dentro de la estructura organizacional. Los cargos son parte integral de una organización y consisten en un conjunto de tareas y responsabilidades que los distinguen de otros puestos de trabajo. La descripción de puestos sirve como un vínculo entre los individuos, la estructura de la organización y los resultados, ya que tanto el comportamiento y las actitudes de los empleados como las funciones y actividades de la gestión de recursos humanos se originan en las interacciones entre los empleados y las funciones que desempeñan.

El análisis y diseño de puestos consta de dos partes fundamentales, según García (2011), en primer lugar, se encuentra el análisis del puesto, que implica describir los deberes, funciones, actividades y responsabilidades, lo cual resulta en una descripción del puesto. En segundo lugar, está el diseño funcional del puesto, que define el perfil requerido para desempeñar las funciones descritas, lo cual resulta en las especificaciones del puesto. Ambos aspectos se reflejan en el manual de funciones, que contribuye a mejorar el desempeño de las personas y aumentar la productividad de la organización.

Por su parte, Llanos (2005), describe el análisis de puestos como una técnica para recopilar los requisitos mínimos necesarios para llevar a cabo exitosamente las funciones del puesto. Además, esta técnica ayuda a crear un perfil de trabajo al desglosar los rasgos que definen de manera única cada puesto dentro de una organización y al identificar particularidades en el desarrollo de las actividades correspondientes. La descripción del puesto, resultado del análisis, describe qué se debe hacer (tareas y atribuciones), cómo se debe hacer (métodos) y por qué se debe (objetivos).

## **Utilidad del análisis y la descripción de puestos**

El análisis y la descripción del puesto se consideran los fundamentos principales para iniciar cualquier proceso de modernización en el ámbito de recursos humanos. Estos métodos proporcionan una base sólida para el diseño y desarrollo de estrategias eficientes en la gestión del talento, sentando las bases para realizar otros estudios complementarios que optimicen los recursos humanos dentro de la organización.

Algunos de los estudios complementarios que se pueden llevar a cabo incluyen los siguientes (Varela, 2018, p.51):

- Valuación de puestos
- Reclutamiento y selección
- Capacitación y Desarrollo Relaciones laborales
- Seguridad e Higiene Organización y métodos
- Auditoría de recursos humanos
- Auditoría contable y financiera
- Plan de vida y carrera profesional
- Procesos de reingeniería

El producto final de un análisis de puesto, según García (2011), comprende una detallada enumeración de las responsabilidades, deberes, estructura de informes, entornos laborales, expectativas de comportamiento, criterios de desempeño, requerimientos de personal y supervisión asociados a cada puesto. Al llevar a cabo el análisis de los cargos, se deben tener en cuenta factores como la experiencia, las responsabilidades, el nivel de esfuerzo, las

características de la personalidad, los requisitos físicos, los requisitos intelectuales y las condiciones de trabajo.

Los datos recopilados del análisis de puestos sirven como base para una serie de actividades de gestión del talento humano, que incluyen:

- **Reclutamiento y selección:** la información del análisis del puesto es clave para comprender el tipo de personal necesario para desempeñar las funciones del puesto.
- **Compensación:** entender el valor de una posición es esencial para determinar la compensación adecuada en función de las habilidades necesarias, los requisitos educativos, los riesgos asociados y otros factores observados en el análisis.
- **Evaluación del desempeño:** el análisis delinea las tareas y estándares que se deben cumplir, lo que permite evaluar el desempeño real del empleado en comparación con las expectativas.
- **Capacitación:** La descripción del puesto especifica las habilidades y destrezas necesarias, lo que facilita el diseño de programas de capacitación y desarrollo (García Solarte, 2011, p.36).

### **Proceso de análisis de cargos**

El proceso de análisis de cargos sigue una serie de pasos, como se plantea en la literatura, por algunos como Dessler (2009).

1. **Identificar el uso previsto de la información,** y determinar si es cualitativa o cuantitativa. Si lo hace, le permitirá definir las preguntas que se deben hacer de los datos y la técnica que se empleará.

2. **Revisar la información básica existente**, como organigramas y descripciones de cargo anteriores.
3. **Identificar los puestos representativos en las áreas a analizar**, se implementa cuando existen numerosos cargos similares a analizar y se requiere un compromiso de tiempo considerable.
4. **Analizar el puesto a través de la recolección de datos**, a partir de entrevistas o cuestionarios y apoyándose en la observación directa.
5. **Verificar la información**, consultando al empleado y su supervisor directo para confirmar los detalles de la naturaleza y responsabilidades del cargo. Al hacerlo, puede evaluar la precisión y exhaustividad de la información.
6. **Generar la descripción y especificación del puesto**, documentando las tareas, funciones y características únicas. La especificación del trabajo, por otro lado, enumera las habilidades, capacidades y cualidades necesarias en una persona para llevar a cabo el trabajo en su puesto o puestos específicos.

Según Rodríguez (2007), existen cuatro factores a considerar durante el análisis para adquirir los datos necesarios y crear una descripción completa del puesto.

1. Contenido, es el conjunto de deberes o facultades que debe ejercer el ocupante.
2. Métodos y procesos: Se refiere a cómo se deben realizar las tareas y las formas en que se deben informar.
3. Autoridad y supervisión: determina quién debe dirigir y supervisar al ocupante del puesto.
4. Lugar de trabajo y características: considera el entorno laboral, las condiciones y características físicas del lugar de trabajo, así como los recursos materiales necesarios.

Durante el proceso de recopilación de información, es importante tener en cuenta el lugar de trabajo y sus condiciones, así como los deberes relacionados con el puesto en términos de conocimiento, recursos materiales, relaciones interpersonales y el nivel de importancia que se le atribuye. También se deben considerar factores motivacionales, como la percepción del trabajador sobre el propósito y la importancia de su trabajo.

### **Métodos para la recolección de datos en el análisis de cargos**

Según Llanos Rete, J. (2005), los pasos a seguir para recopilar la información necesaria para un análisis de puestos son:

1. Obtener la aprobación del procedimiento por parte de la alta dirección.
2. Establecer los objetivos para la obtención de la información, dejando claro de qué tipo, cómo y para qué fines se obtendrá la información.
3. Alinear los objetivos con el tiempo y el cronograma de actividades.
4. Elegir las herramientas e instrumentos que se utilizarán para recopilar los datos.
5. Con el fin de obtener su cooperación y motivación, informar a los jefes de personal y empleados del proceso inminente.
6. Elegir a los miembros del equipo que supervisarán el proceso de recopilación de información.
7. Las acciones deben tomarse según lo planeado.
8. Integrar los datos que se han recopilado antes de comenzar el análisis del trabajo.

García Solarte, M. (2011), sugiere varias técnicas para obtener detalles sobre las tareas, responsabilidades y actividades del puesto, como:

- La observación directa.

- El cuestionario: elaboración de una lista de preguntas para el empleado que ocupa el puesto.
- La entrevista: un acercamiento directo y verbal con el empleado o su supervisor inmediato para evaluar los factores relacionados con el puesto que se pretende analizar.

En resumen, el análisis y la descripción del puesto son fundamentales para la modernización de los recursos humanos. Proporcionan una base sólida para el diseño de estrategias de gestión del talento eficientes y permiten realizar otros estudios complementarios. Los datos recopilados en el análisis de puestos son utilizados en actividades como reclutamiento y selección, compensación, evaluación del desempeño y capacitación. El proceso de análisis de cargos sigue una serie de pasos, y se utilizan diferentes métodos para recopilar la información necesaria, como la observación directa, el cuestionario y la entrevista.

### **5.1.6 Compensación**

#### **¿Qué es la compensación?**

La compensación se considera una estrategia para mejorar la lealtad de los empleados, ya que busca reducir la posibilidad de que sean atraídos por empresas competidoras. Representa una decisión calculada por parte de la empresa para demostrar que su capital humano es clave para el éxito organizacional.

La sustentación de los empleados y su compensación están estrechamente vinculados. Incluso si los empleados tienen una excelente formación, abundantes oportunidades de crecimiento y están completamente satisfechos con su trabajo y entorno, si no reciben una remuneración económica adecuada, es poco probable que se presenten a laborar (Bohlander et al., 2017, p.344).

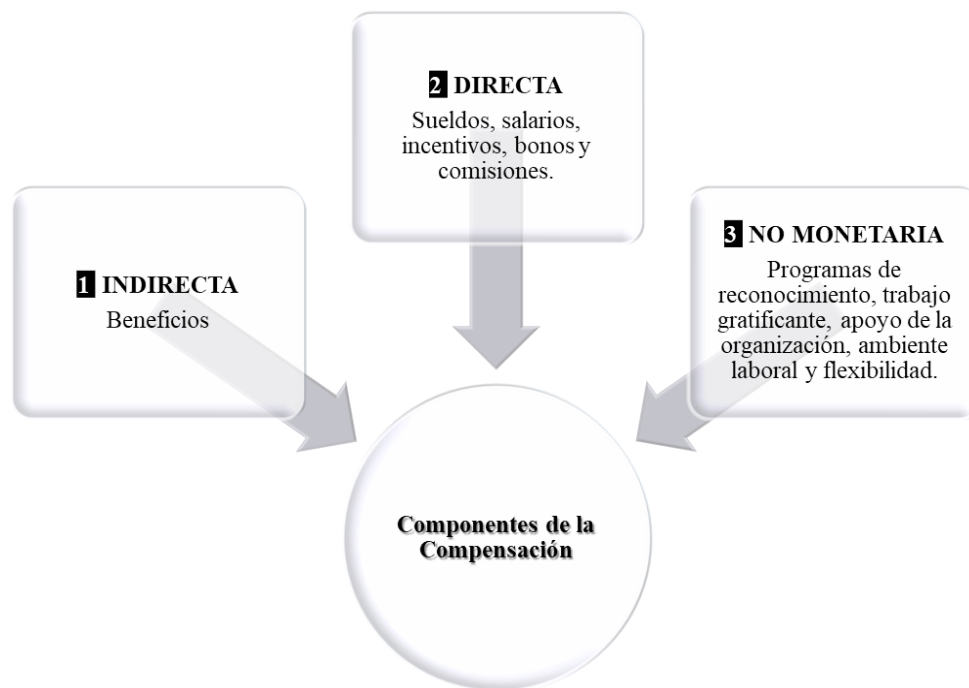
La compensación, según Varela Juárez (2018,)), se define como la retribución que los trabajadores reciben por su tiempo, esfuerzo y habilidades aportadas. La disposición del trabajador para realizar dichas contribuciones depende de cómo perciba la relación entre su aporte y la remuneración recibida.

Cabe destacar, que Bohlander et al (2017), señala que la compensación está compuesta por tres elementos principales:

- La compensación directa, engloba los salarios, incentivos, bonificaciones y comisiones que los empleados reciben como retribución económica.
- La compensación indirecta, abarca los beneficios proporcionados por los empleadores, como seguros de salud, planes de retiro, vacaciones remuneradas y otros beneficios similares.
- La compensación no monetaria, engloba iniciativas como el reconocimiento a los empleados, la asignación de los trabajos gratificantes, el apoyo organizacional, un entorno laboral favorable y horarios flexibles que se ajusten a las necesidades individuales de los empleados.

En resumen, la forma en que se estructura y administra la compensación es fundamental para la percepción y motivación de los empleados en relación con su aporte y remuneración recibida.

**Figura 2.** Elementos principales de la compensación.



*Fuente:* Elaboración propia 2023 adaptada de la obra 'Administración de Recursos Humanos' de Bohlander, G. W., Snell, S. A., y Morris, S. S. (2017), traducida por M. Escobar Gutiérrez y editada por C. García Álvarez, publicada por Cengage Learning.

### **Finalidad de los modelos de compensación**

Los empleados reciben una parte significativa de la riqueza generada por las empresas en forma de salarios, mientras que otros costos se transfieren a proveedores de materias primas, maquinaria, instalaciones, intereses para quienes prestaron dinero a la organización y dividendos para los propietarios.

La relación transaccional más valiosa en el ámbito comercial se centra en los salarios. El contrato de trabajo establece el intercambio esperado que se renueva anualmente, junto con los derechos y obligaciones recíprocos entre empleados y empleadores. Este contrato representa el tiempo y esfuerzo que cada individuo invierte en la organización a cambio de la remuneración que recibe.

El salario puede ser visto como una forma de compensar a los empleados por su trabajo, así como un factor para determinar su valor para la empresa o para asignarles una posición específica en la jerarquía organizacional. Los salarios desempeñan un papel tanto como costo como en inversión. Son un costo porque influyen en el valor del bien o servicio final. También son una inversión, ya que reflejan cómo se destina el dinero a la mano de obra o, más recientemente, al talento. Dependiendo de cómo se gestione, el talento puede ser una fuente de riqueza, innovación y conocimiento para la organización (Corral, 2006).

Los salarios representan una parte esencial de la compensación que los empleados reciben por su trabajo. Además, los salarios tienen un impacto tanto en los costos como en la inversión de una organización, y la gestión adecuada del talento puede generar beneficios significativos para la empresa en términos de riqueza, innovación y conocimiento.

### **Métodos y herramientas de compensación**

En esta sección, se explorarán las herramientas más comúnmente utilizadas por las empresas en la implementación de un modelo de compensación. Algunas de estas herramientas representan los componentes fundamentales del modelo, como los sistemas de evaluación de puestos, que se emplean para evaluar y documentar el contenido de cada puesto.

Algunas de estas herramientas requieren un sólido conocimiento técnico, como el análisis de mercado, el análisis de datos de encuestas salariales o el cálculo de los costos de compensación. Otras se destacan por su administración más mecánica una vez que se han diseñado, como el desarrollo de estructuras de rango, la clasificación de puestos o la utilización de matrices de mérito para gestionar las revisiones salariales. Estas herramientas incluyen:

- **Matrices de carreras profesionales**

Este método establece una serie de niveles o grados que representan diferentes etapas en la carrera profesional dentro de una organización. Cada nivel o grado está asociado con un conjunto de habilidades, conocimientos y responsabilidades que se espera que el empleado posea y ejerza en su trabajo. La idea es que los empleados puedan ver claramente cómo pueden progresar en su carrera dentro de la organización y qué requisitos deben cumplir para avanzar al siguiente nivel.

Las matrices de carreras profesionales pueden ser utilizadas como una herramienta de gestión del desempeño y desarrollo de los empleados, ya que proporcionan un marco claro para establecer objetivos de desarrollo y planes de crecimiento profesional. Además, también se utilizan en la determinación de la compensación, ya que los empleados pueden recibir aumentos salariales o bonificaciones cuando alcanzan ciertos hitos o avanzan a niveles superiores.

Para hacer uso de este método, se deben seguir los siguientes pasos:

- 1) **Establecimiento de niveles o grados:** definir los diferentes niveles o grados que representan las etapas en la carrera profesional dentro de la organización.
- 2) **Identificación de habilidades, conocimientos y responsabilidades:** identificar las habilidades, conocimientos y responsabilidades que se esperan del empleado en cada nivel o grado.
- 3) **Asociación de niveles o grados con habilidades, conocimientos y responsabilidades:** asociar cada nivel o grado con un conjunto específico de habilidades, conocimientos y responsabilidades.

- 4) **Comunicación clara a los empleados:** comunicar de manera clara a los empleados cómo pueden progresar en su carrera dentro de la organización y qué habilidades necesitan desarrollar para avanzar al siguiente nivel.
- 5) **Establecimiento de rangos salariales:** establecer rangos salariales para cada nivel o grado, para que los empleados sepan cuánto pueden esperar ganar a medida que avancen en su carrera.

Es fundamental implementar este método con cuidado y transparencia para evitar posibles conflictos entre los empleados. También se recomienda realizar revisiones periódicas para asegurarse de que siga siendo relevante y efectivo para la organización.

Para tener éxito con este método, es importante involucrar a todos los departamentos pertinentes y garantizar que estén alineados con los objetivos del programa. Además, es crucial comunicar claramente el proceso a todos los empleados y proporcionar capacitación si es necesario.

Por último, se debe monitorear regularmente el progreso del programa y realizar ajustes según sea necesario para garantizar su efectividad continua. (Corral, 2006).

- **Estructuras salariales: principios de diseño y componentes**

El método de Estructuras Salariales se basa en posicionar los salarios actuales dentro de una estructura definida, utilizando un análisis continuo de la competitividad salarial que generalmente se realiza anualmente. De esta manera, una empresa garantiza que sus salarios se mantengan competitivos a lo largo del año fiscal.

Para implementar este método, las empresas pueden calcular tablas de segmentos salariales en función de indicadores clave para cada puesto, especialmente aquellos relacionados con puestos directivos. Es fundamental tener en cuenta que la implementación de este método requiere

cuidado y transparencia para evitar posibles conflictos entre los empleados. Además, se recomienda realizar revisiones periódicas para asegurarse de que siga siendo relevante y efectivo para la organización.

A continuación, se presentan los pasos para construir una estructura salarial utilizando el método de Estructuras Salariales:

- Realizar un análisis de competitividad salarial: se lleva a cabo un análisis continuo para determinar cómo se comparan los salarios actuales de la organización con los del mercado laboral.
- Definir los rangos salariales: una vez realizado el análisis de competitividad salarial, se pueden establecer los rangos salariales para cada puesto o nivel dentro de la organización.
- Establecer criterios claros: es importante establecer criterios claros y objetivos para determinar en qué rango salarial debe ubicarse cada puesto o nivel dentro de la organización.
- Comunicar claramente a los empleados: se debe comunicar de manera clara a los empleados cómo se ha construido la estructura salarial y cómo pueden progresar dentro de ella.
- Revisión periódica: se recomienda revisar periódicamente la estructura salarial para asegurarse de que siga siendo relevante y efectiva para la organización.

Dentro del método de Estructuras Salariales, algunas empresas calculan tablas de segmentos salariales basados en indicadores clave para cada puesto, específicamente en encuestas de puestos directivos.

Es importante tener en cuenta que este método debe ser implementado con cuidado y transparencia para evitar posibles conflictos entre los empleados. Además, se recomienda involucrar a todos los departamentos pertinentes y asegurarse de que estén alineados con los objetivos del programa (Corral, 2006).

- **Métodos de revisión salarial basados en el rendimiento**

Los Métodos de Revisión Salarial Basados en el Rendimiento son aquellos que consideran el desempeño individual de cada empleado al determinar su salario. Estos métodos pueden involucrar evaluaciones periódicas del desempeño, el establecimiento de objetivos claros y medibles para cada puesto y/o incentivos basados en el rendimiento.

Es fundamental tener en cuenta que estos métodos deben ser implementados con cuidado y transparencia para evitar posibles conflictos entre los empleados. Asimismo, se recomienda realizar revisiones periódicas de estos métodos para asegurarse de que sigan siendo pertinentes y efectivos para la organización.

Para actualizar la estructura salarial, es necesario tener en cuenta tres datos clave: la posición actual de los rangos salariales en el mercado, la proyección de cómo se incrementarán los salarios en el próximo periodo salarial y el costo estimado asociado a dicho movimiento de rangos.

En términos generales, el Método de Revisión Salarial Basado en el Rendimiento puede incluir la creación de rangos salariales basados en el desempeño individual. Estos rangos pueden ser determinados por factores como los objetivos individuales o de equipo, los criterios de evaluación y los resultados obtenidos. Los empleados que obtengan una calificación alta en su

evaluación de desempeño pueden ser ubicados en un rango salarial más alto que aquellos con una calificación más baja.

Es esencial establecer estos rangos con cuidado y transparencia para evitar posibles conflictos entre los empleados. Además, se recomienda realizar revisiones periódicas de estos rangos para asegurarse de que sigan siendo relevantes y efectivos para la organización (Corral, 2006).

- **Diseño de un paquete de beneficios sociales**

Según (Corral, 2006), el método de Diseño de un Paquete de Beneficios Sociales consiste en la creación de un conjunto de beneficios y compensaciones que se ofrecen a los empleados como parte de su paquete total de compensación. Este método es importante para atraer y retener a los empleados.

El proceso incluye los siguientes pasos:

- 1) **Identificar las necesidades y deseos de los empleados:** es importante identificar las necesidades y deseos específicos de los empleados para poder crear un paquete que sea atractivo para ellos.
- 2) **Investigar las prácticas del mercado:** es importante investigar las prácticas del mercado para asegurarse de que el paquete ofrecido sea competitivo en comparación con otras organizaciones similares.
- 3) **Crear una lista completa de beneficios:** se debe elaborar una lista completa de beneficios que se ofrecerán a los empleados, como seguros médicos, planes de jubilación, vacaciones pagadas, días personales y licencia por enfermedad.
- 4) **Evaluar el costo del paquete:** es fundamental evaluar el costo total del paquete para asegurarse de que sea sostenible para la organización.

- **Evaluación del sistema de compensación: auditoría y cuadro de mando**

Este método se centra en la evaluación y análisis del sistema de compensación utilizado en la organización. Puede incluir una auditoría y la creación de un cuadro de mando para evaluar el sistema.

En términos generales, el método puede seguir los siguientes pasos:

- Realizar una auditoría del sistema de compensación: se debe realizar una auditoría del sistema de compensación para identificar áreas donde se pueden mejorar o ajustar las políticas retributivas.
- Crear un cuadro de mando: se debe crear un cuadro de mando para evaluar el impacto de la política retributiva a nivel de masa salarial y a nivel individual.
- Evaluar los resultados: se deben evaluar los resultados del cuadro de mando para determinar si la política retributiva está siendo efectiva y si se están logrando los objetivos deseados.
- Implementar cambios según sea necesario: si se identifican áreas en las que se puedan mejorar o ajustar las políticas retributivas, se realizan los cambios necesarios.

Entre los diferentes modelos y herramientas que se exploraron dentro de la compensación, se emplean diversas herramientas para garantizar una remuneración justa y competitiva para los empleados. Una de las modalidades de salario en la que se enfocó esta investigación es la valoración de puestos por puntos. Esta metodología de valoración de puestos asigna un valor numérico a cada puesto en función de su nivel de complejidad, responsabilidades y requisitos. A través de la valoración de puestos por puntos, se establece una base objetiva para determinar la

compensación de los empleados, considerando factores como la dificultad de las tareas, los conocimientos requeridos y el impacto del puesto en la organización.

En la siguiente sección, se detalla la metodología utilizada en la valoración de puestos. Se analiza en profundidad cómo se asignan los puntos a cada puesto, qué criterios se tienen en cuenta y cómo se traducen esos puntos en la estructura salarial de la organización. Asimismo, se explorarán los beneficios y las limitaciones de esta modalidad de compensación, ofreciendo una visión de su aplicabilidad y relevancia en el contexto empresarial.

- **Valoración de puestos**

Este procedimiento, conocido como evaluación de puestos y clasificación, se utiliza como base para establecer un sistema de compensación en una organización. El objetivo principal es evaluar el valor de cada puesto en relación con los demás, generalmente utilizando estándares de evaluación internos. Este procedimiento se enfoca en la naturaleza y contenido de los puestos, sin considerar las características individuales de las personas que los ocupan. Antes de evaluar los puestos, es necesario completar la documentación de los mismos, lo cual implica su análisis y descripción. Este proceso también conduce a la creación de rangos, calificaciones, niveles y escalas salariales (Corral, 2006).

Existen métodos tanto cuantitativos como no cuantitativos para evaluar los puestos de trabajo. Los métodos no cuantitativos tradicionales incluyen la agrupación de puestos en categorías, familias o grupos funcionales, así como la disposición jerárquica de los puestos. Por otro lado, los métodos cuantitativos son más analíticos y se basan en la identificación de factores y subfactores utilizados en la evaluación de los puestos (tales como necesidades físicas, aptitudes

mentales, experiencia, responsabilidades de gestión, condiciones de trabajo, etc.), seguido del cálculo de los valores relativos de cada puesto, expresados en puntos.

Los siguientes componentes generalmente se incluyen en la creación de una evaluación de puestos:

- Selección de puestos de referencia ampliamente ocupados, fáciles de comparar en el mercado, representativos de diversas industrias y con contenido homogéneo, entre otros criterios.
- Utilización de un programa basado en puntos, que puede ser adaptado de un programa existente en otra organización o creado desde cero.
- Creación de una comisión de evaluación encargada del proceso.
- Muestra sustancial de puestos a evaluar
- Determinación y elección de los criterios de evaluación.
- Consideración de la ponderación de los factores en la evaluación.
- Establecimiento de un sistema de puntos que permita la graduación de los puestos.
- El manual muestra la distribución de los puestos y sus valores en puntos.

La finalidad de la valoración de puestos es analizar y comparar el contenido de los puestos con el fin de establecer un orden jerárquico, que servirá de base para crear un sistema de remuneración. A través de esta técnica, se puede crear una estructura salarial que establezca de manera sistemática y consistente las relaciones entre los distintos puestos. A continuación, se presentan algunos conceptos de varios autores con el fin de obtener una definición más clara y concisa de este proceso.

Según Chiavenato (2002) la valuación es el proceso de aplicar criterios de comparación de puestos para obtener estimaciones internas y comparativas de salarios para diferentes puestos.

Por otro lado, Armstrong et al (2005), define la valuación de puestos como un proceso sistemático que permite definir el valor relativo del tamaño de los puestos de trabajo en una organización, con el fin de establecer una estructura equitativa de grados y salarios.

Teniendo en cuenta los argumentos de los autores mencionados, podemos concluir que la valuación de puestos es un proceso sistemático que comienza con el análisis y la descripción de los puestos, considerando los factores de responsabilidad, complejidad y competencia que determinan su valor relativo. Este proceso busca establecer un salario justo percibido por los empleados y finaliza con la creación del sistema de sueldos y salarios resultantes.

Es importante destacar que el propósito principal de la valuación de puestos es garantizar la igualdad de remuneración en las organizaciones (Armstrong et al, 2005), además de proporcionar una medición imparcial que elimine cualquier sospecha de favoritismo entre los empleados y evite quejas sobre diferencias de pago injustas (Moore, 1944).

Los objetivos de la valuación de puestos, según Armstrong et al. (2005) son:

- Establecer el valor relativo o tamaño de los puestos de trabajo, es decir, las relaciones internas entre ellos.
- Producir la información necesaria para diseñar y mantener estructuras de pago y calificaciones equitativas y defendibles.
- Proporcionar una base lo más objetiva posible para calificar trabajos dentro de una estructura de grados, lo que permite tomar decisiones consistentes sobre la calificación del trabajo.

- Garantizar que la organización cumpla con las obligaciones éticas y legales de igualdad de remuneración.

Existen diferentes métodos de valuación de puestos, y algunos autores los clasifican de diferentes maneras. De acuerdo con Armstrong et al. (2005), se dividen en los siguientes tipos de esquemas:

- Esquemas analíticos, estos son esquemas en los que las decisiones sobre el valor o el tamaño de los trabajos se basan en un análisis de la medida en que varios factores o elementos definidos están presentes en un trabajo. Hacen parte de esta clasificación los métodos puntos por factor y comparación por factores.
- Esquemas de valuación de puestos no analíticos: En estos esquemas, se describen y comparan los trabajos completos para ubicarlos en un orden de rango o grado, sin analizar sus partes o elementos constituyentes. Algunos métodos que se engloban en esta clasificación son el ranking de puestos, el ranking de comparación pareada y la clasificación de puestos.

Además, existen enfoques no analíticos que se pueden utilizar junto con los esquemas anteriores, como la comparación de empleos y la fijación de precios en el mercado. Autores como Heneman (2003), clasifica los métodos de valuación de puestos según dos dimensiones: la primera se basa en el tipo de comparaciones que se realizan, donde los trabajos, las personas y los equipos pueden compararse con otros trabajos, personas o equipos, respectivamente, o pueden compararse con estándares escritos para medir su valor. La segunda dimensión es el número de estándares utilizados para evaluar el valor, algunos enfoques utilizan una sola norma, mientras que otros utilizan múltiples normas. En la siguiente tabla se presenta esta clasificación de manera esquemática.

**Tabla 1.** Taxonomía de valuación de puestos.

| 1. Comparaciones                    |                                              | 2. Número de normas |
|-------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------|
| Otros trabajos                      | Estándares escritos                          |                     |
| Clasificación<br>Precios de mercado | Planes de factor único<br>Clasificación      | Única               |
| Factor de comparación               | Sistema de factor por puntos<br>Competencias | Múltiple            |

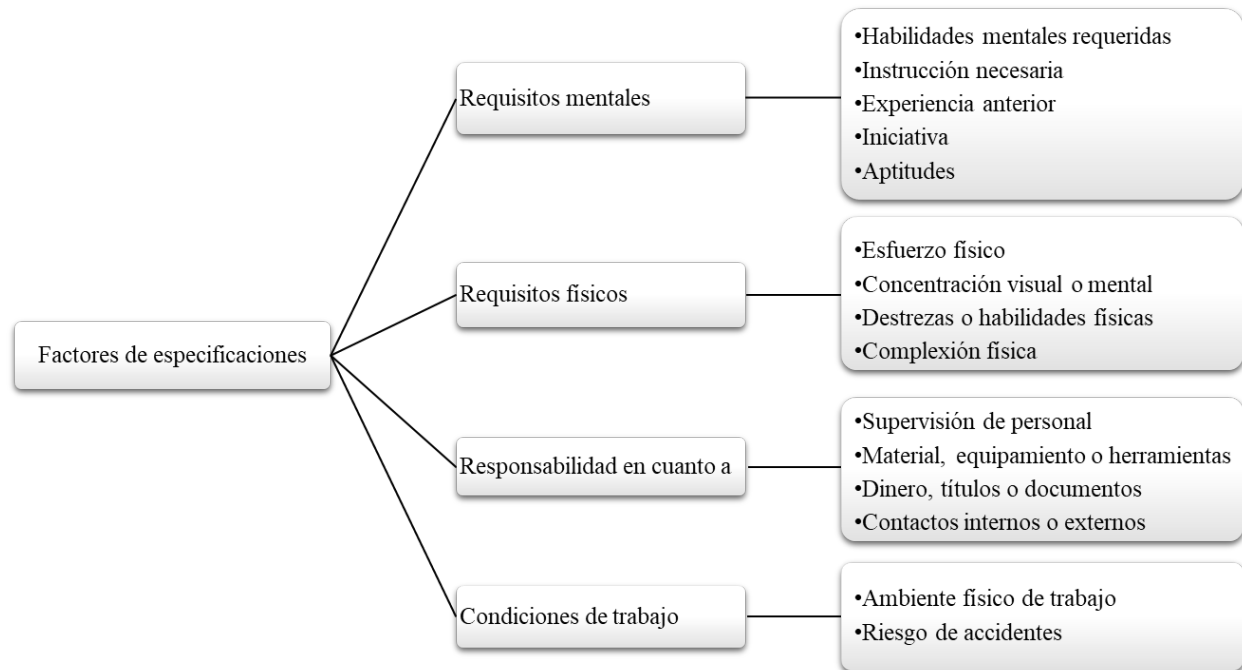
*Nota. Recuperada de Heneman (2003).*

Basándonos en estas clasificaciones respaldadas por Armstrong y Heneman, hemos elegido el método de valuación por puntos. Esta elección se fundamenta en su naturaleza analítica, su capacidad para considerar múltiples criterios y su utilidad para establecer una estructura de valuación precisa y objetiva, como se detalla a continuación:

### **Método de valuación por puntos**

Según Chiavenato (2008) el método más popular a nivel mundial para evaluar puestos de trabajo es el método de evaluación con puntos, también conocido como método de evaluación con factores y puntos (point rating), desarrollado por Merrill Lott<sup>22</sup>. Este método es analítico, ya que utiliza valores en puntos y factores de evaluación para comparar los cargos. Además, es una técnica cuantitativa, ya que asigna valores numéricos (puntos) a cada aspecto del puesto y luego sumar estos valores para obtener un valor total para cada puesto. A continuación, se describen las etapas del proceso:

**Figura 3.** Grupos de factores para la evaluación de puestos.



*Fuente:* Grupos de factores para la evaluación de puestos. (Chiavenato, 2008, p.301)

De acuerdo con algunos autores consultados: es fundamental enumerar las ventajas y desventajas de este enfoque.

Según Armstrong et al. (2005):

#### **Ventajas:**

- Para reducir la posibilidad de emitir juicios demasiado simplificados cuando se utilizan esquemas no analíticos, los evaluadores deben tener en cuenta una serie de factores definidos, siempre que estén presentes en todos los trabajos y los afecten de diferentes maneras.
- Ofrecen a los evaluadores criterios claramente definidos que deberían ayudarlos a lograr un nivel razonable de objetividad y coherencia en sus evaluaciones.
- Es objetivo, de modo que, promueven la credibilidad de este enfoque en las personas.

- Proporciona una base para la creación de estructuras salariales escalonadas.
- Se adaptan con facilidad a la tecnología.

**Desventajas:**

- Continúa siendo necesario recurrir al juicio para seleccionar factores, definir los niveles de estos factores, decidir los coeficientes de ponderación (si los hay) e interpretar la información sobre los puestos con base en las definiciones y los niveles de los factores.
- Da una impresión algo falsa de precisión científica, ya que dar puntos a los juicios que son subjetivos no los hace más objetivos.
- Suponen que se pueden cuantificar diferentes aspectos de los puestos utilizando la misma escala de valores, pero no siempre es así.

(Moore, n.d.), menciona las siguientes ventajas y desventajas:

**Ventajas:**

- La evaluación puntual ofrece criterios uniformes mediante los cuales todos los evaluadores pueden expresar sus conclusiones y emitir juicios. La importancia relativa de las condiciones representadas por los factores se puede expresar con exactitud y precisión al convertir estos estándares en relaciones numéricas directas.
- El valor del punto del factor se puede convertir fácilmente en tasas salariales, lo que garantiza la consistencia de la relación en toda la estructura salarial.
- El resultado final es la clasificación de los puestos en varias clases que cruzan las agrupaciones tradicionales. Estas clases se pueden expresar en términos de aumentos de la tasa salarial, pasos de promoción o niveles de división, o se pueden expresar como un rango de salario específico para cada puesto, ya que difiere de un trabajo a otro.

- El resultado final es una estructura salarial que brinda a la administración una relación consistente entre puestos y topes salariales uniformes para valores de rango que mantienen las mismas tasas de distribución en toda la escala.

#### **Desventaja:**

- Cada puesto se analiza en 8 a 15 factores y cada factor en 3 a 7 grados. Para estimar el valor de cada trabajo hay de 25 a 125 juicios hechos por 3 a 5 personas. La posibilidad de error y la necesidad de compromisos frecuentes para afectar el progreso están siempre presentes.

#### **Pasos para seleccionar los factores**

##### **a. Procedimiento para el proceso de selección de factores.**

- Los factores más conocidos, como aptitud, esfuerzo (tanto físico como mental), la responsabilidad y las condiciones de trabajo, pueden formar la base para construir el modelo de valoración de puestos. A partir de ahí, se pueden identificar los subfactores necesarios. En resumen, es necesario pasar de lo general a lo particular.
- Es conveniente seleccionar los subfactores más apropiados de una lista extensa de descripciones de puestos, teniendo en cuenta las necesidades específicas de la organización
- Para evaluar qué tipos de factores y subfactores se utilizan y determinar si se ajustan adecuadamente a las posiciones de la organización, se recomienda obtener modelos de valoración utilizados por empresas del mismo sector o por otras organizaciones con misiones similares. Aquellos que no sean representativos deberán ser eliminados y reemplazados por otros más prácticos.

En este ejercicio, se sugiere comenzar con las posiciones estándar que cuenten con sus correspondientes descripciones.

### **b. Establecer los grados de complejidad**

Los niveles de alcance que los factores pueden tener se conocen como grados de complejidad, los cuales reflejan la intensidad de cada factor en diferentes puestos dentro de la empresa.

El número de grados asignados a un factor depende de la naturaleza de los puestos que se están evaluando. Por lo general, se consideran entre cuatro y ocho grados como opción más común.

Aunque no todos los factores necesariamente deben clasificarse en el mismo orden de importancia, es recomendable mantener una coherencia en la evaluación para evitar la falta de uniformidad y minimizar cualquier variabilidad brusca. La consistencia en la clasificación de los factores es altamente beneficiosa en este sentido.

### **c. Definición de factores y sus grados**

Es fundamental contar con definiciones precisas y detalladas de cada factor y sus grados al utilizar el modelo de puntos. Además, se recomienda evitar el uso de terminología excesivamente técnica que solo sea comprensible para un grupo selecto de personas. En su lugar, es preferible emplear un lenguaje claro y sencillo que abarque los aspectos fundamentales de la cultura organizacional.

Es importante también evitar ambigüedades y términos con múltiples significados, ya que esto podría permitir que la interpretación de la valoración de una posición quede a merced del miembro del comité con mayor influencia política, aunque esto no siempre ocurre.

Al mantener definiciones claras, un lenguaje accesible y minimizar la ambigüedad, se promueve una valoración más objetiva y justa de los puestos en la organización.

#### **d. Ponderación de los factores**

La ponderación se refiere a la importancia relativa de cada factor en relación con los demás en la evaluación de un puesto. Es evidente que no todos los aspectos de la valoración tienen la misma relevancia. Esta importancia relativa se expresa comúnmente como un porcentaje y también se conoce como "peso".

A continuación, se presentan algunas ideas fundamentales para aclarar lo expuesto anteriormente:

- ✓ La importancia relativa de un elemento no es absoluta, sino relativa a otros factores utilizados en la valuación.
- ✓ Los “pesos” asignados son válidos únicamente para la empresa donde se aplique el modelo.
- ✓ La suma de todos los factores que se utilicen debe dar como resultado 100%, de modo que a cada uno de los factores le corresponda un determinado porcentaje de esa totalidad.
- ✓ El "peso" asignado a los cuatro factores más comunes, también conocidos como genéricos, varía según de acuerdo con el país en el que se aplica este modelo; la siguiente tabla muestra los rangos y promedios.

Es importante tener en cuenta estos puntos para garantizar una adecuada asignación de pesos en el modelo de valuación de puestos y asegurar una evaluación coherente y precisa en cada contexto empresarial.

**Tabla 2.** Factores en una valuación de puestos con sus límites y promedios.

| Factor                 | Límites  | Promedio |
|------------------------|----------|----------|
| Habilidad              | 40 a 65% | 50%      |
| Esfuerzo               | 10 a 21% | 15%      |
| Responsabilidad        | 20 a 30% | 25%      |
| Condiciones de trabajo | 8 al 12% | 10%      |

*Fuente:* VARELA, Ricardo. (2013). México D.C. Administración de la Compensación, sueldos, salarios, y prestaciones. Pág. 128.

Se pueden utilizar pautas para establecer la importancia relativa de cada factor en relación con los demás. Cada empresa debe llevar a cabo el análisis estadístico necesario o confiar en la experiencia de quienes tomen la decisión.

#### **e. Reglas prácticas para la ponderación de factores**

A continuación, se presentan algunas reglas prácticas para la ponderación de factores

1. Definir el alcance de la valuación y determinar cuántos puestos se requerirán. Es importante que las herramientas de medición sean adecuadas para el tamaño y la complejidad de los puestos evaluados.
2. Antes de comenzar, es recomendable revisar cuidadosamente las descripciones de los puestos a valorar para evitar problemas futuros.
3. En lugar de crear ponderaciones completamente nuevas, se sugiere seguir los parámetros exitosos utilizados por otras empresas, adaptándolos a las particularidades de la propia organización.
4. Identificar los cuatro factores más importantes de manera general y luego desglosarlos en subfactores para determinar su importancia relativa.

5. Se recomienda utilizar números enteros para el proceso de ponderación, ya que el uso de fracciones puede complicar el análisis posterior.

Las ponderaciones iniciales de los factores pueden realizarse de dos formas:

- Mediante la formación de un comité específico para este propósito, preferentemente el mismo comité valuator, lo que permitirá familiarizarse con el modelo y ahorrar tiempo.
- A través de la opinión de expertos, ya que contar con diferentes enfoques y puntos de vista enriquece la gestión del modelo.

En los casos anteriores, especialmente cuando participa un comité, se sugieren algunos puntos prácticos para facilitar el desarrollo de esta tarea:

1. Los factores se pueden organizar y alinear utilizando tarjetas u otras herramientas visuales.
2. Después de clasificar, se puede establecer el "peso" de cada factor en función de su importancia relativa.
3. Repetir el procedimiento anterior para los subfactores.
4. Si las diferencias entre los miembros del comité no son significativas, se puede promediar sus propuestas. En caso contrario, se recomienda repetir el ejercicio hasta llegar a un consenso.
5. Es importante considerar la opinión de los expertos, ya que el "peso" obtenido refleja las condiciones específicas de la organización.
6. En algunos casos, puede ser útil revisar las ponderaciones días después de realizarlas o someterlas a revisión por parte de un grupo distinto.

Estos lineamientos contribuirán a un proceso de ponderación más efectivo y robusto, favoreciendo una evaluación precisa y consistente de los puestos en cuestión.

#### **f. Asignación de puntos a los factores**

El punto es una unidad de medida seleccionada con el propósito de proporcionar una estimación más precisa de la importancia relativa de los cargos. Posteriormente, se vincula esta unidad de punto a la variable del salario para llevar a cabo los cálculos necesarios para una adecuada administración de sueldos y salarios.

Además, los puntos proporcionan las fuentes para diferenciar el valor de los grados de cada factor, lo que permite una mayor flexibilidad en la evaluación de los valores posicionales y, por ende, una mayor precisión al asignar puntos a los factores y subfactores.

Existen tres formas posibles de asignar los puntos, dependiendo del tipo de progresión utilizada y de cómo se construye el modelo. Estas son: progresión aritmética, progresión geométrica y progresión irregular. Por motivos de practicidad en este trabajo, se presentará únicamente el tipo de progresión aritmética.

- **Asignación por progresión aritmética:** En este tipo de asignación, se realiza una construcción escalonada utilizando una progresión aritmética. Cada número en la progresión aritmética difiere del anterior y del siguiente en una cantidad predeterminada, conocida como diferencia común.

A continuación, se muestra un ejemplo de progresión aritmética como ilustración:

2, 5, 8, 11, 14, ...

En este caso, tenemos una progresión aritmética con un primer término de 2 y una diferencia común de 3 para toda la progresión.

En una progresión aritmética, si "a" es el primer término y "d" es la diferencia común, los términos siguientes son:

$$a, a + d, a + 2d, a + 3d, \dots$$

- **Asignación por progresión geométrica:** En una progresión geométrica, los números de la secuencia son proporcionales entre sí. La constante de esta relación se llama razón común.

Aquí hay un ejemplo de una progresión geométrica:

$$2, 4, 8, 16, 32, 64, 128, \dots$$

En esta secuencia, la razón común es 2, ya que cada término se obtiene multiplicando el término anterior por 2. Entonces, cada término de una progresión geométrica se puede obtener multiplicando su término precedente por la razón común, como se muestra a continuación:

$$a, ar, ar^2, ar^3, \dots$$

Es importante destacar que r se eleva a una potencia en una secuencia geométrica. Esto proporciona la siguiente expresión para el término n:  $T_n = ar^{n-1}$

El método de asignación de puntos a grados mediante progresión aritmética es ampliamente aceptado para puestos como oficinista, supervisor, profesional y ejecutivo, donde se espera un aumento significativo en el valor. Sin embargo, se cuestiona su uso debido a la complejidad que conlleva y al manejo de una gran cantidad de puntos en ocasiones, lo que dificulta su aplicación, especialmente cuando hay muchos dígitos presentes.

## **5.2 Marco contextual**

### **5.2.1 Historia de la empresa**

Inversiones Metro Cuadrado S.A.S es una empresa con sede en la ciudad de Medellín. Fue fundada el 2 de noviembre de 2017 por Luis Ferney Cano Arias. Se especializa en brindar soluciones de recubrimientos de pisos y acabados inspirados en espacios dinámicos, confortables y elegantes, con un enfoque en el uso de materiales eco amigables y el desarrollo de proyectos sostenibles. Actualmente, cuenta con 4 empleados vinculados a la compañía.

Representa marcas reconocidas a nivel internacional que se destacan por su calidad y respaldo. Entre ellas se encuentra Modulyss, una prestigiosa marca belga especializada en la fabricación de alfombras modulares, y TARKETT, líder francés en la producción de pisos vinílicos en rollo. También cuenta con el respaldo de importantes empresas nacionales como VINISOL, con más de 50 años de experiencia en el mercado, y Pegaucho, con una trayectoria de 70 años en la fabricación de adhesivos.

Adicionalmente, ofrece una amplia gama de productos tales como walltalkers, papel de colgadura, paneles 3D, paneles autoadhesivos, pisos de caucho, gramas sintéticas y perfilería en general. (*Metrocuadrado, n.d.*).

### **Misión**

En Metro Cuadrado estamos comprometidos con la transformación de espacios y el diseño de ambientes con propuestas innovadoras y eco amigables que se ajusten a las necesidades de nuestros clientes.

## Visión

Queremos cambiar la forma de ver y sentir los espacios que habitas, en Metro Cuadrado nos enfocamos en ser el principal referente en Colombia para todo tipo de soluciones en ambientes internos y externos.

### 5.2.2 Servicios ofrecidos

A continuación, se describen los servicios que ofrece la empresa:

**Alfombras modulares:** la empresa ofrece la posibilidad de combinar colores y patrones según las preferencias del cliente, permitiéndoles experimentar con distintas paletas cromáticas y mezclar módulos lisos y estampados, ofreciendo infinitas posibilidades.

**Pisos Vinílicos Pvc Para Pegar:** este producto es recomendado para uso interior y es ideal para áreas como pasillos, dormitorios, salas o comedores.

**Pisos Spc (Stone Plastic Composite):** los pisos SPC representan la evolución de los pisos vinílicos, ya que combinan dureza, diseño, durabilidad y estilo. Están compuestos por piedra caliza, resinas de cloruro de polivinilo y estabilizadores, lo que los hace duraderos en cualquier clima y ambiente. Los diseños y colores no se ven afectados por la humedad ni los rayos solares a lo largo del tiempo.

**Pisos Vinílicos (Pvc) En Rollo Heterogéneos:** estos pisos están compuestos por múltiples capas y son fabricados para soportar un alto nivel de tráfico. Gracias a su estructura de capas, ofrecen resistencia al desgaste, tratamiento antifúngico y diseños coloridos, lo que los convierte en una opción ideal para instituciones de salud, instituciones educativas y el sector comercial.

**Pisos Vinílicos (Pvc) En Rollo Homogéneos:** estos pisos tienen una estructura de una sola capa de vinilo y están fabricados para soportar un alto nivel de tráfico. También cuentan con características de resistencia al desgaste, tratamiento antifúngico y diseños coloridos. Son especialmente adecuados para instituciones de salud, instituciones educativas y el sector comercial.

**Pisos Vinílicos (Pvc) En Rollo Conductivos:** esta variedad de pisos vinílicos (PVC) en rollo homogéneos y conductivos ofrece una mayor resistencia al yodo y a los tratamientos antibacterianos con carbono. Son especialmente recomendados para salas de cirugía, racks o cualquier lugar donde se requiera manipulación eléctrica.

**Papel Colgadura:** la empresa ofrece un revestimiento estructurado de textura fina en una amplia variedad de efectos decorativos. Son resistentes y fáciles de instalar.

**Grama Sintética:** La grama sintética ofrecida es ideal para jardines, canchas de fútbol y terrazas, ya que brinda una apariencia natural y requiere un mantenimiento mínimo.

### **5.2.3 Estructura organizacional**

Inversiones Metro Cuadrado S.A.S no cuenta con una estructura organizacional formalizada. Actualmente, la empresa ha establecido internamente tres áreas principales: administración, ventas y finanzas. Estas áreas son consideradas como la base inicial para el diseño de los cargos dentro de la organización.

En cuanto a los cargos existentes, se identifican roles clave como el Director General, el Director Financiero y los Asesores de Ventas, los cuales han sido definidos en función de las necesidades y responsabilidades actuales de la empresa.

### 5.3 Marco legal

En Colombia, la implementación de un sistema de compensación y salarios debe cumplir con las leyes y regulaciones laborales, de seguridad social y fiscales establecidas por el Gobierno. Estas normativas garantizan el cumplimiento de los derechos y beneficios de los trabajadores, así como la protección de los intereses de la empresa. Algunas de las leyes y regulaciones relevantes que se deben tener en cuenta incluyen:

- Ley Laboral: la Ley Laboral colombiana establece las normas básicas para las relaciones laborales y establece los requisitos mínimos para los contratos de trabajo, los salarios y los beneficios laborales, las horas de trabajo, entre otros aspectos.
- Código Sustantivo del Trabajo: este código establece los derechos y obligaciones de los empleados y empleadores en Colombia, incluyendo las disposiciones sobre salarios y compensaciones. (*Código Sustantivo Del Trabajo*, n.d.).
- Regulación de salarios mínimos: en Colombia, el Gobierno establece el salario mínimo legal que debe recibir todo trabajador. Las empresas deben cumplir con este salario mínimo o pagar un salario superior. (*Decreto Número 2613 De 28 De Diciembre De 2022*, 2022)
- Seguridad social: las empresas tienen la obligación de realizar contribuciones a la seguridad social en beneficio de sus empleados. Esto incluye el Sistema General de Seguridad Social en Salud, el Sistema General de Pensiones y el Sistema de Riesgos Laborales.
- Políticas internas: Las empresas tienen la libertad de establecer sus propias políticas internas de compensación y salarios, siempre y cuando cumplan con las leyes y

regulaciones vigentes. Es importante que estas políticas estén en consonancia con las normas laborales, fiscales y las políticas establecidas por el Gobierno colombiano.

Para esta investigación se tuvieron en cuenta algunos aspectos relevantes que deben tenerse en cuenta de acuerdo con lo expuesto anteriormente y de los cuales se recomienda estar actualizando sobre las últimas disposiciones legales que estipule el Gobierno:

**Tabla 3.** Leyes y regulaciones laborales en Colombia.

| Entidad que lo expide             | Norma                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Constitución Política de Colombia | <b>Artículo 25.</b> El empleo es un deber y un derecho social que recibe una protección especial por parte del Estado en todas sus formas. Todo individuo tiene derecho a acceder a un trabajo en condiciones dignas y justas.                      |
| Constitución Política de Colombia | <b>Artículo 53.</b> Este artículo establece como uno de los principios fundamentales del trabajo, la igualdad de oportunidades para las personas, así como una remuneración mínima, vital que sea proporcional a la cantidad del trabajo realizado. |
| Ministerio del Trabajo            | Decreto número 2613 de 2022: en este decreto se establece el salario mínimo mensual legal en Colombia para el año 2023.                                                                                                                             |
| Código Sustantivo del Trabajo     | <b>Artículo 1.</b> El objetivo principal de este Código es lograr la justicia en las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, promoviendo la coordinación económica y el equilibrio social.                                           |
| Código Sustantivo del Trabajo     | <b>Artículo 27.</b> “Todo trabajo dependiente debe ser remunerado.”                                                                                                                                                                                 |
| Ministerio del Trabajo            | Decreto número 2614 de 2022: este decreto fija el auxilio de transporte para el año 2023.                                                                                                                                                           |
| Código Sustantivo del Trabajo     | <b>Artículo 132.</b> En este artículo se establece que el empleador y el trabajador tienen la libertad de acordar el salario en sus diferentes modalidades, de acuerdo con sus necesidades y preferencias.                                          |

*Fuente: Elaboración propia.2023*

## 6. Desarrollo

Para iniciar el desarrollo del presente trabajo de grado, se realizó un análisis de la información obtenida en las entrevistas realizadas al Director General, respecto a la tasa de rotación de personal en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S que se ha venido presentando durante los últimos seis (06) años, en el cual se observó un mayor número de rotaciones dentro del grupo de asesores de ventas de la empresa.

Según las entrevistas realizadas a la Dirección General, en promedio, cada año los asesores renuncian. Además, se ha identificado que uno de cada dos asesores renuncia cada semestre debido a la baja remuneración. Aunque existe una comisión de venta del 5%, los asesores expresan que, debido a la complejidad de la venta de los pisos, no siempre ven una gran variación en sus salarios, lo que contribuye a su insatisfacción.

Ante esta información, se consideró importante indagar si la empresa tenía un seguimiento de su tasa de rotación de personal. Sin embargo, se encontró que Inversiones Metro Cuadrado S.A.S no realiza un monitoreo sistemático de esta tasa. Por ende, se decidió verificar cuál es la tasa de rotación real de la empresa para el año 2022 tomando en cuenta una ecuación específica.

$$(IR) = \frac{\frac{I+S}{2} \times 100}{PE}$$

Esta ecuación arrojó el siguiente resultado:

$$I=4$$

$$S=2$$

$$PE = \frac{(Trabajadores \text{ al inicio del año} + trabajadores \text{ al final del año})}{2} = 2$$

$$(IR) = \frac{\frac{4+2}{2} \times 100}{2} = 150$$

Lo que indicó, que la tasa de rotación de Inversiones de Metro Cuadrado S.A.S es de 150%, una tasa de rotación alta lo cual puede tener varias implicaciones y desafíos para la empresa:

- **Costos de contratación:** Un alto índice de rotación puede generar costos significativos relacionados con el proceso de contratación y capacitación de nuevos empleados. Los procesos de selección y entrenamiento pueden ser costosos en términos de tiempo y recursos.
- **Pérdida de conocimiento y experiencia:** La salida constante de empleados puede llevar a la pérdida de conocimiento y experiencia acumulada en la empresa. La rotación frecuente puede afectar la continuidad y la eficiencia operativa.
- **Clima laboral y satisfacción del empleado:** Un índice de rotación alto podría sugerir problemas en el clima laboral y la satisfacción de los empleados. Puede ser una señal de que los empleados no están satisfechos con sus trabajos o que hay problemas de comunicación y gestión.
- **Productividad y rendimiento:** Una alta rotación de personal puede afectar la productividad general de la empresa. La llegada constante y partida de empleados puede interrumpir los equipos de trabajo y afectar el rendimiento.
- **Reputación de la empresa:** Una alta rotación puede dañar la reputación de la empresa entre los candidatos potenciales, lo que podría dificultar la atracción de talento calificado en el futuro.

Por lo anterior, el presente trabajo tuvo como finalidad evaluar la rotación de personal de la empresa Inversiones Metro Cuadrado S.A.S, con el fin de identificar cómo estos factores afectan

la retención del talento y poder diseñar un sistema de compensación integral para la empresa, que contribuya a la mejora de la gestión del personal y la reducción de la rotación en la empresa Inversiones Metro Cuadrado S.A.S, puesto que, si una empresa mejora su sistema de compensación, de acuerdo con Corral (2006) la empresa puede tener un impacto positivo en diversos aspectos relacionados con los empleados y su relación con la empresa.

Algunas de las posibles consecuencias de un sistema de compensación mejorado incluyen la retención de empleados, la atracción de talento, la motivación y productividad de los trabajadores, así como la mejora del clima laboral y la satisfacción del empleado. Un sistema de compensación más justo y transparente puede ayudar a retener a los empleados actuales, atraer a nuevos talentos calificados, motivar a los empleados a estar más comprometidos con sus tareas y mejorar la satisfacción general en el lugar de trabajo.

Sin embargo, tras las entrevistas realizadas y la revisión documental, se encontró que la empresa Inversiones Metro Cuadrado S.A.S. utiliza un enfoque de compensación que se basa en la asignación de salarios de otras pymes dentro del mismo sector. Sin embargo, este proceso no sigue un análisis estructurado y riguroso de la estructura salarial. En lugar de eso, se realizan comparaciones informales, lo que implica que el proceso actual sea empírico y carezca de funciones y manuales definidos. Según la información proporcionada por la empresa, la asignación de salarios actual por cargo es el siguiente:

**Tabla 4.** Asignación salarial en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S año 2023.

| Cargo               | Salario Mensual 2023 | Comisión Mes |
|---------------------|----------------------|--------------|
| Director General    | \$3.000.000          | \$0          |
| Director Financiero | \$3.000.000          | \$0          |
| Asesor de Ventas    | \$1.300.000          | \$150.000    |

*Fuente: Elaboración propia basado en entrevista al Director General de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S, 2023.*

Este sistema de compensación actual utilizado por la empresa, presenta algunas fortalezas y debilidades, ya que, al basar sus salarios en las prácticas salariales de otras empresas del mismo sector, la empresa puede estar alineada con las tendencias actuales del mercado y asegurarse de que los salarios sean competitivos y también puede ser un proceso sencillo y rápido de realizar. Esto puede ahorrar tiempo y recursos en comparación con métodos más complejos de análisis salarial.

Por el contrario, podría ser una desventaja porque al depender únicamente de la comparación con otras empresas, es posible que la empresa no esté considerando adecuadamente las características específicas de los puestos, las responsabilidades y las competencias de sus empleados. Esto resulta en una asignación de salarios injusta o desequilibrada porque existe el riesgo de que la muestra no sea representativa y pueda conducir a salarios poco competitivos.

En resumen, el enfoque actual de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S para asignar salarios se basa en la comparación con otras empresas del mismo sector. Si bien esto puede tener algunas ventajas en términos de orientación hacia el mercado y facilidad de implementación, también presenta limitaciones en cuanto a rigurosidad, representatividad de la muestra y transparencia.

Por otra parte, se ha observado que la empresa no cuenta con un plan de incentivos o beneficios establecido para sus colaboradores. Esto significa que no hay programas o políticas específicas

para recompensar el desempeño sobresaliente, fomentar la motivación de los empleados o promover la retención del talento.

La falta de un proceso establecido para la asignación de salarios genera inconsistencias y falta de equidad en la compensación de los empleados. Es importante destacar que la compensación del personal es un aspecto fundamental para atraer y retener talento, así como para motivar a los empleados a desempeñarse de manera óptima.

En este sentido, se planteó la necesidad de desarrollar perfiles de cargos sólidos y detallados, que permitan establecer criterios objetivos y transparentes para la compensación salarial. Además, se propone un formato estandarizado para la elaboración de los perfiles, asegurando la consistencia y la claridad en la descripción de responsabilidades y requisitos de cada puesto. Con esta investigación, se pretende brindar a Inversiones Metro Cuadrado S.A.S. una herramienta efectiva y fundamentada para optimizar su estructura salarial y potenciar la atracción y retención de talento en un entorno laboral altamente competitivo.

Por lo tanto, el desarrollo de este trabajo de grado se vuelve relevante para establecer un proceso de análisis y estructuración de la compensación salarial en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S. Esto permitió definir funciones y manuales que aseguren una asignación de salarios justa y equitativa, basada en criterios objetivos y transparentes. Al implementar un proceso más riguroso, la empresa podrá mejorar la gestión de recursos humanos y fortalecer su posición competitiva en el mercado laboral.

Previamente a la elaboración del perfil de cargos y manual de funciones, se llevó a cabo un proceso de recopilación de información. Este proceso se basó en entrevistas individuales realizadas a cada una de las personas que ocupan los diferentes cargos dentro de Inversiones

Metro Cuadrado S.A.S. Estas entrevistas permitieron obtener una visión detallada de las responsabilidades, tareas y requerimientos específicos asociados a cada puesto.

Además, se realizó una indagación general de las funciones con el Director General de la empresa. Esta interacción proporcionó una perspectiva integral de los objetivos y metas organizacionales, así como una comprensión más profunda de las habilidades y competencias necesarias para el éxito en cada posición.

La combinación de las entrevistas individuales y la indagación general con el Director General ha proporcionado una base sólida para el desarrollo de los perfiles de cargos y manuales de funciones. Estos documentos buscan reflejar de manera precisa y completa las funciones, responsabilidades, habilidades requeridas y nivel de experiencia necesario para cada cargo dentro de la organización.

**Tabla 5.** Perfil de cargo y manual de funciones del Asesor de Ventas.

|                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |               |                  |                 |                           |                |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|-----------------|---------------------------|----------------|-----------|
|                                                                                                                                            | <table> <tr> <td><b>Código</b></td><td><b>IMC- MF-1</b></td></tr> <tr> <td><b>Expedido</b></td><td><b>Septiembre de 2023</b></td></tr> <tr> <td><b>Versión</b></td><td><b>01</b></td></tr> </table> | <b>Código</b> | <b>IMC- MF-1</b> | <b>Expedido</b> | <b>Septiembre de 2023</b> | <b>Versión</b> | <b>01</b> |
| <b>Código</b>                                                                                                                                                                                                               | <b>IMC- MF-1</b>                                                                                                                                                                                    |               |                  |                 |                           |                |           |
| <b>Expedido</b>                                                                                                                                                                                                             | <b>Septiembre de 2023</b>                                                                                                                                                                           |               |                  |                 |                           |                |           |
| <b>Versión</b>                                                                                                                                                                                                              | <b>01</b>                                                                                                                                                                                           |               |                  |                 |                           |                |           |
| <b>PERFIL DEL CARGO Y MANUAL DE FUNCIONES</b>                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                     |               |                  |                 |                           |                |           |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                     |               |                  |                 |                           |                |           |
| <b>DEPENDENCIA</b>                                                                                                                                                                                                          | : DEPARTAMENTO DE VENTAS                                                                                                                                                                            |               |                  |                 |                           |                |           |
| <b>NOMBRE DEL CARGO</b>                                                                                                                                                                                                     | : <b>ASESOR DE VENTAS</b>                                                                                                                                                                           |               |                  |                 |                           |                |           |
| <b>SUPERIOR INMEDIATO</b>                                                                                                                                                                                                   | : DIRECTOR GENERAL                                                                                                                                                                                  |               |                  |                 |                           |                |           |
| <b>No. DE CARGOS</b>                                                                                                                                                                                                        | : DOS (2)                                                                                                                                                                                           |               |                  |                 |                           |                |           |
| <b>2. OBJETIVO</b>                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                     |               |                  |                 |                           |                |           |
| Implementar estrategias efectivas para establecer nuevos canales de distribución, atraer y retener clientes, y aumentar significativamente las ventas y la distribución de los productos y servicios que ofrece la empresa. |                                                                                                                                                                                                     |               |                  |                 |                           |                |           |
| <b>3. FUNCIONES</b>                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                     |               |                  |                 |                           |                |           |
| 3.1. Establecer una comunicación efectiva y asertiva con los usuarios para comprender plenamente sus requerimientos y ofrecer respuestas adecuadas y oportunas.                                                             |                                                                                                                                                                                                     |               |                  |                 |                           |                |           |
| 3.2. Enviar cotizaciones solicitadas por los clientes de manera ágil y precisa, asegurando una atención y seguimiento diligentes                                                                                            |                                                                                                                                                                                                     |               |                  |                 |                           |                |           |
| 3.3. Realizar un seguimiento posventa proactivo, manteniendo contacto constante con los clientes para garantizar su satisfacción y resolver cualquier inquietud o problema que pueda surgir.                                |                                                                                                                                                                                                     |               |                  |                 |                           |                |           |
| 3.4. Elaborar propuestas de valor personalizadas para los clientes, basadas en planos y renders, que resalten los beneficios y características únicas de los productos o servicios ofrecidos.                               |                                                                                                                                                                                                     |               |                  |                 |                           |                |           |
| 3.5. Establecer relaciones comerciales sólidas y duraderas con distribuidores y                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |               |                  |                 |                           |                |           |

clientes, buscando oportunidades de crecimiento y expansión en el mercado.

#### **4. RESPONSABILIDADES**

##### **4.1. EN BIENES**

- Realizar un manejo adecuado y responsable de los activos y elementos asignados, evitando cualquier daño que pueda perjudicar a la empresa.

##### **4.2. EN SUPERVISIÓN**

- Mantener un control preciso del inventario de muestras, asegurándose de reponerlas cuando sea necesario.
- Actualizar de manera oportuna la información de los clientes en las bases de datos correspondientes.
- Seguir de cerca el proceso de venta con los clientes, desde el inicio hasta su cierre o descarte.
- Coordinar de forma efectiva los despachos para asegurar la entrega puntual de materiales y la ejecución exitosa de las obras.

##### **4.3. EN DISCRECIÓN**

- Confidencialidad y adecuado manejo de la información.

#### **5. RELACIONES CON PÚBLICO**

| <b>Clases de público</b> | <b>Interno y/o Externo</b> | <b>Frecuencia de la relación</b> |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Clientes                 | Externo                    | Semanal                          |
| Director General         | Interno                    | Diario                           |
| Proveedores              | Externo                    | Semanal                          |
| Director Financiero      | Interno                    | Semanal                          |

## **6. REQUISITOS DEL CARGO**

- Tecnólogo en dibujo arquitectónico o Tecnólogo en mercadeo y ventas con conocimiento en diseño de interiores.
- 3 a 4 años de experiencia en ventas en el sector inmobiliario.

## **7. COMPETENCIAS O COMPORTAMIENTO**

- Mostrar empatía y generar confianza en las interacciones con los clientes y compañeros de trabajo.
- Trabajar de manera colaborativa en equipo, aprovechando las fortalezas individuales para lograr objetivos comunes.
- Tener paciencia y persistencia para enfrentar desafíos y resolver problemas de manera efectiva.
- Demostrar habilidades de negociación para llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes.
- Ser proactivo/a en la identificación de oportunidades y la búsqueda de soluciones innovadoras.
- Mantener una presentación personal profesional y cuidada.
- Desarrollar habilidades sociales, empatía, escucha activa y la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones.
- Tener un alto nivel de servicio al cliente, proporcionando una experiencia satisfactoria y superando las expectativas.
- Gestionar eficientemente el tiempo, priorizando tareas y cumpliendo con los plazos establecidos.
- Demostrar habilidades de aprendizaje continuo, adaptándose a nuevas medidas, conversiones de unidades y software de cotización, entre otros aspectos relevantes para el desempeño del trabajo.

| <b>Elaboró</b>            | <b>Revisó</b>          | <b>Aprobó</b>          |
|---------------------------|------------------------|------------------------|
| Erika Largo - Jurley Bran | Luis Ferney Cano Arias | Luis Ferney Cano Arias |

**Tabla 6.** Perfil de cargo y manual de funciones del Director Financiero.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------------------|----------------|-----------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <table> <tr> <td><b>Código</b></td><td><b>IMC - MF-1</b></td></tr> <tr> <td><b>Expedido</b></td><td><b>Septiembre de 2023</b></td></tr> <tr> <td><b>Versión</b></td><td><b>01</b></td></tr> </table> | <b>Código</b> | <b>IMC - MF-1</b> | <b>Expedido</b> | <b>Septiembre de 2023</b> | <b>Versión</b> | <b>01</b> |
| <b>Código</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>IMC - MF-1</b>                                                                                                                                                                                    |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>Expedido</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Septiembre de 2023</b>                                                                                                                                                                            |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>Versión</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>01</b>                                                                                                                                                                                            |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>PERFIL DEL CARGO Y MANUAL DE FUNCIONES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>DEPENDENCIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | : DEPARTAMENTO DE FINANZAS                                                                                                                                                                           |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>NOMBRE DEL CARGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | : <b>DIRECTOR FINANCIERO</b>                                                                                                                                                                         |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>SUPERIOR INMEDIATO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | : DIRECTOR GENERAL                                                                                                                                                                                   |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>No. DE CARGOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | : UNO (1)                                                                                                                                                                                            |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>2. OBJETIVO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |
| <p>Supervisar y gestionar de manera efectiva los recursos tanto económicos como financieros de la empresa con el fin de minimizar pérdidas y maximizar beneficios, verificando el cumplimiento de las obligaciones financieras de la empresa, asegurando el cumplimiento de los pagos y compromisos financieros de manera oportuna.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>3. FUNCIONES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |
| <p>3.1. Proponer y liderar los procesos y actividades financieras, presupuestales y de suministros, con un enfoque en la calidad del servicio y la optimización de la gestión financiera.</p> <p>3.2. Identificar y gestionar los riesgos financieros de la empresa, incluyendo la gestión de la cartera de inversión y la administración de la deuda.</p> <p>3.3. Diseñar el presupuesto anual de ventas y presentar informes y análisis de los Estados Financieros al cierre del año.</p> <p>3.4. Presentar indicadores que evalúen la gestión y los resultados financieros de la empresa, como el endeudamiento, la liquidez, la rentabilidad y la proporción de gastos respecto a los ingresos.</p> |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |

- 3.5. Presentar propuestas en materia de regulaciones financieras, tributarias y contables aplicables al sector de la construcción, con el objetivo de cumplir con las normas vigentes.
- 3.6. Analizar periódicamente los resultados económicos de la empresa y su desempeño en comparación con el sector de la construcción, identificando ventajas y desventajas, y presentando informes para establecer directrices a seguir.
- 3.7. Elaborar mensualmente el flujo de caja de ingresos y egresos de la empresa, con el fin de planificar la necesidad de recursos económicos para la correcta ejecución de actividades y proyectos.
- 3.8. Supervisar y controlar el presupuesto de la empresa, asegurándose de alcanzar los objetivos financieros a corto y largo plazo.
- 3.9. Gestionar tareas relacionadas con importaciones y negociaciones internacionales.
- 3.10. Gestionar y controlar el flujo de efectivo de la empresa, mantener suficiente liquidez para cubrir gastos diarios y las obligaciones financieras.
- 3.11. Realizar órdenes de compra de manera eficiente.

#### **4. RESPONSABILIDADES**

##### **4.1. EN BIENES**

- Realizar un manejo eficiente y responsable de los activos y elementos a cargo, como equipos de oficina, computadoras, teléfonos, entre otros.
- Administrar de manera adecuada los recursos financieros, físicos y tecnológicos.

##### **4.2. EN SUPERVISIÓN**

- Realizar el control y seguimiento del cumplimiento de las políticas financieras establecidas.
- Encargado/a del aprovisionamiento y las compras internacionales, así como de mantener relaciones sólidas con los proveedores.
- Seguir de cerca los indicadores económicos relacionados con el sector de la

construcción en el país.

- Gestionar la documentación necesaria para las importaciones, incluyendo permisos, certificados, medios de pago, incoterms y operaciones aduaneras.

#### **4.3. EN DISCRECIÓN**

- Confidencialidad y discreción con la información financiera tributaria y presupuestal de la Empresa.

### **5. RELACIONES CON PÚBLICO**

| <b>Clases de público</b>            | <b>Interno y/o Externo</b> | <b>Frecuencia de la relación</b> |
|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Director General                    | Interno                    | Diario                           |
| Entidades Financieras               | Externo                    | Mensual                          |
| Proveedores internacionales         | Externo                    | Semanal                          |
| Agencias de logística internacional | Externo                    | Mensual                          |

### **6. REQUISITOS DEL CARGO**

- Profesional en Contabilidad y Finanzas
- 3 o 4 años de experiencia en empresas del sector de construcción.
- Alto conocimiento en plataformas financieras.
- Manejo de conciliaciones bancarias.
- Amplio conocimiento en compras internacionales.

### **7. COMPETENCIAS**

- Habilidad para organizar y gestionar eficientemente.
- Destreza en el análisis numérico y capacidad para interpretar datos.

- Habilidades de liderazgo.
- Competencia en el trabajo en equipo y colaboración efectiva con los demás.
- Habilidad para tomar decisiones informadas y oportunas.
- Apertura y adaptabilidad al cambio.
- Actitud proactiva y flexibilidad para trabajar en un entorno internacional dinámico y en constante evolución.

| <b>Elaboró</b>            | <b>Revisó</b>          | <b>Aprobó</b>          |
|---------------------------|------------------------|------------------------|
| Erika Largo - Jurley Bran | Luis Ferney Cano Arias | Luis Ferney Cano Arias |

**Tabla 7.** Perfil de cargo y manual de funciones del Director General.

|                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------------------|----------------|-----------|
|                                                                                                                                                                                 | <table> <tr> <td><b>Código</b></td><td><b>IMC - MF-1</b></td></tr> <tr> <td><b>Expedido</b></td><td><b>Septiembre de 2023</b></td></tr> <tr> <td><b>Versión</b></td><td><b>01</b></td></tr> </table> | <b>Código</b> | <b>IMC - MF-1</b> | <b>Expedido</b> | <b>Septiembre de 2023</b> | <b>Versión</b> | <b>01</b> |
| <b>Código</b>                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>IMC - MF-1</b>                                                                                                                                                                                    |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>Expedido</b>                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Septiembre de 2023</b>                                                                                                                                                                            |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>Versión</b>                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>01</b>                                                                                                                                                                                            |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>PERFIL DEL CARGO Y MANUAL DE FUNCIONES</b>                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>DEPENDENCIA</b>                                                                                                                                                                                                                                               | : DIRECCIÓN                                                                                                                                                                                          |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>NOMBRE DEL CARGO</b>                                                                                                                                                                                                                                          | : DIRECTOR GENERAL                                                                                                                                                                                   |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>SUPERIOR INMEDIATO</b>                                                                                                                                                                                                                                        | : SOCIO                                                                                                                                                                                              |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>No. DE CARGOS</b>                                                                                                                                                                                                                                             | : UNO (1)                                                                                                                                                                                            |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>2. OBJETIVO</b>                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |
| Liderar y dirigir de manera estratégica la gestión administrativa y operativa de la empresa, administrando eficientemente los recursos humanos, financieros y físicos, así como gestionar la programación de proyectos de manera oportuna, rentable y eficiente. |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |
| <b>3. FUNCIONES</b>                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |
| 3.1. Proponer y desarrollar alianzas estratégicas con empresas del sector de la construcción para fortalecer la posición de la organización.                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |
| 3.2. Implementar las actividades necesarias para alcanzar de manera efectiva las metas y objetivos organizacionales.                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |
| 3.3. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, asegurando una gestión eficiente y coordinada.                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |
| 3.4. Gestionar de manera óptima los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos asignados a la organización.                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |
| 3.5. Evaluar, analizar, participar, asignar y tomar decisiones tanto internamente                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                      |               |                   |                 |                           |                |           |

como en el ámbito externo de la organización.

- 3.6. Preparar informes financieros precisos y detallados de las obras realizadas.
- 3.7. Realizar el cierre exitoso de negocios relacionados con obras civiles.
- 3.8. Supervisar y controlar las pólizas de seguros de la organización.
- 3.9. Supervisar el desempeño del personal de la empresa, asegurando altos estándares de rendimiento y desarrollo profesional.
- 3.10. Implementar acciones correctivas y preventivas basadas en los resultados de las auditorías internas de calidad, con el objetivo de mejorar continuamente la gestión y los resultados obtenidos.

#### **4. RESPONSABILIDADES**

##### **4.1. EN BIENES**

- Realizar un manejo eficiente y responsable de los activos y elementos bajo su responsabilidad, como equipos de oficina, computadoras, teléfonos, entre otros.
- Administrar de forma adecuada los recursos físicos y tecnológicos.

##### **4.2. EN SUPERVISIÓN**

- Seguir y controlar el cumplimiento de las normas y políticas establecidas por la empresa, garantizando su aplicación en todas las actividades.
- Monitorear y controlar el avance de los planes establecidos para asegurar un buen desarrollo de las actividades y un adecuado control de la información.

##### **4.3. EN DISCRECIÓN**

- Confidencialidad y adecuado manejo de la información.

## 5. RELACIONES CON PÚBLICO

| Clases de público       | Interno y/o Externo | Frecuencia de la relación |
|-------------------------|---------------------|---------------------------|
| Personal Administrativo | Interno             | Diario                    |
| Clientes                | Externo             | Diario                    |
| Proveedores             | Externo             | Mensual                   |

## 6. REQUISITOS DEL CARGO

- Profesionales en Ingeniería de Diseño Industrial, Tecnólogo en construcción de acabados de arquitectura, Arquitecto o Diseñador de Interiores, con maestría en áreas afines.
- Más de 4 años de experiencia administrando empresas relacionadas con la arquitectura o diseño de interiores.
- Dominio de software para diseño.

## 7. COMPETENCIAS

- Visión proactiva y orientada a resultados y objetivos claros.
- Capacidad para realizar análisis y gestión estratégica.
- Habilidad para trabajar en equipo y fomentar la colaboración.
- Competencia en negociación y manejo de conflictos.
- Habilidad para supervisar proyectos complejos de manera eficiente.
- Interés en asumir roles de liderazgo y generar cambios positivos.
- Dominio de temas relacionados con iluminación, decoración, armonía, colores, texturas y estilos, aplicados a la estética de espacios, modificación e instalación de mobiliario, entre otros.

| Elaboró                   | Revisó                 | Aprobó                 |
|---------------------------|------------------------|------------------------|
| Erika Largo - Jurley Bran | Luis Ferney Cano Arias | Luis Ferney Cano Arias |

Una vez diseñados los perfiles y manuales de funciones se procede a realizar una comparación detallada entre la asignación salarial actual en la empresa y las asignaciones salariales del mercado de las pymes. Esta comparativa se realizará mediante la recopilación de información de diversos portales especializados y fuentes confiables del sector.

Esta tabla comparativa detalla los valores salariales correspondientes a cada cargo, según los datos recopilados. Esta comparación permitirá identificar posibles discrepancias y evaluar la competitividad de los salarios ofrecidos por la empresa en relación con el mercado laboral. Con esta información objetiva, se podrán tomar decisiones fundamentadas para ajustar y mejorar el sistema de compensación salarial de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S.

**Tabla 8.** Comparación con el mercado salarial pymes.

| Cargo               | El Empleo   | Talent.com  | CompuTrabajo | Promedio    | Empresa     |
|---------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Asesor de Ventas    | 1.361.966   | \$1.414.000 | \$1.554.337  | \$1.443.434 | \$1.300.000 |
| Director Financiero | \$3.000.000 | \$3.750.000 | \$4.062.289  | \$3.604.096 | \$3.000.000 |
| Director General    | \$3.500.000 | \$3.959.865 | \$4.500.000  | \$3.986.621 | \$3.000.000 |

*Fuente:* Información tomada de los sueldos de portales de búsqueda de empleo para cada puesto (junio-29-2023)

Es importante destacar que este análisis se basa en la información recopilada de los portales de empleo consultados y puede haber variaciones en los salarios dependiendo de factores como la ubicación geográfica, la experiencia del empleado y las políticas salariales específicas de cada empresa, además del tamaño de la empresa.

Según el análisis, se evidencia que los salarios ofrecidos por Inversiones Metro Cuadrado S.A.S están por debajo de los salarios promedio del mercado de las empresas PYME, según la información obtenida de los portales de empleo consultados. Se sugiere considerar ajustes para

mantenerse competitivos y atractivos para los candidatos. Aunque la diferencia puede no ser significativa en comparación con algunos portales, sigue estando por debajo de los salarios promedio del mercado.

Una vez completada la comparación entre la asignación salarial actual en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S y las asignaciones salariales del mercado de las pymes, se dará paso a una revisión exhaustiva de las herramientas de medición. Estas herramientas serán fundamentales para llevar a cabo la valoración de puntos y establecer una estructura salarial coherente y equitativa.

De acuerdo con el diseño de perfiles de cargos propuesto, estas herramientas proporcionarán los insumos necesarios para evaluar de manera objetiva y precisa las responsabilidades, habilidades y requisitos de cada puesto. Este proceso de valoración por puntos permitirá asignar valores salariales acordes a la importancia y complejidad de cada cargo, garantizando una remuneración justa y transparente en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S.

#### ☐ **Herramientas de Medición**

La medición se realizará basada en cuatro puntos tal como lo propone (García Solarte, 2011, 83)

- a. El salario asignado por la empresa.
- b. El salario correspondiente, de acuerdo con la actualización del trabajador.
- c. El valor del mercado laboral.
- d. Proceso de valuación de puestos por puntos.

**a) El que la empresa le ha asignado** (tabla 4. Asignación salarial actual pág. 72)

**b) El salario correspondiente, de acuerdo con la actualización del trabajador.**

El comité de evaluación debe estar compuesto por al menos cuatro miembros familiarizados con los puestos a medir, incluidos representantes de diferentes partes de la organización, para que cada miembro del comité tenga una perspectiva diferente sobre la naturaleza de la evaluación de los puestos.

**c) El valor del mercado laboral** (tabla 8. Comparación con el mercado salarial pymes. pág. 85)

**d) Proceso de valuación de puestos por puntos**

☐ **Determinación de los factores de valuación**

Los factores de valuación se agrupan en cinco factores representativos principales que deben cumplir requisitos específicos:

- **Objetividad:** los factores utilizados deben referirse a "requisitos mínimos del puesto" y no tener en cuenta al titular.
- **Discriminación:** los determinantes deben estar presentes en diversos grados en todos los puestos de trabajo.
- **Totalidad:** los elementos aplicados se deben emplear en todos los puestos.
- **Necesidad:** se debe encontrar un número suficiente de elementos necesarios para la correcta valuación. Se usarán cuatro factores tales como: Requisitos Intelectuales, Requisitos Físicos, Responsabilidad y Condiciones de trabajo Varela Juárez (2018).
- **Diferenciación:** los elementos no deben superponerse, ya que las posiciones de mayor rango tendrán puntajes más altos y las posiciones de menor rango tendrán valores más bajos.

A partir de estos requisitos, se consideran los siguientes factores importantes para la correcta aplicación de este método en la Pyme Inversiones Metro Cuadrado S.A.S.

- **Requisitos Intelectuales:** se observa en el manual de funciones que los cargos existentes requieren cierto nivel de educación y experiencia para desempeñar correctamente los puestos. También se enfatiza en la iniciativa e ingenio que debe tener la persona ocupante del puesto, ya que es crucial para dirigir, organizar y administrar, entre otros aspectos.
- **Requisitos físicos:** se consideran las habilidades físicas y mentales requeridas por el puesto
- **Responsabilidad:** este factor es muy importante, ya que se identifica en el manual de funciones que los diferentes cargos analizados tienen responsabilidades académicas y administrativas necesarias para ocupar un puesto dentro de la organización.
- **Condiciones de trabajo:** este factor tiene en cuenta el entorno en el que se realiza la función analizada y los riesgos que enfrentan los ocupantes de estos cargos.

Es importante destacar que la segmentación de factores es útil, ya que simplifica y mejora la precisión del análisis. Los factores y subfactores escogidos se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 9.** Factores de valuación.

| Factores                 | Subfactores             |
|--------------------------|-------------------------|
| Requisitos Intelectuales | 1. Experiencia          |
|                          | 2. Conocimiento         |
|                          | 3. Iniciativa           |
| Requisitos Físicos       | 4. Requisitos Físicos   |
|                          | 5. Concentración        |
| Responsabilidad          | 6. Resultados           |
|                          | 7. Supervisión          |
|                          | 8. Datos confidenciales |
| Condiciones de Trabajo   | 9. Ambiente y riesgo    |

*Fuente:* García et al. (2017). *Los macros procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Escala de prorratio.* (p. 83)

Debido a que los cargos evaluados son principalmente de oficina y académicos, se considera que los porcentajes asignados son pertinentes debido a los siguientes motivos:

- ✓ **Habilidad:** Se asigna un 55% de ponderación. Esto se debe a que los cargos desempeñados en esta organización requieren conocimientos específicos de nivel técnico, universitario o de posgrado.
- ✓ **Requisitos físicos:** Se le asigna un peso del 10%, tomando en cuenta que la tarea valuada requiere principalmente un esfuerzo visual y mental. El desgaste físico es más relevante en ciertos cargos que implican visitas a obras y supervisión de las mismas.
- ✓ **Responsabilidad:** Se le asigna un 25% de peso debido a que los procesos en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S exigen que la responsabilidad de todos sus funcionarios sea de gran relevancia para la empresa.
- ✓ **Condiciones de trabajo:** Se le asigna el 10% de ponderación. Este factor se considera un riesgo ambiental y de salud ocupacional al que los ocupantes de los puestos pueden estar

expuestos. Esto se debe a tareas repetitivas, estrés psicológico por las exigencias de la dirección, atención a los clientes, supervisión de proyectos y obras civiles, y atención de quejas, entre otros aspectos.

Ponderación de Subfactores: Se procedió a identificar, para cada puesto, en qué grado son necesarios los diferentes subfactores. Los valores de cada subfactor se asignaron mediante una progresión aritmética. Comenzamos asignando pesos relativos a los subfactores de cada factor que superan el 100%, de la siguiente manera:

**Tabla 10.** Ponderación de subfactores.

| <b>Factores de Valuación</b>        |               |                         |
|-------------------------------------|---------------|-------------------------|
| <b>Factores</b>                     | <b>Peso %</b> | <b>Subfactores</b>      |
| <b>Requisitos Intelectuales 55%</b> | 25%           | 1. Experiencia          |
|                                     | 25%           | 2. Conocimiento         |
|                                     | 5%            | 3. Iniciativa           |
| <b>Requisitos Físicos 10%</b>       | 5%            | 4. Requisitos Físicos   |
|                                     | 5%            | 5. Concentración        |
| <b>Responsabilidad 25%</b>          | 10%           | 6. Resultados           |
|                                     | 10%           | 7. Supervisión          |
|                                     | 5%            | 8. Datos confidenciales |
| <b>Condiciones de Trabajo 10%</b>   | 10%           | 9. Ambiente y riesgo    |
| <b>Totales</b>                      | <b>100%</b>   |                         |

*Fuente: García et al. (2017). Los macros procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Escala de prorratio. (p. 83)*

Posteriormente, para el primer grado (G1) se ingresa el porcentaje asignado en número del primer factor, es decir 25, luego para el grado dos (G2) se realiza la multiplicación entre en G1 por 2, para el grado tres (G3) se multiplica el G1 por 3 y así sucesivamente hasta llegar al grado número cinco (G5), tal como se muestra en la siguiente ilustración.

**Tabla 11.** Asignación de puntos.

| Factores                            | Peso %      | Subfactores             | Grados     |            |            |            |            |
|-------------------------------------|-------------|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                     |             |                         | G1         | G2         | G3         | G4         | G5         |
| <b>Requisitos Intelectuales 55%</b> | 25%         | 1. Experiencia          | 25         | 50         | 75         | 100        | 125        |
|                                     | 25%         | 2. Conocimiento         | 25         | 50         | 75         | 100        | 125        |
|                                     | 5%          | 3. Iniciativa           | 5          | 10         | 15         | 20         | 25         |
| <b>Requisitos Físicos 10%</b>       | 5%          | 4. Requisitos Físicos   | 5          | 10         | 15         | 20         | 25         |
|                                     | 5%          | 5. Concentración        | 5          | 10         | 15         | 20         | 25         |
| <b>Responsabilidad 25%</b>          | 10%         | 6. Resultados           | 10         | 20         | 30         | 40         | 50         |
|                                     | 10%         | 7. Supervisión          | 15         | 30         | 45         | 60         | 75         |
|                                     | 5%          | 8. Datos confidenciales | 5          | 10         | 15         | 20         | 25         |
| <b>Condiciones de Trabajo 10%</b>   | 10%         | 9. Ambiente y riesgo    | 10         | 20         | 30         | 40         | 50         |
| <b>Totales</b>                      | <b>100%</b> |                         | <b>105</b> | <b>210</b> | <b>315</b> | <b>450</b> | <b>525</b> |

*Fuente:* García et al. (2017). Los macros procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Escala de prorratio. (p. 83)

La tabla muestra una serie de puntos que va desde un mínimo de 105 hasta un máximo de 525.

### ✓ Asignación de puntos a cada puesto valuado

Una vez se determinan los puntos, se procede a determinar el grado de importancia de cada factor para cada puesto de la empresa, según la siguiente tabla adjunta:

Por ejemplo, el asesor de ventas de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S requiere una experiencia laboral de entre 3 a 4 años. De acuerdo con la tabla, este requisito se encuentra en el factor uno (F1), y para este cargo, se asigna un grado cuatro (G4). Por lo tanto, la puntuación para este ítem será 75, según la asignación de puntos anteriormente mencionada.

A continuación, se presenta la tabla con la calificación de grado y factor, basada en los análisis de perfiles de cargos de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S.

**Tabla 12.** Calificación por grado y factor.

| GRADO | Requisitos Intelectuales 55% |                                                       |                                                                                                          | Requisitos Físicos 10%                                                                                                                    |                                                                 | Responsabilidad 25%                                                                                   |                                     |                                                                                                             |    | Condiciones de trabajo 10%                                                                                               |
|-------|------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | F1                           | F2                                                    | F3                                                                                                       | F4                                                                                                                                        | F5                                                              | F6                                                                                                    | F7                                  | F8                                                                                                          | F9 |                                                                                                                          |
| G1    | Periodo de 6 meses a 1 año   | Haber terminado su educación primaria y bachillerato. | Habilidades para imaginar nuevas posibilidades.                                                          | Poco esfuerzo físico, actividades donde el movimiento es poco.                                                                            | Poco esfuerzo mental, actividades esenciales y operativas.      | Se encuentra bajo supervisión y realiza tareas básicas sin objetivos específicos.                     | No tiene a su cargo personal.       | Manejo de datos fundamentales que son de acceso público.                                                    | F9 | Ambiente de trabajo estable, pocas posibilidades de accidentes.                                                          |
| G2    | Periodo de 1 a 2 años        | Tener un título de técnico.                           | Interpretación de lo imaginado y desarrollarlo                                                           | Cambios y variaciones en la posición del cuerpo, alternando entre estar de pie y sentado para mantener una postura osteomuscular dinámica | Atención y análisis en la realización de actividades laborales. | Recibe instrucciones detalladas y supervisión directa para cumplir ciertos objetivos.                 | Tiene a cargo una sola persona.     | Manejo de un margen de información confidencial.                                                            |    | Se expone a diversos entornos laborales con cierto riesgo de accidentes.                                                 |
| G3    | Periodo de 2 a 3 años        | Tener título tecnológico.                             | Carácter interpretativo y analítico de problemas                                                         | Trabajadores de pie en puestos de trabajo                                                                                                 | Atención constante y esfuerzo mental continuo.                  | Lleva a cabo procesos estandarizados, logrando resultados de áreas específicas.                       | Tiene a su cargo 2 personas.        | Maneja constantemente información confidencial de los procesos.                                             |    | Ambiente de trabajo desafiante y agotador con posibilidades de accidentes laborales.                                     |
| G4    | Periodo de 3 a 4 años        | Tener título profesional.                             | Análisis y solución a situaciones conocidas.                                                             | Actividad constante con manipulación de objetos y personas.                                                                               | Alta concentración mental y desempeño.                          | Participa en proyectos o procedimientos para la empresa donde los resultados son de gran importancia. | Tiene a cargo entre 3 y 6 personas. | Manejo de información confidencial sin divulgación. Dando origen a sanciones.                               |    | Entorno de trabajo inestable con probabilidades de accidentes laborales.                                                 |
| G5    | Mayor de 4 años              | Tener título profesional y maestría.                  | Examinar y encontrar enfoques originales para abordar situaciones imprevistas con resultados favorables. | Consumo de energía, movimientos ininterrumpidos, requerimiento muscular intenso y exposición a altas temperaturas.                        | Concentración mental y análisis para la toma de decisiones.     | Logra resultados que tienen un impacto directo en la continuidad de la organización.                  | Tiene a cargo todo el personal.     | Manejo de información altamente confidencial, con total discreción en los procesos de actividades internas. |    | Riesgo constante de accidentes debido al manejo de maquinaria y/o sustancias a altas temperaturas en entornos volátiles. |

*Fuente: Elaboración propia 2023, con base a entrevista con el Director General de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S*

A continuación, se presenta la valuación de cada puesto diseñado para Inversiones Metro Cuadrado S.A.S, considerando el grado de importancia asignado a cada factor.

**Tabla 13.** Valuación de cada puesto.

| Nivel      | Cargo               | Factores        |                  |                            |            |                   |                   |                |                         |                       |              |
|------------|---------------------|-----------------|------------------|----------------------------|------------|-------------------|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|--------------|
|            |                     | F1. Experiencia | F2. Conocimiento | F3. Criterio de iniciativa | F4. Físico | F5. Concentración | F6. En resultados | 7. Supervisión | 8. Datos confidenciales | F9. Ambiente y riesgo | Total Puntos |
| <b>I</b>   | Asesores de ventas  | 100             | 50               | 15                         | 15         | 15                | 40                | 15             | 10                      | 20                    | <b>280</b>   |
| <b>II</b>  | Director Financiero | 100             | 100              | 20                         | 5          | 25                | 30                | 15             | 25                      | 10                    | <b>330</b>   |
| <b>III</b> | Director General    | 125             | 125              | 25                         | 25         | 25                | 50                | 75             | 25                      | 50                    | <b>525</b>   |

*Fuente:* Elaboración propia 2023, con base en García et al. (2017). Los macros procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana.

*Escala de prorrateo. (p. 83)*

En este análisis, se observa que los asesores comerciales obtuvieron un total de 280, el director financiero de 330, y el director general de 525 puntos.

Estos puntajes reflejan la valuación de cada puesto en función de los factores y su grado de importancia asignado. El asesor de ventas ha obtenido una valuación menor en comparación con el director financiero y el director general, lo cual indica que su puesto puede tener un nivel de responsabilidad y requisitos de habilidades diferentes.

Es importante tener en cuenta que estos resultados se aplican exclusivamente a Inversiones Metro Cuadrado S.A.S y reflejan la valuación relativa de los puestos dentro de la empresa.

### ✓ Ajustes Salariales

Una vez completada la asignación de puntos, se procede a realizar el ajuste salarial siguiendo los siguientes pasos, según lo expuesto en el libro de García et al. (2017).

- **Puntos:** se refiere a la cantidad de puntos adquiridos para el cargo evaluado.
- **Salario mensual:** representa el salario básico actual del empleado.

- **Salario diario:** es el salario mensual dividido entre los 30 días del mes.
- **Salario diario ajustado:** se calcula dividiendo el salario diario total entre el número total de puntos y multiplicando por el número de puntos correspondiente al cargo evaluado.
- **Salario total ajustado:** se obtiene multiplicando el salario diario ajustado por los 30 días del mes.

Siguiendo estos cálculos, se obtiene el siguiente resultado para Inversiones Metro Cuadrado S.A.S.:

**Tabla 14.** Salarios ajustados.

| Título del puesto   | Puntos | Salario Mensual | Salario Diario | Salario Diario Ajustado | Salario Mensual Ajustado |
|---------------------|--------|-----------------|----------------|-------------------------|--------------------------|
| Asesores de venta   | 280    | \$ 1.300.000    | \$ 43.333      | \$ 60.029               | \$ 1.800.881             |
| Director Financiero | 330    | \$ 3.000.000    | \$ 100.000     | \$ 70.749               | \$ 2.122.467             |
| Director General    | 525    | \$ 3.000.000    | \$ 100.000     | \$ 112.555              | \$ 3.376.652             |
| <b>Totales</b>      | 1135   | \$ 7.300.000    | \$ 243.333     | \$ 243.333              | \$ 7.300.000             |

*Fuente:* Elaboración propia 2023, con base en García et al. (2017). Los macros procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Escala de prorrateo. (p. 83)

El uso del método de valuación por puntos en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S permite realizar un análisis que revela que los cargos dentro de la empresa se encuentran por debajo del promedio ofrecido en el mercado. Esta discrepancia pone de manifiesto la falta de un método de valuación adecuado, lo cual tiene un impacto negativo en la remuneración de los colaboradores. Se identifica una marcada disparidad en el salario actual del director financiero. Considerando sus responsabilidades, nivel de importancia y los factores de valuación aplicados, se determina que este puesto presenta un sobre costo salarial del 29% en comparación con el salario ajustado correspondiente. Según las referencias del mercado, un director financiero de una pyme en

Colombia percibe una remuneración de \$3.604.096. Sin embargo, teniendo en cuenta las funciones y responsabilidades específicas del cargo, se estima que su salario ajustado debería ser de \$2.122.467. Actualmente, este empleado recibe un salario de \$3.000.000, lo cual resalta la necesidad de realizar ajustes en la asignación de responsabilidades para alinearse con el cargo y garantizar una compensación justa y equitativa.

Debido a las restricciones legales existentes en Colombia que prohíben la reducción de salarios a menos que se acuerde previamente con el empleado y este último acceda voluntariamente a una disminución, se sugiere considerar alternativas para abordar esta disparidad salarial. Una posibilidad es reestructurar el puesto asignándole nuevas responsabilidades o crear una nueva posición que se ajuste mejor a las funciones del director financiero. Una denominación potencial para este cargo podría ser la de "Profesional Financiero", esto permitiría no realizar aumento salarial hasta que se llegue al equilibrio del salario ajustado. Otra alternativa para evitar despidos y posibles inconformidades que afecten el rendimiento del actual director financiero consiste en transferir algunas tareas del director general a dicho cargo, como el presupuesto anual de ventas, el control de auditorías, la elaboración de informes financieros de las obras y el manejo de pólizas de seguros.

Además, se observa una carga laboral excesiva para el director general, ya que su remuneración se encuentra por debajo de lo valuado para su puesto. En la actualidad, este cargo recibe un salario asignado de \$3.000.000, mientras que el promedio salarial para dicha posición en el mercado de las pymes se sitúa en un máximo de \$3.986.621. Después de realizar el ajuste correspondiente, se determina que su salario debería ser de \$3.376.652, lo cual implica una disminución del 13% en relación con el estudio de valuación. Tal como se mencionó

anteriormente, se sugiere traspasar algunas funciones al director financiero para equilibrar la carga de trabajo entre ambos cargos.

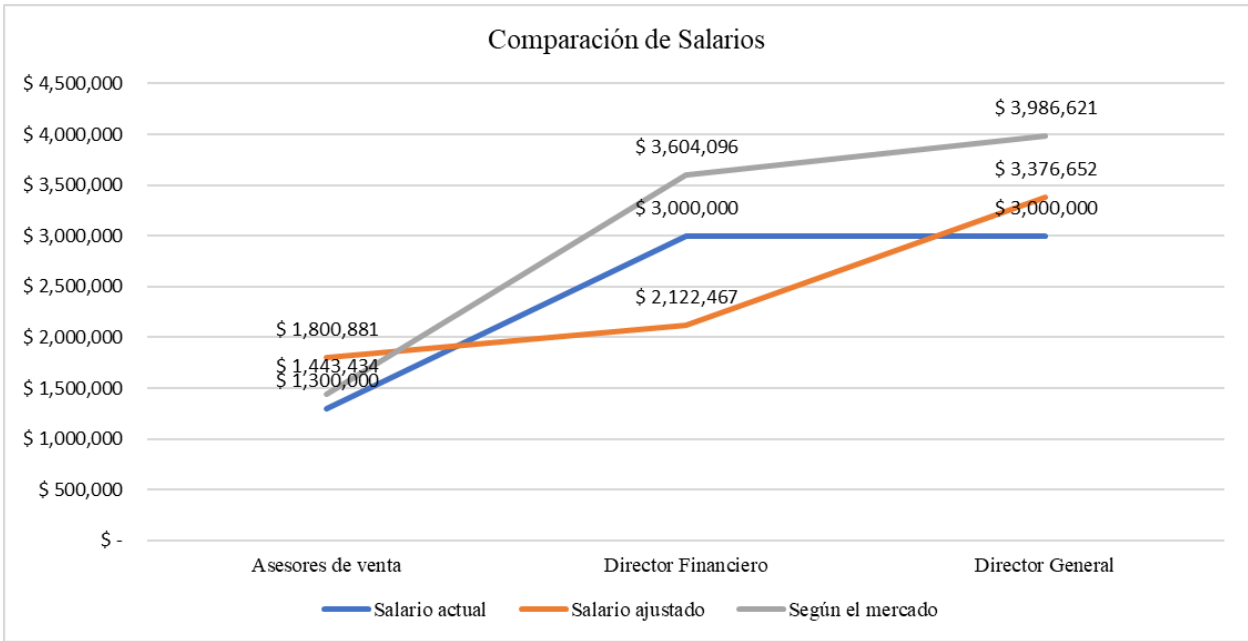
Por último, se identifica que los asesores de ventas perciben un salario que se encuentra un 39% por debajo de lo que deberían recibir según la valuación realizada. Según el promedio del mercado, un asesor debería devengar una remuneración de \$1.443.434, mientras que el salario ajustado para esta posición indica que debería ser de \$1.800.881. Se recomienda realizar un ajuste en el porcentaje de comisiones para lograr esta equiparación y aumentar el promedio de ventas.

Adicionalmente, se propone la creación de un nuevo puesto de Auxiliar Contable para aliviar la carga de responsabilidades del director general. Este cargo desempeñará funciones administrativas que incluyan la recepción, registro y procesamiento de todos los documentos financieros de carácter institucional que afectan la contabilidad de la empresa.

Asimismo, el Auxiliar Contable podrá brindar apoyo en la elaboración de actividades relacionadas con la consolidación de la información contable, tributaria y presupuestaria de la organización, entre otras tareas. Esta incorporación permitirá una distribución más efectiva del trabajo y garantizará un mejor desempeño en las labores contables de la empresa.

Para visualizar de manera clara y comprensible la disparidad entre los salarios actuales, los salarios ajustados y los salarios de mercado, se presenta esta información mediante una gráfica. Esta representación visual facilitará la comparación y comprensión de las diferencias salariales en cada puesto y resaltaré la necesidad de realizar ajustes para garantizar una remuneración justa y competitiva.

**Figura 4.** Comparativa de salarios: actual vs ajustados vs mercado laboral pymes



*Fuente:* Elaboración propia 2023.

En resumen, el análisis realizado a través del método de valuación por puntos en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S revela diferencias considerables en los salarios de los cargos de la empresa en comparación con los salarios ofrecidos en el mercado. Se identifica una marcada disparidad en el salario del director financiero, una carga laboral excesiva para el director general y una brecha salarial en los asesores de ventas. Se sugieren diversas acciones como la reestructuración de puestos, la redistribución de responsabilidades, el ajuste de comisiones para abordar estas disparidades y la creación de un nuevo puesto con la finalidad de lograr una compensación justa y equitativa para los colaboradores.

Una vez completada la revisión de las herramientas de medición para la valuación de puestos por puntos, se procederá al diseño de un sistema de plan de incentivos y beneficios para los empleados de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S. Este sistema buscará fomentar la motivación,

el compromiso y el reconocimiento de los empleados, alineando sus esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales. Se establecerán criterios claros y transparentes para la asignación de incentivos, teniendo en cuenta el desempeño individual, el logro de metas y el aporte al éxito general de la empresa. Además, se diseñarán beneficios adicionales que promuevan el bienestar y la calidad de vida de los empleados, como programas de capacitación y desarrollo profesional, seguro médico, entre otros. Este sistema de compensación no solo contribuirá a fortalecer la cultura organizativa y a retener el talento, sino que también incentiva el crecimiento y el compromiso de los empleados en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S.

### **Plan de incentivos y beneficios**

Con el fin de lograr que Inversiones Metro Cuadrado S.A.S, logre atraer y retener talento humano, se procede a desarrollar el siguiente plan de incentivos que contribuirán a aumentar la motivación y compromiso de los empleados. Este plan se realiza teniendo en cuenta que es una empresa PYME, por lo cual hay una rigurosidad en sus gastos, por tanto, la propuesta es aterrizada y no implica mayor costo en la nómina.

### **Tiempo de Calidad**

- Licencia remunerada por matrimonio - 3 días hábiles.
- Día libre por cumpleaños
- Celebración del día de la Familia
- Anchetas navideñas (anuales)

### **Celebro mi meta**

- Paseo de integración por cumplimiento de meta anual de utilidades.

- Bonos para colaboradores en diciembre.
- Memorando de reconocimiento por cumplimiento en ventas.
- Programa de referidos: otorgar bonificaciones o incentivos a los colaboradores por recomendar nuevos clientes.
- Días de descanso adicionales: ofrecer días libres adicionales como recompensa por el cumplimiento de objetivos o metas.

### **Inversión con Propósito**

- Flexibilidad laboral para educación superior.
- Programas de desarrollo y capacitación: acceso a cursos en línea gratuitos relacionados con el diseño de interiores, marketing digital, herramientas digitales, power BI, excel etc. que fortalezcan sus habilidades profesionales.
- Red de apoyo de convenios comerciales, donde se realicen descuentos especiales en establecimientos comerciales por ser empleados de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S.

### **Salud Integral**

- Seguro de vida, 100% cubierto por la compañía: coberturas por muerte, incapacidad total y permanente, fallecimiento accidental y beneficios por desmembración, enfermedades graves, restablecimiento del valor asegurado, auxilio funerario, renta mensual para gastos del hogar por periodo de 12 meses, renta diaria por hospitalización, renta por hospitalización adicional en UCI, auxilio por repatriación, auxilio por traslado del cuerpo.
- Auxilio de lentes, destinado a la adquisición de lentes y reposición por primera vez un auxilio correspondiente el 30% de un SMMLV y por reposición el equivalente al 12.5%,

para acceder al beneficio el colaborador deberá tener mínimo seis meses de vinculación en la empresa y devengar hasta 3 SMLV

- Planes complementarios de salud y medicina prepagada: convenios con entidades de salud que ofertan sus servicios de calidad con tarifas preferenciales para colaboradores de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S.
- Planes exequiales: convenios con entidades que ofertan sus servicios de calidad con tarifas preferenciales para colaboradores de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S.
- Auxilio por incapacidad: otorgar como beneficio, el reconocimiento del 100% de su salario durante un evento de incapacidad.
- Atención médica domiciliaría: convenios con entidades que ofertan sus servicios de calidad con tarifas preferenciales para los colaboradores de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S.
- Fitness corporativo: convenios con gimnasios con tarifas exclusivas empresariales para los colaboradores, sin costo de membresía.

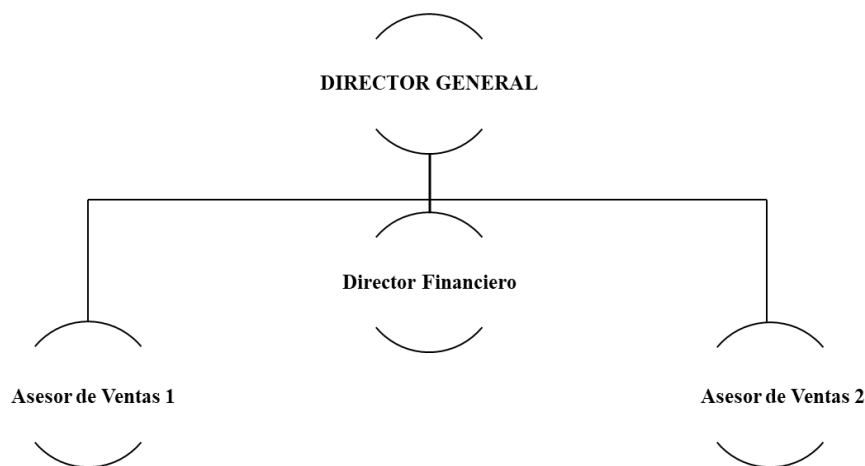
## 7. Recomendaciones

Con base en el análisis realizado y las entrevistas con el director general, se recomienda formalizar la estructura organizacional de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S. Aunque existen cargos en la empresa, es importante definir de manera explícita la estructura, estableciendo claramente las líneas de autoridad y responsabilidad.

Para lograr esto, se sugiere desarrollar una representación gráfica de la estructura organizacional, la cual permitirá visualizar de forma clara y concisa la jerarquía y la relación entre los distintos cargos. Esta representación gráfica facilitará la comunicación interna, la toma de decisiones y la comprensión de las responsabilidades asociadas a cada puesto dentro de la empresa.

Se anexa una propuesta de representación gráfica de la estructura organizacional, elaborada verticalmente de acuerdo con las orientaciones del director general de la empresa. Esta propuesta servirá como punto de partida para su revisión y ajuste, con el fin de adaptarla completamente a las necesidades y objetivos de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S.

**Figura 5.** Estructura organizacional recomendada



*Fuente: Elaboración propia*

Por otra parte, de ser creado el nuevo cargo de auxiliar contable propuesto en el desarrollo del trabajo con el objetivo de aliviar la carga de responsabilidades del director general y para asegurar una implementación efectiva, es importante diseñar el perfil del nuevo cargo y realizar ajustes en la descripción del perfil del director general. Se anexa a esta recomendación, una propuesta detallada de perfil y manual de funciones del cargo de auxiliar contable. Esta medida ayudará a establecer una distribución clara y equitativa de las responsabilidades en la empresa, mejorando la eficiencia operativa y promoviendo un ambiente de trabajo más equilibrado y productivo.

Adicionalmente, es fundamental realizar una adecuada socialización del nuevo sistema de compensación con todos los colaboradores de la empresa. Esto implica comunicar de manera clara y transparente los cambios, los beneficios y los criterios de evaluación que se utilizarán. Se deben brindar espacios para aclarar dudas y recibir retroalimentación de los empleados.

También se recomienda establecer un proceso de seguimiento continuo para monitorear la efectividad y la aceptación del sistema de compensación integral. Esto implica recopilar datos y retroalimentación de los empleados sobre su percepción del sistema, los incentivos y los beneficios. Se pueden utilizar encuestas, grupos focales u otros métodos de evaluación para obtener información valiosa.

Del mismo modo, es importante realizar revisiones periódicas del sistema de compensación integral, al menos anualmente, para identificar posibles áreas de mejora y actualizar los perfiles y manuales de cargos, los incentivos y los beneficios según las necesidades y cambios del entorno laboral. Estas revisiones garantizarán que el sistema se mantenga relevante y alineado con las expectativas y preferencias de los colaboradores.

Cabe destacar que las generaciones y las necesidades de los empleados evolucionan con el tiempo, por lo que es recomendable realizar ajustes en los incentivos y beneficios ofrecidos para satisfacer las demandas cambiantes. Es importante estar al tanto de las tendencias y preferencias de las diferentes generaciones presentes en la organización y adaptar el sistema de compensación en consecuencia.

Igualmente, mantener una comunicación abierta y constante con los empleados es esencial para el éxito del sistema de compensación integral. Esto implica informar sobre cualquier cambio, actualización o mejora en el sistema, así como brindar canales de comunicación accesibles para que los empleados puedan expresar sus opiniones, hacer sugerencias o plantear inquietudes, garantizando así la satisfacción y el compromiso de sus colaboradores.

## **8. Conclusiones**

Basándonos en la investigación realizada, se demuestra que la implementación de un sistema de valoración de puestos por puntos en una pequeña y mediana empresa (pyme), a través de la consultoría empresarial, puede ser una estrategia efectiva para lograr una estructura salarial equitativa y justa. Esto permite a las empresas establecer una base sólida para la toma de decisiones relacionadas con la gestión de recursos humanos de manera objetiva y consistente.

La propuesta de una estructura salarial basada en el método de puntos evalúa de manera objetiva los factores relevantes de cada posición y asigna un valor numérico que determina la remuneración correspondiente. Esta propuesta ayudará a alinear los salarios de los empleados de Inversiones Metro Cuadrado S.A.S con el mercado laboral, promoviendo la equidad interna y externa.

En cuanto al análisis y perfil de cargos, se evidencia que los cargos en esta empresa carecen de formalidad en las funciones que desempeñan. La falta de estos documentos puede generar desafíos y obstáculos para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que son herramientas esenciales para establecer un marco claro y coherente en cuanto a las responsabilidades y tareas asignadas a cada puesto. Su ausencia puede dar lugar a problemas como falta de claridad en las funciones de cada empleado, duplicación de esfuerzos, falta de coordinación y comunicación interna ineficiente.

La implementación de lo descrito en el trabajo proporcionará una estructura organizativa sólida y definida, permitiendo a los empleados comprender claramente sus responsabilidades y funciones específicas. Además, facilitará la coordinación y colaboración entre los diferentes niveles

jerárquicos de la empresa y permitirá tener claridad sobre las responsabilidades, tareas, habilidades, conocimientos requeridos y nivel de experiencia de cada cargo.

En relación con la asignación salarial en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S, es importante destacar que este elemento es un factor clave para atraer y retener talento en el mercado laboral competitivo actual. Al identificar que los salarios ofrecidos por la empresa están por debajo de las expectativas del mercado, es probable que surjan dificultades para atraer candidatos calificados y mantener motivados y comprometidos a los empleados actuales.

Además, la falta de una remuneración adecuada puede afectar desfavorablemente el ánimo y la motivación de los trabajadores. Si los miembros de la empresa sienten que no están siendo justamente compensados por su trabajo y que sus esfuerzos no son valorados, existe una alta probabilidad de que, su nivel de compromiso y rendimiento disminuya, lo que podría tener un impacto en la calidad de los productos o servicios ofrecidos y en la satisfacción de los clientes.

Finalmente, se concluye que la implementación de un sistema de plan de incentivos y beneficios en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S. es importante para promover la motivación y el compromiso de los empleados. Este sistema no solo busca alinear los esfuerzos individuales de los empleados con los objetivos de la empresa, sino que también establecerá criterios transparentes para la asignación de incentivos basados en el desempeño, el logro de metas y la contribución al éxito de la empresa. Además, la inclusión de beneficios adicionales, como programas de capacitación y seguro médico, mejora el bienestar de los empleados. En conjunto, este sistema de compensación tiene el potencial de fortalecer la cultura organizativa, retener el talento y fomentar el crecimiento y el compromiso de los empleados en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S.

## 9. Referencias bibliográficas

- Armstrong, M., Cummins, A., & Hastings, S. (2005). *Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay*. Kogan Page.
- Babbie, E. R. (2016). *The Practice of Social Research*. Cengage Learning.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2017). *Administración de recursos humanos* (M. Escobar Gutiérrez, Ed.; C. García Álvarez, Trans.). Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (P. Mascaró Sacristán, Trans.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Código Sustantivo del Trabajo*. (n.d.). SUIN-Juriscol. Retrieved April 18, 2023, from <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323>
- Constitución Política de Colombia 1991*. (n.d.). Rama Judicial. Retrieved April 18, 2023, from <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/CONSTITUCION-Interiores.pdf>
- Corral, F. (2006). *Recursos Humanos: Compensación*.  
file:///C:/Users/lea10/Downloads/componente45117.pdf
- Decreto 2614 de 2022*. (n.d.). Función Pública. Retrieved April 18, 2023, from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=200173#>
- Decreto Número 2613 de 28 de diciembre de 2022*. (2022, December 28). MinTrabajo. Retrieved April 18, 2023, from <https://acortar.link/ihwiHj>
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (L. E. Pineda Ayala, Trans.). Pearson Education, Limited.

- Dessler, G. (2014). *Administración de recursos humanos* (R. Varela Juárez, Ed.; L. E. Pineda Ayala, Trans.). Pearson Educación.
- Dessler, G. (2014). *Administración de recursos humanos* (L. E. Pineda Ayala, Trans.). Pearson Educación.
- Escalante, L. (2021, July 27). *Rotación de personal, un gasto silencioso que afecta a todas las empresas*. El Economista. Retrieved September 20, 2023, from <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Rotacion-de-personal-un-gasto-silencioso-que-afecta-a-todas-las-empresas-20210726-0100.html>
- García Solarte, M. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Universidad del Valle, Programa Editorial.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.). McGraw-Hill Education.
- Llanos Rete, J. (2005). *Integración de recursos humanos*. Trillas.
- Marco legal - Ministerio del trabajo*. (n.d.). MinTrabajo. Retrieved April 18, 2023, from <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/marco-legal>
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. SAGE Publications.
- Metrocuadrado*. (n.d.). Metrocuadrado. Retrieved April 18, 2023, from <https://metrocuadradoinversiones.com/our-portfolio/>
- Mondy, R. W., & Mondy, J. B. (2010). *Administración de recursos humanos* (J. Gómez-Mont Araiza & M. C. Huerta Sobrino, Trans.). Pearson Educación.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

- Moore, H. (n.d.). Problemas y métodos en la evaluación de puestos. *Revista de Consultoría y Psicología Clínica*, 8(2), 90 - 99. <https://doi.org/10.1037/h0058675>
- Narvaez, M. (n.d.). *Rotación de personal: Qué es, tipos, causas y cómo reducirla*. QuestionPro. Retrieved July 20, 2023, from <https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>
- Neuman, W. L. (2013). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Salarios (Salarios)*. (n.d.). ILO. Retrieved April 7, 2023, from <https://www.ilo.org/global/topics/wages/lang--es/index.htm>
- Salazar, D. (2023, July 8). *¿Por qué aumenta rotación de empleados en Colombia y qué esperar este semestre?* Bloomberg Línea. Retrieved September 20, 2023, from <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/colombia/por-que-aumenta-rotacion-de-empleados-en-colombia-y-que-esperar-este-semester/>
- Snell, S., Bohlander, G. W., & Morris, S. (2015). *Managing Human Resources*. Cengage Learning.
- Varela Juárez, R. A. (2018). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. Pearson Educación.

## **Listado de Anexos**

### **Anexo A: Entrevista semiestructurada al Director General**

Entrevista:

Erika J. Largo - Jurley Bran

Entrevistado:

Luis Ferney Cano Arias  
Inversiones Metro Cuadrado S.A.S

1. ¿Podría proporcionarme una descripción general de la empresa Inversiones Metro Cuadrado S.A.S? ¿Cuál es su misión y visión?
2. ¿Cuántos colaboradores conforman actualmente la empresa?
3. ¿Podría describir brevemente la estructura organizacional de la empresa? ¿Cómo se dividen los diferentes departamentos o áreas funcionales?
4. ¿Qué grado de autonomía y toma de decisiones tienen los empleados en cada cargo?
5. ¿Cuáles son los principales motivos que han llevado a los empleados a renunciar en los últimos meses?
6. En su opinión ¿cómo afecta la rotación de personal al funcionamiento general de la empresa y a la estabilidad del trabajo?
7. ¿Cuál es el proceso actual de compensación salarial que maneja la empresa? ¿En qué se basa para asignar los salarios a sus empleados?
8. ¿Cree que la política de compensación y salarios actual podría estar influyendo en la rotación de personal?, si es así, ¿de qué manera?
9. ¿La empresa otorga beneficios adicionales a sus colaboradores, como bonificaciones, incentivos o programas de bienestar? En caso afirmativo, ¿podría proporcionar algunos

ejemplos?

10. ¿Cuentan con perfiles de cargos y manuales de funciones documentados para cada puesto en la empresa? ¿Cómo se aseguran de que los empleados comprendan claramente sus responsabilidades y funciones?
11. ¿Podría describir las funciones y responsabilidades principales del cargo del director general dentro de la empresa?
12. ¿Podría describir las funciones y responsabilidades principales del cargo del director financiero dentro de la empresa?
13. ¿Podría describir las funciones y responsabilidades principales del cargo del asesor de ventas dentro de la empresa?
14. ¿Cuáles son las habilidades y competencias clave necesarias para desempeñarse exitosamente en cada cargo en la empresa?
15. ¿Cómo se gestiona la comunicación interna dentro de la empresa? ¿Existen canales establecidos para asegurar una comunicación efectiva y transparente entre los diferentes niveles jerárquicos?
16. ¿Cuál es su enfoque para promover un ambiente de trabajo saludable y motivador en la empresa?
17. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta la empresa en términos de retención de talento y cómo se están abordando actualmente?
18. Se procede con la revisión del perfil y manual de funciones propuesto para cada cargo con el fin de corregir y ajustar según corresponda.
19. De acuerdo con el manual de funciones propuestos, se procede con la revisión de los grados y factores asignados a cada puesto.

## **Anexo B: Entrevista semiestructurada al Director Financiero**

Entrevista:

Erika J. Largo - Jurley Bran

Entrevistado:

Daniel Delgado González  
Inversiones Metro Cuadrado S.A.S

1. ¿Podría describir sus responsabilidades y funciones principales como director financiero en la empresa?
2. ¿Cuál es su papel en la toma de decisiones financieras estratégicas dentro de la organización?
3. ¿Cómo se manejan las relaciones financieras con proveedores, clientes y otras partes interesadas clave?
4. ¿Qué sistemas o herramientas se utilizan para el manejo de la contabilidad y las transacciones financieras en la empresa?
5. ¿Cómo describiría la política de remuneración y beneficios que se aplica actualmente en la empresa para los cargos, incluyendo el suyo como director financiero?
6. ¿Existe algún plan de incentivos o bonificaciones relacionado con el desempeño financiero en la empresa?
7. ¿Qué oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional existen en el área financiera de la empresa?
8. ¿Ha identificado alguna tendencia o patrón en la rotación del personal durante el último año? ¿Cuáles cree que pueden ser las causas principales?

## **Anexo C: Entrevista semiestructurada al Asesor de Ventas**

Entrevista:

Erika J. Largo - Jurley Bran

Entrevistado:

Carlos Alejandro Palacios Toro  
Inversiones Metro Cuadrado S.A.S

1. ¿Podría describir brevemente sus responsabilidades y funciones como asesor de ventas en la empresa?
2. ¿Cuál es su experiencia previa en el campo de ventas y cómo se relaciona con su desempeño actual en Inversiones Metro Cuadrado S.A.S?
3. ¿Cómo se gestiona el proceso de ventas desde el primer contacto con el cliente hasta el cierre de la venta? ¿Existen etapas definidas en este proceso?
4. ¿Se proporciona capacitación o desarrollo profesional para mejorar sus habilidades de ventas? ¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento en este campo dentro de la empresa?
5. ¿Cómo se fomenta la relación y la comunicación con los demás mientras de la empresa?
6. ¿Qué herramientas o tecnologías utiliza en su trabajo diario como asesor de ventas?
7. ¿Hay algún requisito de informes o seguimiento de actividades de ventas en su puesto? ¿Cómo se realiza este proceso?
8. ¿Cómo describirías su nivel de satisfacción con la remuneración y beneficios que recibes por tu trabajo como asesor de ventas en la empresa?
9. ¿Considera que su salario es justo y equitativo en comparación con las responsabilidades y desafíos que enfrenta en su rol?

## Anexo D: Formato del perfil de cargo y manual de funciones del auxiliar contable



|                 |                           |
|-----------------|---------------------------|
| <b>Código</b>   | <b>IMC - MF-1</b>         |
| <b>Expedido</b> | <b>Septiembre de 2023</b> |
| <b>Versión</b>  | <b>01</b>                 |

### **PERFIL DEL CARGO Y MANUAL DE FUNCIONES**

#### **1. IDENTIFICACIÓN**

|                           |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| <b>DEPENDENCIA</b>        | <b>: CONTABILIDAD</b>      |
| <b>NOMBRE DEL CARGO</b>   | <b>: AUXILIAR CONTABLE</b> |
| <b>SUPERIOR INMEDIATO</b> | <b>: DIRECTOR GENERAL</b>  |
| <b>No. DE CARGOS</b>      | <b>: UNO (1)</b>           |

#### **2. OBJETIVO**

Radicar y tramitar todos los documentos financieros de carácter institucional que afectan la contabilidad de la empresa, proporcionando soporte en la elaboración de actividades para la consolidación de la información contable, tributaria y presupuestal de la empresa.

#### **3. FUNCIONES**

- 3.1. Registrar diariamente las transacciones financieras en el sistema contable de la empresa, tales como facturas de ventas, recibos de pago, compras, pagos a proveedores, nómina, entre otros.
- 3.2. Realizar el seguimiento de los pagos pendientes y preparar estados de cuenta. Además, lleva un control de las facturas a pagar a proveedores, asegurándose de que se realicen dentro del plazo correspondiente.
- 3.3. Preparar estados financieros fundamentales como el balance de situación, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo, así como otros informes financieros necesarios para la empresa.
- 3.4. Crear centros de costos y categorías presupuestarias en el sistema para un

control preciso de los gastos según las actividades o proyectos en curso.

- 3.5. Realizar conciliaciones de cuentas contables, comparando los documentos de respaldo y los saldos con los estados financieros.
- 3.6. Elaborar notas contables para registrar devoluciones y ajustes en el pago de facturas, asegurándose de que se reflejen correctamente en el módulo de cartera.
- 3.7. Mantener actualizada la base de datos de proveedores, empleados y clientes en el sistema, cumpliendo con los requisitos establecidos por la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales)
- 3.8. Informar al responsable sobre las partidas que afectan las cuentas del presupuesto.
- 3.9. Realizar el registro contable de los procesos de importación.
- 3.10. Llevar el registro y control de las novedades relacionadas con la nómina y la seguridad social.

#### **4. RESPONSABILIDADES**

##### **4.1. EN BIENES**

- Buen manejo y uso de los activos y elementos a su cargo: equipos de oficina, computadores, teléfonos, etc.

##### **4.2. EN SUPERVISIÓN**

- El control de los documentos utilizados para el trámite de la dependencia de contabilidad.
- Garantizar que la información suministrada en los documentos presentados por los proveedores sea correcta y se encuentre actualizada.

##### **4.3. EN DISCRECIÓN**

- Garantizar la confidencialidad y discreción en el manejo de la información contable, tributaria y presupuestal de la empresa.
- Realizar un manejo integral de la información procesada, asegurando su correcta gestión en todas las etapas del proceso.

## 5. RELACIONES CON PÚBLICO

| Clases de público       | Interno y/o Externo | Frecuencia de la relación |
|-------------------------|---------------------|---------------------------|
| Personal Administrativo | Interno             | Diario                    |
| Directores              | Interno             | Semanal                   |
| DIAN                    | Externo             | Eventual                  |
| Proveedores             | Externo             | Eventual                  |
| Clientes                | Externo             | Eventual                  |

## 6. REQUISITOS DEL CARGO

- Profesional, Tecnólogo en Contabilidad y Finanzas o estudiante de pregrado que se encuentre cursando VII semestre en adelante.
- 2 o 3 años de experiencia en el área contable.
- Manejo del sistema contable SIIGO.

## 7. COMPETENCIAS

- Excelente organización y planificación en todas las tareas asignadas.
- Compromiso con altos estándares éticos y confidencialidad en el manejo de la información.
- Atención meticulosa a los detalles para garantizar la precisión y exactitud en el trabajo.
- Habilidades de comunicación efectiva para transmitir información de manera clara y concisa.
- Capacidad para realizar análisis profundos y detallados en la resolución de problemas.

| Elaboró                   | Revisó                 | Aprobó                 |
|---------------------------|------------------------|------------------------|
| Erika Largo - Jurley Bran | Luis Ferney Cano Arias | Luis Ferney Cano Arias |