



**IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATÉGIA PARA EL EMPODERAMIENTO DE  
LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA APLITÉCNICAS S.A.S. PARA EL  
AÑO 2019**

**JENNYFER CASTELLANOS MENDOZA  
U00094318**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA  
BUCARAMANGA - SANTANDER  
2018**



**IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATÉGIA PARA EL EMPODERAMIENTO DE  
LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA APLITÉCNICAS S.A.S. PARA EL  
AÑO 2019**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE  
EMPRESAS**

**Director Empresarial**

**JUAN GUILLERMO VALDIVIESO ORTIZ**

Ingeniero Civil  
Especialista en patología de la construcción

**Director Académico**

**ANGÉLICA MARÍA GOMEZ GOMEZ**

Magister en Hermenéutica, Jurídica y Derecho  
Especialista en Gestión Humana y Derecho Empresarial

**Director Metodológico**

**OSCAR MAURICIO LIZCANO MORENO**

Administrador de empresas  
Magister en administración

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA  
BUCARAMANGA - SANTANDER  
2018**



**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Bucaramanga, Día \_\_, Mes \_\_, Año.**

## AGRADECIMIENTOS

*“Acepta la dificultad de edificarte a ti mismo y el valor de empezar corrigiéndote. El triunfo del verdadero hombre surge de las cenizas de su error<sup>1</sup>”. Doy infinitas gracias a Dios por darme vida, salud y fortaleza para afrontar cada dificultad que se me ha presentado en el camino, también la perseverancia por cumplir cada uno de los sueños y metas propuestas.*

*También le agradezco de corazón a mis padres y mi hermano porque han sido mi apoyo incondicional en cada una de las etapas a lo largo de mi vida, mediante su esfuerzo constante y deseo brindado para ser cada día una mejor persona.*

*A cada uno de los profesores que contribuyeron en mi proceso de formación, pero principalmente a aquellos que me ayudaron y apoyaron para convertirme en un buen profesional. Así mismo a mis compañeros de clase que se estuvieron en este proceso de crecimiento y formación.*

*Finalmente, quiero agradecer a mi empresa formadora Aplitécnicas S.A.S por la oportunidad brindada de afianzar mis conocimientos y la enseñanza de nuevas experiencias en el entorno profesional y personal.*

---

<sup>1</sup> RUBÍN MARTIN, Alberto. Pensamientos. Org Pablo Neruda. En: Dificultades y Pensamientos. [en línea]. [citado el 31 de Enero de 2019] Disponible en: <<https://www.pensamientos.org/pensamientosdificultades.htm>>

## TABLA DE CONTENIDO

1. IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA EL EMPODERAMIENTO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA APLITÉCNICAS S.A.S. PARA EL AÑO 2019 .....	12
1.1 SITUACIÓN PROBLEMA .....	12
1.1.1 Pregunta problema.....	18
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.3 OBJETIVO GENERAL .....	20
1.3.1 Objetivos Específicos .....	20
1.4 CONTEXTUALIZACIÓN .....	20
1.4.1 MISIÓN .....	21
1.4.2 VISIÓN .....	22
1.4.3 VALORES CORPORATIVOS:.....	22
2. MARCO TEÓRICO.....	23
2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS .....	23
2.1.1 Referentes Internacionales.....	23
2.1.2 Referentes Nacionales .....	25
2.1.3 Referentes Locales .....	27
2.2 MARCO DE REFERENCIA .....	29
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	29
2.3.1 Empoderamiento .....	30
2.3.1.1 Condiciones de empoderamiento .....	30
2.3.1.2 Pasos para el empoderamiento .....	31
2.3.2 Perfil de Cargos.....	33
2.3.2.1 Objetivos del análisis de cargos .....	34
2.3.2.2 Clasificación de los cargos a analizar.....	35
2.3.2.3 Contenido de información .....	36
2.3.3 Salarios .....	37
2.3.3.1. Sueldo Básico .....	38
2.3.3.2. Metodología básica salarial.....	39
2.3.3.3. Planeación salarial .....	40

2.3.3.4. Diseño salarial.....	41
2.3.4. Evaluación de desempeño .....	42
2.3.4.1. Tipos de evaluación de desempeño .....	42
2.3.4.2. Métodos de evaluación de desempeño .....	43
2.3.4.3. Factores de evaluación de desempeño .....	44
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	46
3.1 TIPO DE ESTUDIO / ENFOQUE Y DISEÑO .....	46
3.1.1 Hipótesis .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1.2 Universo / Población / Muestra.....	47
3.1.3 Técnicas de recolección de la información.....	47
3.1.4 Triangulación de la información.....	50
3.1.5 Código ético del investigador .....	50
3.2 DISEÑO DEL PROYECTO. ....	51
3.2.1 Cronograma .....	52
3.2.2 Presupuesto .....	53
4. RESULTADOS .....	54
4.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	54
4.2 MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO. ....	55
4.2.1 Recopilación y comparación de información detallada para la elaboración de cada uno de los cargos de la compañía.....	56
4.2.2 Diseño de la estructura y descripción de cada uno de los cargos de la empresa. ....	63
4.2.3 Generación de criterios para la asignación del salario económico de los cargos al interior de la organización mediante una tabla salarial guía. ....	71
4.2.4 Diseño de una herramienta para la medición del desempeño laboral de los colaboradores de la organización. ....	76
5. CONCLUSIONES .....	84
6. RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	87

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto proyecto de grado .....	53
Tabla 2. Matriz final del proceso investigativo.....	55
Tabla 3. Lista Antiguos Cargos - Nuevos Cargos .....	64

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Marco de Referencia .....	29
Ilustración 2. Condiciones Necesarias para el Empoderamiento .....	31
Ilustración 3. Pasos para hacer empoderamiento empresarial .....	33
Ilustración 4. Factores comunes de clasificación para las áreas de una empresa.....	36
Ilustración 5. Guía para la valoración de cargos. ....	36
Ilustración 6. Componentes de una remuneración.....	38
Ilustración 7. Tipologías de Salario .....	39
Ilustración 8. Ficha técnica evaluación de desempeño .....	49
Ilustración 9. Triangulo de la información.....	50
Ilustración 10. Cronograma de actividades .....	52
Ilustración 11. Etapas del Proceso Administrativo. ....	56
Ilustración 12. Organigrama año 2015.....	58
Ilustración 13. Organigrama Actualizado año 2018 .....	59
Ilustración 14. Los seis procesos de la administración de recursos humanos .....	60
Ilustración 15. Acta de reunión N° 1 para la descripción de cargos.....	62
Ilustración 16. Acta de reunión N° 2 para la descripción de cargos.....	62
Ilustración 17. Comparación estructura de los perfiles de cargos.....	68
Ilustración 18. Acta de capacitación administrativos.....	70
Ilustración 19. Acta de capacitación operativos .....	70
Ilustración 20. Tabla base de los cargos, trabajadores y salarios.....	71

Ilustración 21. Tabla salarial Administrativos .....	73
Ilustración 22. Tabla salarial Operativos .....	74
Ilustración 23. Política Salarial expuesta en la cartelera informativa. ....	75
Ilustración 24. Tabla de calificación cuantitativa Evaluación de Desempeño.....	77
Ilustración 25. Estructura Evaluación de Desempeño 90° .....	79
Ilustración 26. Ejemplo Tabla de Resultados E.D 90° .....	80

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Análisis por competencias .....	81
--	----

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato general de reuniones
Anexo B. Cuadro comparativo de fuentes primarias y secundarias
Anexo C. Manual de perfil de cargos
Anexo D. Tabla de salarios
Anexo E. Políticas salariales Aplitécnicas S.A.S
Anexo F. Evaluación de desempeño Aplitécnicas S.A.S
Anexo G. Instructivo para la evaluación de desempeño

## RESUMEN

**TITULO:** IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATÉGIA PARA EL EMPODERAMIENTO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA APLITÉCNICAS S.A.S. PARA EL AÑO 2019

**AUTOR:** JENNYFER CASTELLANOS MENDOZA.

**PALABRAS CLAVE:** Perfil de Cargos, Salarios, Evaluación de Desempeño, Empoderamiento, Análisis de Información, Fuentes Primarias y Secundarias, Organigrama.

### **CONTENIDO.**

La administración de Recursos Humanos en una compañía, permite mediante una serie de pasos controlar la planeación, organización, desarrollo y coordinación de técnicas enfocadas al desempeño laboral de los colaboradores, dirigiéndolos al cumplimiento de los objetivos y filosofía organizacional.

El presente proyecto se enfoca en la implementación de estrategias para el área de gestión humana, con el propósito de generar empoderamiento en los colaboradores de la empresa Aplitécnicas S.A.S, esto dado mediante un análisis de fuentes primarias y secundarias para conocer detalladamente los cargos de la compañía; posterior al análisis de información, se busca rediseñar todo el manual de funciones y responsabilidades, desde su estructura hasta el contenido del mismo.

Una vez estructurados los cargos de la organización, se propone elaborar una tabla salarial determinando los criterios de asignación salarial brindándole apoyo al proceso de contratación; y por último, se busca desarrollar un instrumento estandarizado que permita la medición del desempeño laboral de los colaboradores.

## **ABSTRACT**

**TITLE:** IMPLEMENTATION OF A STRATEGY FOR THE EMPOWERMENT OF THE COMPANY'S EMPLOYEES APLITÉCNICAS S.A.S. BY 2019

**AUTHOR:** JENNYFER CASTELLANOS MENDOZA.

**KEYWORDS:** Job Profile, Salaries, Performance Evaluation, Empowerment, Information Analysis, Primary and Secondary Sources, Organizational Chart.

### **CONTENT.**

The administration of Human Resources in a company, allows by means of a series of steps to control the planning, organization, development and coordination of techniques focused on the labor performance of the collaborators, directing them to the fulfillment of the objectives and organizational philosophy.

The present project focuses on the implementation of strategies for the area of human management, with the purpose of generating empowerment in the employees of Aplitécnicas S.A.S., this given through an analysis of primary and secondary sources to know in detail the positions of the company; after the analysis of information, we seek to redesign the entire manual of functions and responsibilities, from its structure to its content.

Once the positions of the organization are structured, it is proposed to elaborate a salary table determining the criteria of salary assignment, providing support to the hiring process; and finally, it is sought to develop a standardized instrument that allows the measurement of the labor performance of the collaborators.

## INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, toda organización presenta la necesidad de tener el área de gestión humana bien estructurada, para ello es necesario realizar una serie que procedimientos que permitan ejecutar correctamente las funciones estipuladas y controlar de manera adecuada al personal de la compañía. Es por esto que se habla de empoderamiento, refiriéndonos al poder de decisión y la autonomía que una persona presenta en la toma de decisiones.

Aplitécnicas S.A.S es una empresa situada en el sector de la construcción desde el año 1991, con un promedio de 51 colaboradores y dos principales áreas, la Administrativa y la Operativa. Debido a ciertas situaciones presentadas internamente, la organización ha venido presentando varios cambios en cuanto a su estructura organizacional, generando así una serie de falencias en todo lo relacionado con el área de gestión humana; por tal motivo, se ve la oportunidad de generar un diagnóstico situacional del área y la ejecución de estrategias enfocadas al empoderamiento de los trabajadores de la organización, mediante tres (3) pilares principales (perfil de cargos, salarios y evaluación de desempeño)

El presente proyecto plantea el desarrollo desde lo general a lo particular, mediante el desarrollo de cinco (5) capítulos principales, en primer lugar, se evidencia la problemática presentada, la justificación, los objetivos del proyecto y contextualización de la empresa objeto de estudio; en la segunda parte se encuentran los referentes investigativos y el marco teórico donde se presentan los conceptos base del proyecto; en tercer lugar, se visualiza el diseño metodológico por medio de un análisis al enfoque, cronograma y presupuesto de la investigación; en el cuarto capítulo se visualizan los resultados, por último, se muestran las conclusiones y recomendaciones derivadas de la implementación de una estrategia para el empoderamiento de los trabajadores de la empresa Aplitécnicas S.A.S.

# 1. IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATÉGIA PARA EL EMPODERAMIENTO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA APLITÉCNICAS S.A.S. PARA EL AÑO 2019

## 1.1 SITUACIÓN PROBLEMA

Dentro de la sociedad se ha presentado una evolución que ha collevado a la creación de cultura y progreso de elementos que le han permitido al ser humano organizarse y sobrevivir como persona en un mismo entorno. A finales del siglo XX y principios del XXI, los prototipos existentes en la sociedad tuvieron un impacto significativo gracias a la incursión de nuevas tecnologías de la información y el desarrollo de las comunicaciones e Internet (Tecnologías de la Información y Comunicación - TIC).<sup>2</sup>

Con la incursión de estos nuevos cambios, el diseño o Análisis De Trabajo (ADT) involucra elementos fundamentales que van desde la creación e inserción de la estructura organizacional hasta las actividades, responsabilidades y el perfil necesario para ser ocupado por personas potenciales. Adicionalmente, un cargo es la descripción de aquellas actividades que desempeña un trabajador, el cual ocupa una posición determinada y formal en la estructura organizacional de una empresa.<sup>3</sup>

Con el diseño de la estructura organizacional, se estipula el contenido de los cargos organizacionales; es decir: su denominación, distribución, nivel de especialización, jerarquía, actividades y otros aspectos que hagan adaptable la estructura, con el fin de hacer más dinámicos los cargos que la componen. El diseño del puesto de trabajo, es el proceso donde una organización decide las tareas laborales, las responsabilidades, las actividades y la autoridad de cada cargo; siendo una pieza

---

<sup>2</sup> TORRES LABORDE, José Luis; JARAMILLO NARANJO, Olga Lucía. DISEÑO Y ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: Herramientas para la gestión del talento humano. Ediciones de la U. Barranquilla, Colombia: UNIVERSIDAD DEL NORTE, 2014. Pág.: XIII a la XV. [en línea]: <<https://ebookcentral-proquest-com.aure.unab.edu.co/lib/unabsp/reader.action?docID=3229166&query=perfil+de+cargos>>

<sup>3</sup> Ibíd., pág. 1

fundamental en la vida de un trabajador, con el fin de poder impactar en su desempeño, eficacia de las acciones en términos económicos, aumento del autoestima y un favorecimiento en la relaciones interpersonales.<sup>4</sup>

Además, de la descripción y análisis de puestos en la organización para conformar una estructura, se requiere establecer la remuneración de los trabajadores, es por esto, que la administración de salarios e incentivos para una empresa es un factor valioso si se quiere ser más competitivo en el mercado, ya que una compañía debe mantener la mano de obra en equilibrio, esto con el fin de atraer y mantener personas altamente motivadas y eficientes, así como evaluar el nivel de desempeño que tiene el trabajador con el cumplimiento de las responsabilidades. Por el contrario, si dentro de una organización los salarios y prestaciones otorgados no son acordes a las funciones y el perfil del cargo ocupado, el trabajador puede presentar fácilmente problemas de baja autoestima, motivación, productividad y calidad en sus labores, como consecuencias que afectan directamente la seguridad, el estatus y las relaciones familiares; en cuanto a la empresa se eleva el indicador de rotación, costos para la contratación de nuevo personal, procesos de adaptación, aumento de carga laboral a los otros trabajadores.<sup>5</sup>

Así mismo para poder establecer una estructura salarial que garantice una equidad en los cargos del mismo rango dentro de la organización, es necesario realizar un estudio comparativo mediante una muestra de empresas que se encuentren en el mismo sector y tamaño organizacional, con el objetivo de determinar el valor de los pagos que se efectúan en el mercado para cada cargo, con el fin de garantizar la creación de una estructura salarial equitativa la cual mantenga un bajo nivel en la presión de aumentos salariales, discusiones sobre la calidad de vida de los trabajadores, inestabilidad en la lealtad del trabajador con la empresa,

---

<sup>4</sup> *Ibíd.*, pág. 15.

<sup>5</sup> AMAYA GALEANO, Miguel. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS E INCENTIVOS: Teoría y práctica. 2da Edición. Bogotá, Colombia: ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA, 2003. Pág. 11 – 12.

insatisfacción, sensación de injusticia, y demás factores que ocasionan problemas económicos por mantener una fuerza laboral insatisfecha.<sup>6</sup>

Dado que el enfoque central de la presente investigación es la actualización del perfil de cargos de los trabajadores, el diseño de un plan salarial y la implementación de una evaluación de desempeño que determine el grado de cumplimiento de las actividades y funciones en el interior de la compañía; a continuación, se presentan dos casos de éxito que tuvieron como objetivo la implementación de un manual de responsabilidades y funciones orientado a los objetivos corporativos de las organizaciones.

La empresa CORESHOT, es una compañía especializada en la consultoría y asesoría a empresas turísticas como restaurantes y hoteles.<sup>7</sup> Durante un estudio realizado a emprendedores de pequeños y medianos negocios de alimentos y bebidas, se evidenció que estos le dan poca importancia a las funciones del personal operativo y administrativo dependiendo del tamaño y tipo de servicio que ofrece, debido a que en el momento del proceso de selección y contratación del personal no se logra identificar sí el perfil de la persona que solicita el trabajo, cumple con los requisitos para desempeñar las funciones de la vacante, ya que no se cuenta con un manual donde se establezcan las funciones principales y secundarias que debe desempeñar el trabajador dentro de la organización.<sup>8</sup>

Por tal motivo, se hizo necesario realizar el proceso de planificación para el desarrollo del organigrama y posterior a ello estipular los perfiles y funciones necesarios para las compañías. Con la creación adecuada del perfil de cada puesto de trabajo del restaurante u hotel, se puede identificar las debilidades y fortalezas

---

<sup>6</sup> TORRES LABORDE, Op. Cit., pág. 41

<sup>7</sup> CORESHOT, nosotros. [en línea]: <<https://www.coreshotconsultores.com/>> [Citado el 23 de mayo de 2018].

<sup>8</sup> MICHURY VERDEZOTO, Eduardo. BENEFICIOS DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA HOTELERA Y TURÍSTICA [en línea]. <<https://www.coreshotconsultores.com/single-post/2016/03/26/BENEFICIOS-DE-UN-MANUAL-DE-FUNCIONES-Y-DESCRIPCIÓN-DE-PUESTOS-DE-TRABAJO-EN-UNA-EMPRESA-TURÍSTICA-Y-DE-HOTELERÍA>> [citado el 26 de mayo de 2016].

del personal mediante las funciones, esto con el fin de diseñar un plan de reforzamiento para las habilidades identificadas. Estos planes de mejoramiento se ven evidenciados en lo que se conoce como programa de capacitación para todos los trabajadores de la compañía, desde el Gerente Administrativo hasta los colaboradores operativos.<sup>9</sup>

Con la creación de la estructura organizacional, la definición del perfil de cada puesto de trabajo y el programa de capacitación, se realizó una actividad que se denominó “*Capitán de Meseros*” en donde se capacitó a un pequeño grupo de personas que ocupan el cargo de meseros dentro de las organizaciones analizadas; esto con el fin, de formarlos en el proceso de recepción y atención a los clientes. Con esta actividad, las empresas tuvieron mejoras en el establecimiento y repartición de cargas laborales, fijación de las responsabilidades en la ejecución de los trabajos, identificación de los factores críticos en cada puesto, creación de una herramienta para la medición de puestos, beneficios que generaron un resultado positivo para alcanzar los objetivos planteados por parte de la compañía.<sup>10</sup>

Como segundo caso de éxito se evidencia que la compañía TCC “Transportadora Comercial Colombia”<sup>11</sup>, la cual tenía la necesidad de estructurar una escala salarial en la que se pudiera formalizar la Política de Remuneración Integral, y así, determinar la cantidad proporcional que deben devengar los trabajadores, a partir del impacto de los cargos con los resultados organizacionales y los niveles de remuneración del mercado.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Ibíd.

<sup>10</sup> Ibíd.

<sup>11</sup> TCC, Historia. [en línea]: <https://www.tcc.com.co/logistica/acerca-de-tcc/historia/> [citado el 23 de Mayo de 2018].

<sup>12</sup> HUMAN CAPITAL, TCC, Un impacto que trasciende con criterios de equidad y competitividad [en línea]: <http://humancapital-hc.com/casos-de-exito/tcc-un-impacto-que-trasciende-con-criterios-de-equidad-y-competitividad> [citado el 23 de Mayo de 2018].

Por lo anterior, se diseñó una estructura salarial dentro de la compañía, la cual consistió en la valoración de 235 cargos existentes en la organización, pretendiendo conformar la política retributiva con base en criterios de equidad interna y competitividad externa, así, como un mapa de cargos críticos, claves, especializados y de apoyo para el cliente, la definición de la política de compensación para el Grupo Logístico TCC y la presentación de una metodología de valoración de cargos futuros.<sup>13</sup>

Con base en la información mencionada anteriormente, la organización objeto de estudio para el proyecto es Aplitécnicas S.A.S, la cual es una empresa Santandereana constituida hace 26 años perteneciente al sector de la construcción, cuyo objeto social es brindar soluciones efectivas a las problemáticas que se presentan en la industria, la construcción y el hogar; es prestadora de diferentes servicios especializados entre los que se encuentran impermeabilizaciones, reforzamiento y reparación estructural, pisos industriales, acabados arquitectónicos y las obras civiles con diferentes personas naturales o empresas.<sup>14</sup>

Posterior a ello, al interior de la compañía a mediados del año 2015, se crea un “Plan De Fortalecimiento Empresarial De APLITÉCNICAS S.AS” ya que la empresa no contaba con una estructura organizacional definida en donde se estableciera una guía, parámetros y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos mediante el desempeño de las actividades de cada uno de los trabajadores, tampoco contaba con un manual de funciones y de selección de personal, un reglamento interno de trabajo, ni con una planeación financiera interna.<sup>15</sup> Sin embargo, debido al transcurso de los años dicho documento se ha ido desactualizado, evidenciando que actualmente el proceso administrativo que se realiza para la contratación de

---

<sup>13</sup> Ibíd.

<sup>14</sup> APLITÉCNICAS S.A.S, servicios ofrecidos por la organización. [en línea]: <<http://www.aplitecnicas.com/>> [citado el 14 de enero de 2018]

<sup>15</sup> FLÓREZ BAUTISTA, Jenny Alejandra; PRADA GRANDAS, Adriana María; RÍOS ARIAS, Adriana Milena. Plan de Fortalecimiento Empresarial de APLITÉCNICAS LTDA. Sabaneta, 2015, pág. 6. Trabajo de Grado (Especialistas en Gerencia de Talento Humano). Institución Universitaria CEIPA.

una vacante presenta diferentes debilidades, pues no se cuenta con criterios de asignación salarial, el organigrama que está estipulado en el plan no es acorde a como actualmente se encuentra estructura organizacional, no están definidos los procesos claves para el desempeño de las funciones y responsabilidades del personal al interior de la compañía.<sup>16</sup>

Por otra parte, como efecto de esa estructuración básica en el plan de fortalecimiento existente, se evidencia que la empresa no cuenta con una tabla salarial en donde se estipule los cargos, funciones, criterios y los salarios financieros respectivos para la remuneración a cada ocupante del cargo, lo que ha conllevado que durante el proceso de selección y contratación de la persona que ocupará el puesto vacante, se realiza un tipo de negociación directa entre el trabajador y la compañía, sin tener en cuenta criterios de asignación salarial.

Adicionalmente, como consecuencia generada por la falta de actualización de los cargos en la descripción de aquellas actividades que debe desempeñar cada uno de los trabajadores de la organización, se ha evidenciado que en ciertas situaciones presentadas en las obras o puesto de trabajo del personal de la empresa, los colaboradores no están comprometidos en la realización de sus funciones y responsabilidades dejando los trabajos a medias o mal hechos, no toman iniciativa propia para dar solución a los problemas presentados en el día a día esperando que su jefe inmediato solucione la situación, falta de interés y compromiso por cuidar y darle buen uso a las herramientas o EPP entregados por la organización para el desarrollo de sus labores, adicionalmente, se muestra baja productividad en la ejecución de las actividades laborales, puesto que al llegar la fecha de entrega de la obra o proyecto no se ha terminado y requiere realizar una prórroga al contrato mediante la realización de un otrosí.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> ENTREVISTA con Nidia Mora Barrera, Gerente General de la empresa APLITÉCNICAS S.A.S. Bucaramanga, 17 de mayo de 2018.

<sup>17</sup> *Ibíd.*

Por tal motivo, una vez expuestas las necesidades y antecedentes de la organización, el problema que se presenta dentro de la empresa radica en el material y mecanismo utilizado por la compañía para el empoderamiento de los colaboradores durante el proceso de incorporación o re inducción a la organización, hasta la evaluación de los procesos, ya que existe una desactualización en las funciones y responsabilidades descritas en cada uno de los cargos, enfocadas hacia objetivo organizacional; adicionalmente, no se cuenta con criterios de asignación salarial ni rangos de salarios para cada cargo, con el fin de determinar el valor a devengar de cada uno de los trabajadores, así mismo, se desconoce el nivel de desempeño ejercido por los colaboradores en la compañía, debido a la inexistencia de un instrumento objetivo que permita evaluar el desempeño del trabajador frente a las funciones y responsabilidades establecidas en un periodo determinado.

Por lo anterior la problemática de la empresa Aplitécnicas S.A.S consiste en la falta de empoderamiento ejercido por la compañía hacía los colaboradores, generada por la desactualización en el manual de perfil de cargos, en donde se plasma información referente al cargo, el objetivo del mismo, funciones y responsabilidades a desempeñar, relaciones con el personal (interno y externo) y los criterios que debe tener el perfil del cargo, presentando a su vez, problemas en la contratación del personal por la ausencia de criterios para la asignación salarial a cada uno de los cargos de la empresa; adicionalmente, se ha generado un desconocimiento en el nivel de desempeño de la organización, esto debido a que no existe un formato o documento que permita la medición del desempeño en las labores de los colaboradores.

### **1.1.1 Pregunta problema**

A partir de la problemática presentada anteriormente, se pretende resolver la siguiente pregunta problema:

¿En qué medida la implementación de una estrategia de mejoramiento en el perfil de cargos, salarios y evaluación de desempeño generará el empoderamiento del personal técnico, administrativo y operativo de la empresa APLITÉCNICAS S.A.S?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad la actualización en la descripción de cargos de la compañía, diseño de una tabla salarial con los criterios para la remuneración y elaboración de una evaluación de desempeño para el Área de Gestión Humana de la empresa Aplitécnicas S.A.S, con el fin de mejorar el proceso de selección y asignación de salarios para el personal a contratar, así mismo, determinar el nivel de desempeño de los colaboradores en cada uno de los cargos existentes en el interior de la organización.

Este documento tiene como guía al autor Miguel Amaya Galeano, quien estipula una administración para asegurar que el trabajador se sienta respetado, importante, reconocido, protegido y útil en la organización, es mediante la alineación de los siguientes subprocesos: análisis, evaluación y valoración de cargos; evaluación de desempeño y remuneración de incentivos, los cuales contribuyen a crear un sistema de méritos y reconocimientos con principios de justicia y equidad para el empleado.<sup>18</sup> Este concepto se presenta y desarrolla en empresas e industrias que muestran interés en crear una cultura organizacional en el talento humano, favorecimiento al desempeño organizacional y una interacción entre empleado y empleador, con el fin de la satisfacción de todos y el cumplimiento del objetivo común.

La realización de este proyecto se da gracias a la identificación de una oportunidad de mejora por medio de un estudio realizado en el interior de la organización para el área de Gestión Humana, también el proyecto permite el desarrollo del

---

<sup>18</sup> AMAYA GALEANO, Miguel. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS E INCENTIVOS: Teoría y práctica. 2da Edición. Bogotá, Colombia: ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA, 2003. Prólogo Pág. XIX - XXI.

conocimiento adquirido a lo largo de las fases aulas de la carrera de Administración de Empresas – Formación Dual, mediante la metodología teórica – práctica. Adicionalmente es una retribución con la empresa, en agradecimiento por la oportunidad que se otorgó para el crecimiento personal y profesional dentro de una organización situada en el sector real; y es un requisito para optar por el título de Administrador de Empresas Formación Dual Universitaria.

### **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Implementar una estrategia organizacional que genere el empoderamiento del personal de la empresa Aplitécnicas S.A.S, mediante la actualización de los perfiles de cargo, planeación salarial y evaluación de desempeño para los colaboradores de la compañía a partir del año 2019.

#### **1.3.1 Objetivos Específicos**

- Analizar el manual de perfil de cargos implementado en el año 2015, comparándolo con las funciones y responsabilidades que actualmente tiene cada cargo al interior de la compañía, a través de fuentes primarias y secundarias, para la recolección de información detallada de cada uno de los cargos de la compañía.
- Rediseñar la descripción de los cargos de la compañía con base en el análisis efectuado de la información recolectada por las fuentes internas de la organización, para la determinación de la estructura, funciones y responsabilidades.
- Elaborar una tabla salarial determinando los criterios para la asignación de recursos financieros de cada cargo, con el fin de brindarle soporte y estandarización a la compañía en el proceso de contratación.
- Desarrollar una herramienta de evaluación de desempeño para la organización, a través de un instrumento estandarizado que permita la medición de las funciones y responsabilidades.

### **1.4 CONTEXTUALIZACIÓN**

A continuación, se presenta el contexto general de la empresa a investigar, para determinar el panorama de la misma.

Aplitécnicas S.A.S, es una empresa Santandereana fundada en el año 1991 a partir del ejercicio profesional del Ingeniero Marco Antonio Badillo con el nombre de MB Impermeabilizaciones. Desde los inicios de la compañía se ha venido realizando trabajos que contrarresten los problemas ocasionados por humedales en todo tipo de superficies.<sup>19</sup>

A lo largo de los años, la compañía estaba incursionando en el campo de la ingeniería y arquitectura. Gracias a la constante capacitación con SIKA Colombia S.A. y experiencia en la ejecución de sus servicios, MB Impermeabilizaciones se habría convertido en una empresa reconocida en el ámbito de la construcción, bajo un solo concepto de servicios inmediatos, buena calidad y eficiencia en cada uno de los trabajos que esta realiza. Años más tarde, entre el año 2009 y 2010 MB Impermeabilizaciones dejó de llamarse así, para empezar a llamarse Aplitécnicas LTDA.<sup>20</sup>

Con las constantes capacitaciones que se tienen con los proveedores en especial SIKA Colombia S.A, Aplitécnicas LTDA, en el año 2011 fue ganadora del premio al mejor aplicador en la región santandereana.<sup>21</sup>

Actualmente, Aplitécnicas LTDA dejó de ser limitada y se convirtió en S.A.S, cuenta con un promedio de 50 empleados, entre lo que se encuentran operarios, administrativos, ingenieros y supervisores que cumplen con todos los parámetros establecidos por la organización.<sup>22</sup>

### 1.4.1 MISIÓN

Somos la solución técnica e integral en impermeabilización, pisos industrializados y reforzamiento estructural para la industria, la construcción, la vivienda y el comercio a nivel Nacional. Nuestro compromiso es la calidad y efectividad en el uso de excelentes materiales y productos; con un equipo calificado y comprometido en la

---

<sup>19</sup> ENTREVISTA con Nidia Mora Barrera, Gerente General de la empresa APLITECNICAS S.A.S. Bucaramanga, 20 de marzo de 2017

<sup>20</sup> *Ibíd.*,

<sup>21</sup> *Ibíd.*,

<sup>22</sup> *Ibíd.*,

satisfacción de las necesidades de nuestros clientes a partir una continua capacitación profesional y con el desarrollo de procesos efectivos, de innovación y tecnología.<sup>23</sup>

#### **1.4.2 VISIÓN**

En el 2017 seremos la empresa líder a nivel Nacional en la solución técnica de la construcción con los más altos índices de calidad y cumplimiento de las normas, con solidez financiera, con un equipo de trabajo calificado y satisfecho, buscando posicionar la marca y ser la mejor opción en el mercado.<sup>24</sup>

#### **1.4.3 VALORES CORPORATIVOS<sup>25</sup>:**

- Compromiso: que significa para nosotros la entrega total hacia nuestras labores, cumpliendo de conformidad con los requisitos exigidos por el cliente, siendo este el eje principal de nuestras labores.
- Respeto: Clave para el funcionamiento correcto de la empresa, pues debemos entender al otro como parte principal de un todo al cual pertenecemos y por el cual nos esforzamos.
- Honestidad: No permitir el mal uso, la apropiación indebida ni el abuso de los bienes de la empresa; ofrecer respuestas efectivas y veraces que conllevan a un mejor servicio.
- Verdad: Somos íntegros en nuestras decisiones, acciones y damos cuenta de ellas.

---

<sup>23</sup> Aplitécnicas Ltda., Misión [en línea] <http://AplitécnicasLtda.com/empresa.html> [citado el 20 de Mayo de 2018]

<sup>24</sup> Aplitécnicas Ltda., Visión [en línea] <http://AplitécnicasLtda.com/empresa.html> [citado el 20 de Mayo de 2018]

<sup>25</sup> Aplitécnicas Ltda., Valores [en línea] <http://AplitécnicasLtda.com/empresa.html> [citado el 20 de Mayo de 2018]

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS

A continuación, se relacionan algunas investigaciones de carácter internacional, nacional y local orientadas al área de desarrollo del proyecto y su respectivo objeto de estudio.

#### 2.1.1 Referentes Internacionales

José Luis Hidraugo Vásquez; Diego Fernando Pucce Castillo, quienes realizaron una tesis de grado llamada *“El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clínica San Juan de Dios”*<sup>26</sup>, con el fin de optar el título profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Señor de Sipán en el año 2016 en la ciudad de Pimentel, Perú. Tiene como objetivo principal conocer la relación entre el rendimiento y el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Clínica San Juan de Dios. Razón por la cual mediante un análisis que tuvo como instrumento de recolección de información una entrevista con un total de 16 ítems para el gerente de la clínica y un cuestionario con un total de 19 ítems, dirigida a los colaboradores del área administrativa, las dos con una escala de respuestas tipo Likert. Una vez recolectada la información, se realizó un análisis de ponderación de porcentajes, en donde se conocieron los principales factores que afectan el desempeño laboral del talento humano del área administrativa de la Clínica San Juan de Dios, algunas de las variables que afectan directamente el nivel de desempeño y rendimiento laboral de los trabajadores son: la comunicación, el desarrollo de relaciones interpersonales, el compromiso laboral y el trabajo en equipo, cumplimiento de las funciones, aspectos que determinaron que el grado de correlación del estudio es perfecta y positiva puesto que alcanzó el valor de +1 siendo esto una representación de la existencia de relación entre el

---

<sup>26</sup> HIDRAUGO VÁSQUEZ, José Luis; PUCCE CASTILLO, Diego Fernando. “El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clínica San Juan de Dios” Pimentel, Perú 2016. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Señor de Sipán.

rendimiento y el desempeño laboral en la entidad. La pertinencia de esta investigación es clara ya que se evidenció la importancia que una empresa debe tener al momento de evaluar el desempeño de sus colaboradores, con el fin de poder conocer los diferentes factores que afectan el rendimiento de estos y poder crear un plan de acción que beneficie a la compañía y a los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos en común, motivo por el cual tiene gran relación con lo que se busca desarrollar en este proyecto para el área de gestión humana y todos los cargos en la empresa Aplitécnicas S.A.S.

Otro referente dentro del ámbito internacional, es el proyecto realizado por Jennifer Andrea Urrutia Paniagua, tesis de grado para optar por el título de Psicóloga Industrial/ Organizacional en el grado académico de Licenciada de la facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar en el año 2015, la tesis tuvo como nombre *“Valuación de puestos operativos por el método de factores y puntos en el ingenio concepción”*<sup>27</sup>. Tuvo como objetivo proponer un sistema de valuación en los puestos operativos en una empresa productora de azúcar en el municipio de Escuintla mediante el método de factores y puntos, con el fin, de beneficiar al personal e implementar un documento de evaluación que ayude a los jefes y supervisores del área de fábrica para la asignación de puntos, según los factores que afectan cada uno de los 70 puestos que conforman el área operativa. Para el logro de los objetivos, se elaboró y validó un formato de método de puntos por factor, el cual se compone por un cuadro en el que se presentan cuatro factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo; posterior a la implementación del documento, se conformó el comité evaluador, con el fin, de valorar los puestos teniendo en cuenta las descripciones ya estipuladas en la compañía. Una vez obtenidos los resultados, se realizó un análisis estadístico, en el cual se concluyó que la realización de la valuación facilitó la agrupación de los puestos, permitiendo en un futuro la definición de escalas salariales y políticas de compensación; así

---

<sup>27</sup> URRUTIA PANIAGUA, Jennifer Andrea. “Valuación de puestos operativos por el método de factores y puntos en el ingenio concepción” Escuintla, Guatemala 2015. Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar.

mismo, se recomendó a la empresa analizar los salarios y conocer la distribución de estos con base en el valor que tiene cada puesto para tener remuneraciones justas y equitativas. La pertinencia de esta tesis con la presente investigación, radica en la metodología y criterios de valoración utilizados, siendo la valuación de los puestos un proceso sistemático, puesto que se busca medir el valor competitivo de los cargos de una empresa para compararlos con los del sector, generando así, un equilibrio entre la efectividad del puesto con las responsabilidades y funciones del mismo; adicionalmente, ayudó a determinar que es necesario realizar un estudio para la formulación de una estructura salarial para la compañía, acorde a las funciones de cada puesto.

### 2.1.2 Referentes Nacionales

Para el ámbito Nacional, se encontró un proyecto desarrollado por Daisy del Carmen Bauther Cárdenas; John Harrison Torres Castillo, quienes realizaron un trabajo de grado para optar por al título de Administradores de Empresas de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena en el año 2015; el proyecto tuvo como nombre *“Diseño de una estructura de sueldos y salarios para la empresa Técnicos Marinos Asociados S.A.S”*<sup>28</sup>, cuyo objetivo fue el diseño de una estructura de sueldos y salarios para los puestos de trabajo de la empresa Técnicos Marinos Asociados S.A.S, con el fin de permitir una distribución de salarios equitativa, de acuerdo a los cargos y el desempeño laboral de los trabajadores. El desarrollo del proyecto, se realizó mediante el análisis y re diseño de la descripción de los perfiles de cargo, elaboración de una evaluación de desempeño con el fin de determinar el grado de complejidad, identificación de la situación salarial de la organización y compararla con el sector para determinar el nivel de competitividad, y por último se definió una estructura de sueldos y salarios que permitieron establecer estrategias bajo una política salarial justa y equitativa. Posterior a los métodos implementados para la estimación de factores directamente relacionados en la ejecución en cada

---

<sup>28</sup> BAYTHER CÁRDENAS, Daisy del Carmen; TORRES CASTILLO, John Harrison. “Diseño de una estructura de sueldos y salarios para la empresa Técnicos Marinos Asociados S.A.S” Cartagena, Colombia 2015. Facultad de Ciencias Económica, Programa de Administración de Empresas, Universidad de Cartagena.

uno de los cargos estudiados, los factores con mayor puntuación para la estimación de salarios fueron: la educación, experiencia, habilidad mental y manual, la responsabilidad por contactos, por supervisión y manejo de equipos, el esfuerzo visual y las condiciones ambientales; adicionalmente, dentro de los cargos que fueron seleccionados para el estudio, el cargo de gerente general, es el cargo que más requiere educación especializada, manejo de inglés y una experiencia mínima de tres años, con un total de 892 puntos; por otra parte, el cargo de servicios generales es un cargo que requiere el mínimo nivel de formación y no es necesaria una experiencia, con un total solo 100 puntos. La pertinencia del proyecto es clara ya que el método implementado en el estudio es similar al procedimiento que se realizará en el presente proyecto de investigación, determinando la descripción de cada uno de los cargos, la estructura salarial que se debe tener y por ultimo medición del nivel de desempeño de los colaboradores de la organización con el fin de cumplir el objetivo en común.

Como segundo referente, se presenta el proyecto llamado *“Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del talento humano”*<sup>29</sup> elaborado por Andrea de Jesús Otero Padilla en la Universidad de Cartagena en Cartagena de Indias D.T y C durante el año 2014, con el fin de optar por el título de Administrador Industrial. El objetivo general de este proyecto es crear una estructura salarial para el análisis de los cargos laborales de los niveles organizacionales y los criterios de evaluación cuantitativa de cargos, según el método de perfiles y escalas de guía de HAY group para la retención del talento humano; la tesis analizada en el desarrollo de los parámetros más importantes, se evidenció el estudio de 23 puestos en el interior de la compañía mediante una entrevista y análisis de los perfiles ya existentes, posterior a los resultados obtenidos se realizó la estructuración de compensación salarial y diseño de las políticas de compensación salarial, con el fin de generar patrones para la

---

<sup>29</sup> OTERO PADILLA, Andrea de Jesús. “Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A” Cartagena, Colombia 2014. Facultad de Ciencias Económica, Programa de Administración Industrial, Universidad de Cartagena.

asignación de los salarios que recibirá cada individuo en el cargo ocupado. La pertinencia con la investigación radica en la metodología y los criterios utilizados para el análisis de los puestos y el diseño de la estructuración salarial; en el cual, se definieron dos grandes variables: la primera la carga laboral con dos dimensiones, una son las competencias y habilidades para desempeñar las funciones y la otra la valoración cuantitativa de cada cargo; la segunda variables es la estructura de compensación salarial, que tiene como variables la remuneración y ,políticas de compensación salarial; cada variables con su respectivo indicador, técnica de recolección y fuente de información. Por tal motivo, la correcta implementación de la estructura salarial en la organización, evidenció los criterios relacionados en la asignación de salarios y una equidad en la remuneración de cada uno de los cargos de la compañía.

### 2.1.3 Referentes Locales

El estudio llamado *“Estudio de cargas laborales para la planta de personal administrativa de la Universidad Industrial de Santander Fase I”*<sup>30</sup> elaborado por los estudiantes Eydeen Marcela Aguilar Cruz; Mónica Liliana Castro Guerrero; Lizeth Viviana Gutiérrez Pérez de la Universidad Industrial de Santander, durante el año 2015, para optar por el título de Ingeniero Industrial. Se planteó como objetivo general la realización de un estudio de cargas laborales para determinar los requerimientos reales del personal en la planta administrativa de la institución. El enfoque de la investigación, permitió identificar las perspectivas de los colaboradores que se encuentran en un mismo cargo y minimizar la subjetividad en el proceso por parte de los funcionarios y jefes inmediatos; adicionalmente, se diseñó un instrumento en Excel para la recolección de información con base en la guía para la Modernización de Entidades Públicas. La tesis tuvo un impacto positivo en la organización, ya que, con la información obtenida de las actividades, tiempos,

---

<sup>30</sup> AGUILAR CRUZ, Eydeen Marcela; CASTRO GUERRERO, Mónica Liliana; GUTIÉRREZ PÉREZ, Lizeth Viviana. “Estudio de cargas laborales para la planta de personal administrativa de la Universidad Industrial de Santander Fase I” Bucaramanga, Colombia 2015. Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander.

frecuencias y observación hechas por el personal, una propuesta de mejora en las necesidades generadas por el personal administrativo de la entidad, lográndose especificar el tiempo de duración en cada actividad; así mismo, las actividades que forman parte del ejercicio normal de la Universidad, optimizando el proceso para el cumplimiento de las metas. Finalmente, la tesis es pertinente con la investigación, puesto que, se evidencia el proceso que se debe llevar a cabo para la recolección de información en el análisis de los puestos de trabajo, la identificación de las actividades directamente relacionadas con la actividad económica y la duración de cada una de estas actividades.

Como otro referente local se referencia el proyecto de grado titulado *“Estructura salarial para una empresa del sector turístico y hotelero ubicada en la ciudad de Bucaramanga. Mediante la implantación de un programa de análisis, descripción y valoración de cargos”*<sup>31</sup>, realizado por Juan Sebastián López Mendoza en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, durante el año 2018 para optar por el título de Administrador de Empresas Dual. El presente proyecto tiene como objetivo establecer una estructura salarial para un club de entretenimiento en la ciudad de Bucaramanga, mediante el desarrollo de la descripción de cargos y valoración de los mismos. El logro del objetivo se hace por medio de un análisis documental a la información recopilada por la organización a través de las entrevistas y observación a los colaboradores, junto con el procesamiento de los datos; se evidenció desactualización en la información de recursos humanos y se logró corregir y reestructurar en totalidad los cargos del club, el organigrama de la compañía, la selección de los factores que describen los cargos para la valoración de los mismos. Adicionalmente, por medio del análisis de los factores en la dispersión de puntos, se evidenció que existía un 95,95% de inequidad interna en cuanto a la remuneración otorgada al personal, en donde el 53% de los cargos se encuentran

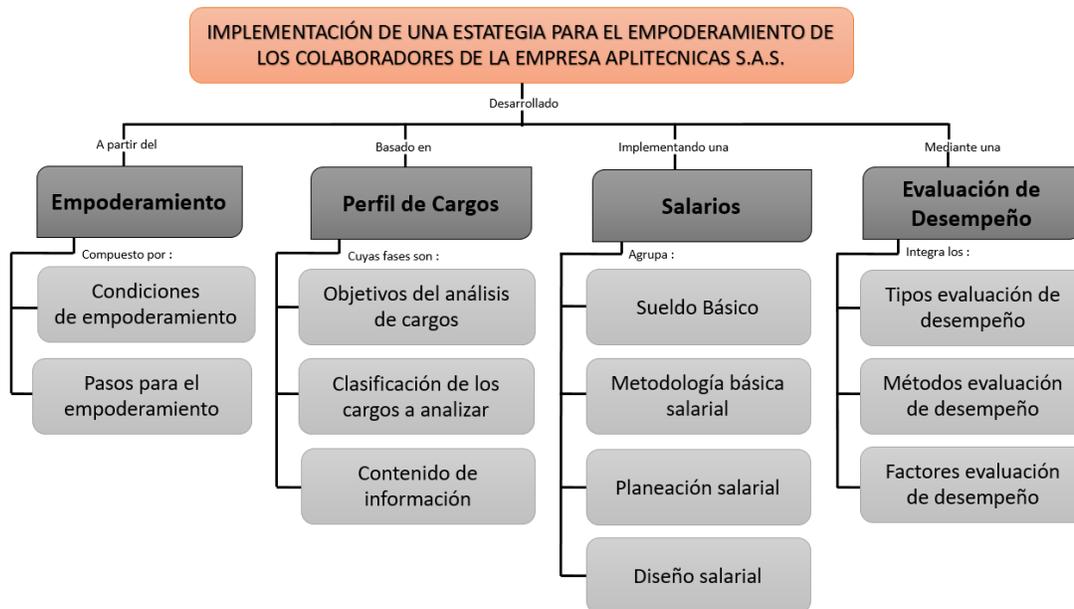
---

<sup>31</sup> LÓPEZ MENDOZA, Juan Sebastián. *“Estructura salarial para una empresa del sector turístico y hotelero ubicada en la ciudad de Bucaramanga. Mediante la implantación de un programa de análisis, descripción y valoración de cargos”* Bucaramanga, Colombia 2018. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Programa de Administración de Empresas Dual, Universidad Autónoma de Bucaramanga.

sobrevalorados y el 47% restante están infravalorados; lo que conllevó al establecimiento de políticas salariales, con el fin de nivelar los salarios de las personas que ocupaban un mismo cargo pero obtenían una remuneración diferente, generando problemas legales e inconformidades en la organización. Para el desarrollo del presente proyecto, resulta útil la manera en cómo se ejecuta la tesis anteriormente expuesta, en la cual se usan técnicas, herramientas que ayudaron en la evaluación e implementación de estrategias de mejora para la descripción de los cargos y la estructura salarial de la organización.

## 2.2 MARCO DE REFERENCIA

**Ilustración 1. Marco de Referencia**



**Fuente:** Realizado por la autora.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

Teniendo en cuenta el mapa conceptual planteado anteriormente, se enunciarán uno por uno los conceptos teóricos que permiten el desarrollo del presente proyecto, compuesto por un total de cuatro fases principales: Empoderamiento, Perfil de Cargos, Salarios y Evaluación de Desempeño.

### 2.3.1 Empoderamiento

El empoderamiento empresarial es una estrategia de gestión, con la cual las personas favorecen sus capacidades con el fin de brindar cambios positivos a diferentes situaciones que se presentan en cualquier ámbito social, según Rowlands existen tres dimensiones del empoderamiento: *“a) la personal, como desarrollo del sentido del yo, de la confianza y la capacidad individual; b) las relaciones próximas, como capacidad de negociar e influir en la naturaleza de las relaciones y las decisiones, y c) la colectiva, como participación en las estructuras políticas y acción colectiva basada en la cooperación”*<sup>32</sup>. Así mismo, el empoderamiento tiene fundamentalmente una dimensión individual y colectiva; como base del mecanismo, la individual implica un proceso en donde las personas elevan sus niveles de confianza, autoestima y capacidad para responder a sus propias necesidades, este proceso dentro de las organizaciones es largo y de arduo trabajo ya que se ven inmersos en crear conciencia en los miembros, con el fin de reducir el riesgo al fracaso.<sup>33</sup>

Por otra parte, la dimensión colectiva se basa en el hecho de unir a personas más vulnerables para el cumplimiento de objetivos comunes, con el fin de hacerlas participes y defender sus propios derechos mediante la incorporación del empoderamiento, aumentando la visión, divulgación de información y protagonismo para la transformación de las relaciones desiguales entre los miembros de la organización.<sup>34</sup>

#### 2.3.1.1 Condiciones de empoderamiento

La implementación de empoderamiento dentro de una organización, se cataloga como empresas no estáticas puesto que se encuentran en constante cambio, generando un incremento en la capacidad de hacer frente a un entorno socio – económico cambiante, con la facilidad de adaptación y auto eficiencia para la

---

<sup>32</sup> ROWLANDS, Joanna. Questioning Empowerment: Working with Women in Honduras. British Library, Oxfam UK, 2010. Pág.: 2 – 5.

<sup>33</sup> *Ibíd.*, 6

<sup>34</sup> *Ibíd.*, 7

definición de objetivos, prioridades, actividades y demás acciones enfocadas a un fin común.<sup>35</sup>

Por tal motivo, las condiciones necesarias que una empresa debe tener en cuenta para generar un empoderamiento empresarial óptimo se presentan a continuación:<sup>36</sup>

### Ilustración 2. Condiciones Necesarias para el Empoderamiento

CONDICIONES NECESARIAS PARA EL EMPODERAMIENTO	
Factores que generan un incremento en la capacidad de respuesta a cambios	Indicadores principales para el desarrollo humano del personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconfianza</li> <li>• Asertividad cultural</li> <li>• Acceso a información</li> <li>• Acceso al conocimiento</li> <li>• Espacios de participación para la formación en solución de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la calidad de vida</li> <li>• Nivel de cumplimiento de los objetivos corporativos</li> <li>• Condiciones de ambiente de trabajo digno.</li> </ul>

**Fuente:** Realizado por la autora.

#### 2.3.1.2 Pasos para el empoderamiento

Para la aplicación óptima del empoderamiento en una empresa se deben tener en cuenta una serie de pasos, con el fin de lograr dirigir el equipo de trabajo al cumplimiento de los objetivos organizacionales de una manera efectiva.

A continuación se expondrán los pasos que debe seguir una empresa, sin importar el tamaño o el mercado que se abarque:<sup>37</sup>

<sup>35</sup> VANGILE, Titi; NARESH, Singh. Empowerment for Sustainable Development: Towards Operational Strategies. IISD (International Institute for Sustainable Development), 2001. Pág., 8. [en línea]: <[http://www.iisd.org/pdf/2011/operational\\_strategies.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2011/operational_strategies.pdf)> [citado el 10 de junio de 2018]

<sup>36</sup> *Ibíd.*

<sup>37</sup> BLANCHARD, Ken; P, Jhon Carlos; RANDOLPH, Alan. Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá: Grupo Editorial Norma S.A, 2000. [en línea]: <[http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-4/lecturas/37\\_Empowerment.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-4/lecturas/37_Empowerment.pdf)>

<b>PREPARAR EL PERSONAL</b>
<p>1. Mentalizarse: El empoderamiento se centra en las condiciones de trabajo, variedad, autonomía, carga laboral, actividades a desarrollar, soporte de la organización y posición dentro de la empresa.</p>
<p>2. Definición de objetivos: Es importante tener objetivos definidos, con el fin de generar autoridad, autonomía y responsabilidad en toda la organización, para aprovechar el conocimiento, habilidades y capacidades.</p>
<p>3. Recursos: Para el cumplimiento de las metas, es necesario tener las diferentes herramientas que se necesitan para el cumplimiento de las tareas y funciones que tiene el personal de la compañía.</p>
<b>DESARROLLAR EL DESEMPEÑO DE TU EQUIPO</b>
<p>1. Identificar los potenciales: Es necesario conocer que puede aportar cada uno de los trabajadores dependiendo de las capacidades y habilidades que tiene, con el fin de asignar responsabilidades de la mejor manera.</p>
<p>2. Crea una conexión: Hacer que los empleados sepan lo fundamental que son para la compañía, por esto, es importante hacer reuniones, capacitaciones y demás actividades que los hagan sentir pieza fundamental para la compañía en donde su identidad se vea motivada.</p>
<p>3. Claridad en los objetivos: Exponerle a los trabajadores de manera clara, sencilla, concreta y sin ánimo de intimidarlos, cuales son los objetivos y expectativas que se tiene con las metas y plazos; es fundamental brindarle la mayor información posible y concreta generando un empoderamiento.</p>
<p>4. Grado de riesgo: Es de gran importancia asumir riesgos en cuanto a la libertad y autonomía que los empleados pueden tomar con el cumplimiento</p>

<p>de responsabilidades, así, podrán tener nuevas ideas y generar nuevos métodos. Es necesario reconocer el esfuerzo y dedicación realizado.</p>
<p>5. Información: Es fundamental mantener informado al personal sobre todos los temas relacionados a la compañía, ya que permite una mejor comunicación, optimización de tiempo, confianza, importancia hacia el trabajador, entre otros factores que enriquecen el resultado final.</p>
<p><b>MANTENER LA MOTIVACIÓN</b></p>
<p>1. Premios: En este paso, es necesario aplicar incentivos tanto financieros como no financieros para causar efectos gratos en los trabajadores, motivándolos a seguir haciendo lo que hacen o mejorar algunos aspectos.</p>
<p>2. Capacitación: El capacitar al personal ayuda a mantener una constante relación con las nuevas exigencias del mercado. Existen diferentes mecanismos para capacitar al personal, mediante cursos, expertos, charlas, entre otros.</p>
<p>3. Creación de nuevos retos: A medida que pasa el tiempo, el personal adquiere más experiencia al momento de abordar y cumplir los objetivos, es por esto, necesario crear nuevos retos para sacarlos de la zona de confort, motivarlos cada día, nuevas metas, constante progreso.</p>

**Ilustración 3. Pasos para hacer empoderamiento empresarial**

**Fuente:** Realizado por la autora.

### 2.3.2 Perfil de Cargos

En todas las compañías, la administración es parte fundamental en la estructura organizacional con relación directa a la actividades que desempeñan los trabajadores, es por esto, que antes de proceder a vincular un colaborador a la compañía se debe tener estipulado el nombre del puesto, funciones, deberes, responsabilidades, el nivel jerárquico que ocupará dentro de la organización, jefe inmediato, y toda información que da claridad a lo que el empleado debe realizar; adicionalmente, las responsabilidades, funciones y demás parámetros deben estar

alineados con la misión, visión, objetivos, estructura organizacional, procesos administrativos, metas, que constituyen un solo sistema y da origen al cargo.<sup>38</sup>

### 2.3.2.1 Objetivos del análisis de cargos

En la administración del personal, la recolección y uso de la información es necesaria para determinar las actividades y tareas que el cargo implica, así como los objetivos y requisitos del mismo para que una persona pueda desarrollar eficientemente cada una de las responsabilidades que se le asigna, en función a los objetivos de la compañía.<sup>39</sup>

Existen seis (6) objetivos en los que se basa principalmente el análisis situacional dentro de una organización, estos se evidenciarán a continuación:

1. **Análisis ocupacional o análisis de cargos:** Es el procedimiento que sirve para determinar las responsabilidades y actividades que implica cada cargo, así como los requisitos del mismo para que el trabajador se puede desempeñar de la manera más eficiente.
2. **Diseño del puesto y organigrama de la empresa:** Con las funciones resultantes del análisis de cargos, se diseña cada puesto de trabajo con la descripción de los objetivos y el nivel de jerarquía que ocupará en el interior de la organización, delimitando los diferentes niveles, desde el nivel más bajo hasta los altos mandos.
3. **Valoración de cargos:** Con la información adecuada de cada cargo se permite conocer no solo los criterios de importancia de cada cargo y posición estructural, sino determinar los parámetros para establecer el valor monetario de cada cargo, ajustándose a las responsabilidades y especificaciones que cada trabajador ejerce en la empresa.

---

<sup>38</sup> TORRES LABORDE, José Luis; JARAMILLO NARANJO, Olga Lucía. DISEÑO Y ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: Herramientas para la gestión del talento humano. Ediciones de la U. Barranquilla, Colombia: UNIVERSIDAD DEL NORTE, 2014. Pág.: 39 - 42. [en línea]: <<https://ebookcentral-proquest-com.aure.unab.edu.co/lib/unabsp/reader.action?docID=3229166&query=perfil+de+cargos>>

<sup>39</sup> AMAYA GALEANO, Miguel. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS E INCENTIVOS: Teoría y práctica. 2da Edición. Bogotá, Colombia: ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA, 2003. Pág. 162 - 175.

4. **Reclutamiento y selección:** En el análisis de cargos se recolecta información que va desde “qué es lo que se hace” y “cómo se ejecutan” las funciones del cargo, siendo la base para conocer el perfil de la persona que requiere el puesto de trabajo, con el fin de realizar el reclutamiento y la selección de los recursos humanos que integran la organización.
5. **Capacitación y desarrollo:** Una vez identificado el “qué, cómo y para qué” se realizan actividades propias del cargo, mediante programas de capacitación y entrenamiento que permita a las personas tener un desarrollo personal y laboral, por medio de la manera más eficiente y adecuada respecto al cargo.
6. **Evaluación de desempeño:** Este aspecto se realiza con el fin de poder crear un mecanismo de evaluación y valoración de los cargos, para así comparar las funciones y objetivos de estos con el desempeño real que las personas ejercen en la organización; adicionalmente, se busca establecer una escala de méritos que beneficie a los trabajadores y brindarles remuneración financiera y no financiera.<sup>40</sup>

### 2.3.2.2 Clasificación de los cargos a analizar

Una vez entendido en qué consiste y cuáles son los objetivos que se quiere lograr con el análisis ocupacional, el siguiente paso es elegir los cargos que se van a analizar por las áreas funcionales de la organización. Dentro de la selección, es importante que las personas involucradas en el proceso estén de acuerdo en cómo se clasificarán los cargos, esto se debe, a que los requisitos o factores dentro de un áreas pueden ser iguales o similares para otras áreas, pero el peso porcentual varia y por esto se recomienda no mezclar los cargos de las diferentes áreas.<sup>41</sup>

A continuación se presentan los factores de clasificación para las diferentes áreas de una empresa.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> *Ibíd.*, Pág.: 162 - 165

<sup>41</sup> *Ibíd.*, Pág.: 165 - 167

<sup>42</sup> *Ibíd.*, Pág.: 167 - 169

**Ilustración 4. Factores comunes de clasificación para las áreas de una empresa**



**Fuente:** Realizado por la autora.

Adicionalmente, un criterio a tener en cuenta cuando los factores son predominantes en determinado sector o área funcional es común, se aconseja hacer un solo manual, con el fin de seguir una parametrización y facilitar el proceso de valoración de cargos.<sup>43</sup> En la ilustración 5, se expone una guía para la valoración de trabajos.

**Ilustración 5. Guía para la valoración de cargos.**

Nivel considerado	TIPOS DE TRABAJO			
	OPERATIVOS	TÉCNICOS	ADMINISTRATIVOS	VENDEDORES
INFERIOR	Subordinados	Subordinados	Subordinados	10. Subordinados
MEDIO	Mandos intermedios	Supervisores	Supervisores	11. Supervisores
SUPERIOR	Directivos	Directivos	Directivos	12. Directivos

**Fuente:** Realizado por la autora.

**2.3.2.3 Contenido de información**

Una vez recolectada la información es necesario determinar la persona encargada del análisis, descripción y valoración de cargos, con el fin de mantener un mismo patrón por la persona a cargo de conducir el análisis; puede ser por un empleado

<sup>43</sup> *Ibíd.*, Pág.: 169

de la organización, firma consultora, un especialista en recursos humanos, el ocupante del puesto y/o supervisor.<sup>44</sup>

Adicionalmente, después de determinar la persona a cargo del análisis, esta deberá realizar la descripción de los cargos que se cataloga como el resumen de toda la información recolectada, mediante el uso de oraciones cortas que muestren los criterios y los requisitos de ejecución en cada uno de los cargos organizacionales.

1. Identificación del cargo
2. Resumen general del cargo o naturaleza del cargo
3. Funciones o labores principales y su frecuencia
4. Funciones o labores secundarias y su frecuencia
5. Funciones o labores ocasionales
6. Especificaciones, factores o requerimientos del cargo.<sup>45</sup>

### 2.3.3 Salarios

La administración de la remuneración es un conjunto de contraprestaciones otorgadas al trabajador y se puede representar en dos tipos:

**Remuneración Financiera:** En la remuneración financiera existe la directa e indirecta; la directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos, y la remuneración financiera indirecta representa todas las retribuciones no incluidas en la directa y conocidas como prestaciones.

**Remuneración No Financiera:** Consiste en la satisfacción que experimenta una persona derivada del trabajo mismo o del ambiente psicológico o físico en el cual desarrolla sus labores.<sup>46</sup>

Así mismo, los propósitos principales de la remuneración consisten en atraer, retener y motivar a los trabajadores mediante la implementación de diferentes

---

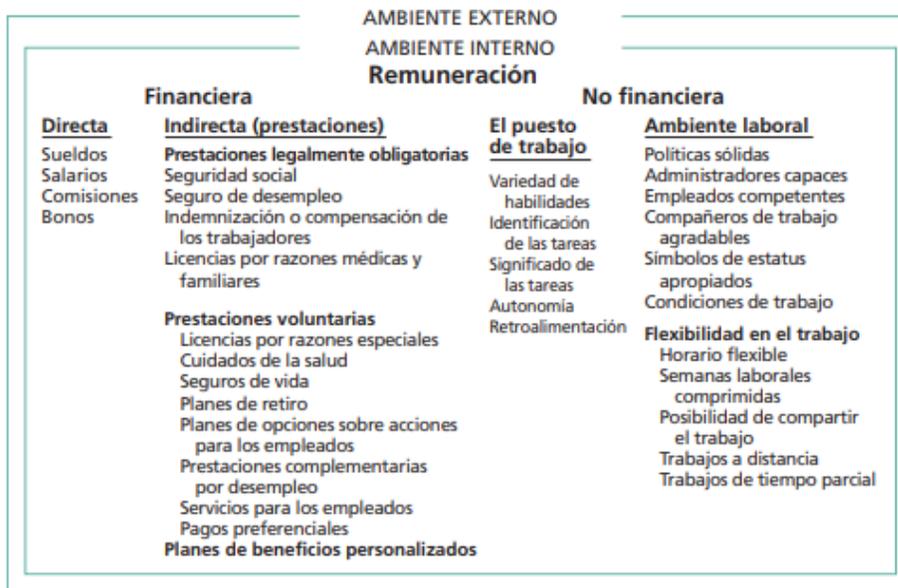
<sup>44</sup> Ibid., Pág.: 170

<sup>45</sup> Ibid., Pág.: 170 - 175

<sup>46</sup> WAYNE MONDY, Robert; NOE. M, Robert. Administración de recursos humanos. 9 ed. Naucalpan, México: Pearson Educación, 2005. Pág.: 268 – 271 “Capítulo Nueve” (Remuneración financiera directa) [en línea]: <<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>>

componentes de un programa total de remuneraciones<sup>47</sup>, a continuación se pueden evidenciar los tipos de remuneraciones existentes.

### Ilustración 6. Componentes de una remuneración



Fuente: WAYNE MONDY, Robert; NOE. M, Robert. Administración de recursos humanos. 9 ed. Capítulo Nueve. Figura 9-1. Pág.: 269.

#### 2.3.3.1. Sueldo Básico

Para una remuneración justa, es necesario otorgar un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas del trabajador y las de su núcleo familiar; según el artículo 56 de la Constitución Política y la Ley 278 de 1996 estipula que: “*el ajuste anual del salario mínimo se da en torno a un acuerdo entre una comisión tripartita, también denominada Comisión Permanente de Concertación de Políticas Laborales y Salariales; y a más tardar el 15 de diciembre la comisión deberá haber fijado el nuevo salario*”<sup>48</sup>.

Adicionalmente, el autor Ricardo Varela comprende que en el salario existen dos tipos: el salario real es el monto que recibe el trabajador, y el salario nominal se

<sup>47</sup> Ibid., pág.: 269.

<sup>48</sup> SALARIO MINIMO 2017.DE. ¿Cómo se fija el Salario Mínimo en Colombia? [en línea] <<http://www.salariominimo2017.de/colombia/como-se-fija-el-salario-minimo-en-colombia/#comments>> [citado el 26 de Junio de 2018]

encuentra relacionado con el costo de vida o la capacidad de compra que tiene la persona con el dinero que recibe.<sup>49</sup>

Así mismo, el autor expone diferentes clases de salario desde varios enfoques, como se puede evidenciar a continuación:<sup>50</sup>

### Ilustración 7. Tipologías de Salario



Fuente: Realizado por la autora.

#### 2.3.3.2. Metodología básica salarial

En otro capítulo del libro administración de la compensación de Ricardo Varela se estipulan las actividades principales a tener en cuenta para la asignación de un

<sup>49</sup> VARELA SUAREZ, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones. 2 Ed. México: Pearson Educación, 2013. Pág.: 43 – 44. “Capítulo tres” (Marco legal y salario) [en línea] <<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/8b6446e4bc766d7b63f03b4170474e49.pdf>> [citado el 26 de junio de 2018]

<sup>50</sup> Ibíd., pág.: 43 – 44.

suelo a los colaboradores de una empresa, independientemente de la metodología utilizada y se presentan a continuación:<sup>51</sup>

- ✓ Análisis y descripción de cargos
- ✓ Valuación de puestos: Formación del comité, capacitación del comité y valoración de cargos.
- ✓ Curva de equidad interna.
- ✓ Mercado de trabajo.
- ✓ Costo de vida.
- ✓ Análisis de factibilidad económica.
- ✓ Determinación del posicionamiento.
- ✓ Política de pago.
- ✓ Estructura salarial.
- ✓ Evaluación de desempeño.

### **2.3.3.3. Planeación salarial**

Para la planeación salarial, se conglera toda la información recopilada a lo largo del proyecto, con el fin, de expresarlos en términos monetarios.

En primera instancia, se inicia con el análisis de los cargos para determinar los factores que se ven directamente relacionados en la remuneración del trabajador; sin embargo, no solo esos factores son los determinantes en el diseño de la estructura salarial, sino que existen una serie de criterios tanto interna como externamente a la organización.

Según el autor Juan Antonio Morales y Néstor Velandia, expone que en cada compañía existe un sistema de valoración único, con su respectivo método de asignación salarial:<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> *Ibíd.*, pág.: 164 - 200.

<sup>52</sup> MORALES ARRIETA, Juan Antonio; VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando. Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá: McGraw-Hill, 1999. Pág.: 75. "Capítulo cuatro" (Métodos de valoración cualitativos) [en línea] < <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2010/09/salarios-morales-arrieta-capitulo-1-al-4.pdf> > [citado el 26 de junio 2018].

- **Sistemas de jerarquización y clasificación por categorías:** Se usa cuando no se tiene información numérica, por medio de la comparación de diferentes cargos, con el fin de darle un orden lógico que va desde el más complejo, hasta el menos complejo de la organización.
- **Sistema de comparación de factores:** Este proceso se realiza mediante la valoración de una tabla que contiene los sueldos básicos y los criterios que se ven directamente relacionados en la escogencia de los términos monetarios para cada puesto de trabajo.
- **Otros sistemas cuantitativos:** En los sistemas cuantitativos, la asignación salarial se determina a través de un diagrama de dispersión, en donde se traza un plano cartesiano para determinar la posición de los puestos según los puntajes o valores otorgados, mediante una línea de ajuste para la precisión entre las dos variables que son puntos y salarios actuales.<sup>53</sup>

#### 2.3.3.4. Diseño salarial

La identificación de los criterios directamente relacionados en la estructura salarial, son la base principal para la determinación de los sueldos otorgados a los colaboradores de la organización. Estas variables, deben ser lo más objetivas posible y deben conglomerar dos grandes rubros: variables de la empresa y variables del ocupante al cargo.<sup>54</sup>

Una vez valuados cada uno de los cargos, se debe realizar un análisis con el fin de comparar los cargos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico determinando cuales cargos se encuentran por debajo del mínimo, o por encima del pago máximo, con el fin de determinar un punto medio en cada nivel e igualar aquellos que se encuentran por fuera de los rangos.<sup>55</sup>

<sup>53</sup> *Ibíd.*, pág.: 81 – 90.

<sup>54</sup> VARELA SUAREZ, Ricardo A. *Op. Cit.*, pág.: 184 – 186.

<sup>55</sup> DÍAZ NIETO, Elia Socorro; SAAVEDRA URIBE, Laura Patricia; VALENCIA PÉREZ, Héctor Fernando. *Sueldos y Salarios: Guía práctica y metodología*. México: Plaza y Valdés, 2010. Pág.: 134. “Unidad cuatro” (Políticas de administración de sueldos y salarios) [en línea] <<https://ebookcentral-proquest-com.aure.unab.edu.co/lib/unab/reader.action?docID=3218636&query=salarios+>> [citado el 3 de agosto de 2018].

### 2.3.4. Evaluación de desempeño

En esta última etapa del proyecto, se busca evaluar el desempeño de los colaboradores en cuanto a las actividades y resultados generados, mediante la implementación de una Evaluación de Desempeño (ED) que le ofrece tanto al trabajador como a la empresa involucrada ventajas y beneficios que ayudan a la mejora de las metas y procedimientos estipulados,.

#### 2.3.4.1. Tipos de evaluación de desempeño

En las organizaciones, se presta atención a los resultados de rendimiento llamados por el “qué”, comportamientos personales en términos de actuación connotado por el “cómo”, se pueden distinguir tres tipos de Evaluación de Desempeño:<sup>56</sup>

1. Evaluación de resultados: Se pueden catalogar como sistemas de evaluación de rendimiento
2. Evaluación de factores de comportamiento: Denominados como sistemas de valoración de la actuación.
3. Sistemas mixtos: Sistemas de evaluación de desempeño

En materia de las evaluaciones de desempeño, con base en la Dirección Por Objetivos (DPO), expresión creada por Peter F. Drucker, quien dijo que su aplicación en una ED se hizo con el fin de culminar los múltiples inconvenientes presentados por los sistemas tradicionales de ED, consistiendo en los siguientes criterios:<sup>57</sup>

1. Jefe y colaborador consensuan las funciones y responsabilidades básicas del puesto de trabajo.
2. El empleado fija sus propios objetivos de rendimiento a corto plazo.
3. Establece un mutuo acuerdo en los criterios de medición y evaluación el rendimiento.

---

<sup>56</sup> CORRAL, Fernando. MASTER/DEG en dirección estratégica del factor humano con mención en “Consultoría para el D.O”. Perú, 2007. Máster en Dirección Estratégica del Factor Humano. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

<sup>57</sup> *Ibíd.*, pág.: 14.

4. Estipular la periodicidad de reunión, para evaluar el progreso en el logro de objetivos
5. El proceso básicamente centra la atención en los resultados conseguidos, no en los rasgos de personalidad

#### 2.3.4.2. Métodos de evaluación de desempeño

Dentro de las organizaciones, se pueden evidenciar diferentes métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores basado en la cultura organizacional, incluso se utilizan distintos métodos dentro de los diferentes niveles jerárquicos.<sup>58</sup>

A continuación, se describirán los métodos de evaluación de desempeño más utilizados por las organizaciones:

- **Método de escalas gráficas:** Este método es el más utilizado y divulgado, ya que su forma es un formulario de doble entrada en donde las filas son los factores directamente relacionados con la ED, los cuales son previamente seleccionados y definidos, y las columnas son los grados de variación de esos factores.
- **Método de las frases descriptivas:** En comparación al método anterior, este proceso no requiere seleccionar las frases, ya que el evaluador señala simplemente aquellas frases que caracterizan el desempeño del colaborador con las siglas (signo + o “s”, de sí), y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño (signo – o “n” de no).
- **Método de investigación de campo:** Mediante entrevistas se verifica y evalúa el desempeño del colaborador investigando las causas, orígenes y motivos directamente en el desempeño por medio del análisis de hechos y de situaciones. Este proceso suele contar con una evaluación inicial y un análisis complementario.
- **Método de incidentes críticos:** Es principalmente el comportamiento de las personas mediante características que generan resultados positivos o

---

<sup>58</sup> Ibíd., pág.: 16 – 18.

negativos. Cada jefe inmediato investiga, observa y registra los hechos más destacados en el desempeño de cada persona con sus tareas.

Hay tres fases:

1. Observación del comportamiento
2. Registro de hechos significativos
3. Investigación de la actitud y del comportamiento

- **Método de superposición de perfiles:** Se realiza una autovaloración, una valoración hecha por el jefe, y también se puede hacer una valoración hecha por compañeros de trabajo. Esto permite descubrir las zonas de discrepancia y creación de un perfil más estructurado.<sup>59</sup>

#### 2.3.4.3. Factores de evaluación de desempeño

En las ED, existen diferentes maneras de generar un proceso de evaluación, por tal motivo, el proceso de desempeño individual se evalúa un subproceso del mismo, como guía para la identificación de habilidades necesarias para un desempeño eficaz, a continuación se presentan cinco etapas:

1. Aclarar el trabajo a realizar: A partir de la planificación de la organización se tienen dos elementos para la realización de la ED: Los objetivos de la unidad a la que pertenece la persona, el trabajo que la persona debe realizar, ya sea definido en la descripción del puesto o por posición.
2. Fijación de objetivos: Esta etapa se ayuda a los colaboradores a ver conocer en qué deben enfocarse en el periodo próximo. Y consecuentemente, cómo su trabajo contribuye al negocio de su organización.
  - La misión del puesto establece el porqué del trabajo
  - Las áreas de resultado claves establecen qué trabajo hay que hacer
  - La fijación de objetivos establece con más detalle qué hay que hacer y cuánto. Incluso empieza a considerar el cómo
3. Seguimiento del desempeño en el puesto: Consiste en la supervisión continua al trabajador durante un periodo determinado. Se dice que cuando

---

<sup>59</sup> Ibíd., pág.: 16 – 20.

se enfatizan las políticas, el proceso de ED se ve como un ejercicio continuo que sucede durante el año, en la labor cotidiana de supervisión.

4. Evaluación del desempeño (preparación, entrevista y documentación): Una vez transcurrido el periodo evaluativo, y formalizado el proceso interno, se suele realizar los parámetros de evaluación anual. El medio más utilizado para realizar esta evaluación es la entrevista de evaluación, para ser documentada posteriormente en un formulario, es indispensable detallar de manera minuciosa para su mayor efectividad.
5. Planificar el siguiente periodo: Se trata de planificar el periodo siguiente tanto a nivel de contenido del trabajo como de desarrollo personal, con esta etapa cierra el ciclo de la gestión de desempeño<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> *Ibíd.*, pág.: 24 – 26

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico es el marco estratégico constituido por los métodos, técnicas e instrumentos que se aplican en la ejecución de un proyecto de investigación para poner a prueba la hipótesis, el alcanzar los objetivos de investigación y dar una respuesta a la problemática de investigación.<sup>61</sup>

Por lo tanto, en este proyecto se utilizará el método inductivo, ya que se hará uso de los documentos existentes en el interior de la compañía para el análisis y rediseño de la descripción de cargos, diseño de un plan salarial y elaboración de una evaluación de desempeño.

#### 3.1 TIPO DE ESTUDIO / ENFOQUE Y DISEÑO

La metodología que se desarrolla en el presente trabajo es descriptiva – aplicada, ya que se describen las causas y efectos presentados en la organización que han generado una problemática. De acuerdo con lo establecido por Roberto Sampieri, una investigación es de tipo descriptivo cuando: *“Específicas las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren”*<sup>62</sup>. Lo mencionado anteriormente se integra con la presente investigación, ya que se busca analizar el plan de fortalecimiento existente en la organización, con el fin de rediseñar los perfiles de cargos de la compañía, elaboración de una tabla salarial mediante el estudio y estipulación de los criterios para la asignación de salarios y la evaluación de desempeño del personal de la empresa Aplitécnicas S.A.S; esto por medio de la

---

<sup>61</sup> ANDER-EGG, Ezequiel y AGUILAR IDÁÑEZ, María José. Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. 18va edición. Lumen. Buenos Aires. 1996. Pág.: 18. [en línea] < <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Como-elaborar-un-proyecto-2005-Ed.18-Ander-Egg-Ezequiel-y-Aguilar-Id%C3%A1%C3%B1ez-MJ.pdf.pdf>>

<sup>62</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 5 ed., México D.F., McGraw-Hill. 2010., p.80.

información real suministrada por la empresa situada en el sector de la construcción, con el fin de generar el empoderamiento del personal y hacer cumplimiento al objetivo del presente estudio.

Asimismo, el presente proyecto de grado es de enfoque cualitativo, *“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de la interpretación”*<sup>63</sup>. Lo anterior se ve evidenciado en el manejo de variables cualitativas en cada uno de los pilares a desarrollar, cuyo análisis no presentan medición numérica permitiendo hacer interpretaciones de la realidad, en este caso, mediante la recolección de información por fuentes primarias y secundarias, los criterios para la asignación salarial y la medición en el desempeño de los colaboradores en cada uno de los cargos.

### **3.1.1 Supuesto**

S1: La actualización del manual de perfil de cargos, creación de una tabla salarial y diseño de una evaluación de desempeño en la empresa Aplitécnicas S.A.S, apoyará la toma de decisiones gerenciales; obteniendo así, el empoderamiento de los colaboradores de la organización.

### **3.1.2 Población**

El presente proyecto tiene como finalidad la actualización en la descripción de los cargos de la organización, con una población finita compuesta por (12) cargos que integran la estructura organizacional.

### **3.1.3 Técnicas de recolección de la información**

El desarrollo de la presente investigación hará uso de las técnicas de recolección de información que se enuncian a continuación:

La primera técnica de recolección utilizada es el análisis documental de manera investigativa indirecta estructurada, debido a que realiza una inspección a fuentes

---

<sup>63</sup> *Ibíd.*, pág.: 7.

secundarias como fichas, cuadros, libros, etc.<sup>64</sup>, su uso en el proyecto será durante el análisis de las funciones que se tienen estipuladas para cada cargo al interior de la compañía.

La segunda técnica es una entrevista no estructurada se busca recolectar información de fuentes primarias, mediante la realización de una pregunta inicial al entrevistado la cual permita conocer los puntos de vista, experiencia y parámetros que considere necesario<sup>65</sup>, su uso en la investigación es conocer el objetivo que tiene cada cargo, las funciones que este realiza, la autoridad, periodicidad, etc., todo esto para el desarrollo del rediseño de la descripción de cargos de la compañía, como instrumento de la segunda técnica implementada se utiliza un acta de reunión como soporte al uso de información primaria, la cual contiene información específica para recopilar de la información necesaria durante las reuniones (Para más información dirigirse al anexo A. Formato General de Reuniones).

---

<sup>64</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNANDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. Recolección de datos cualitativos. En: Metodología de la investigación. México: McGraw Hill, 5ta edición, 2010 pág.408. [en línea]

<[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)>

<sup>65</sup> *Ibíd.*, pág.: 418.

**Ilustración 8. Ficha técnica evaluación de desempeño**

FICHA DE TECNICA DE INVESTIGACIÓN	
Objetivo de la Investigación	Recolectar información esencial para el diseño del cuadro comparativo que permita el rediseño de los perfiles de cargos
Tipo de Recolección	Primaria
Tipo De Investigación	Cualitativa
Tipo de Muestreo	Probabilístico
Universo	1
Población	1
Muestra	1
Nivel de Confianza	95
Margen de Error	5
Tipo de Intrumento	Entrevista no estructurada
# de Preguntas	1
Lugar y fecha de Aplicación	Oficinas Aplitécnicas S.A.S; 26 sep - 10 oct 2019

**Fuente:** Realizado por la autora.

El uso de las dos técnicas de recolección de información aplicadas, genera la necesidad de diseñar un instrumento que consolide toda la información y facilite el análisis, donde se tabule todos los datos suministrados del “Plan de Fortalecimiento Empresarial APLITÉCNICAS LTDA” y la entrevista no estructurada (Para más información dirigirse al Anexo B. Cuadro comparativo de fuentes primarias y secundarias).

Adicionalmente, se hizo uso de la técnica de análisis de contenido, en donde se analizaron las fuentes documentales con los parámetros establecidos para el manual de perfil de cargos, a fin de poder contrastar la información recolectada con la situación real de la compañía en cuanto al empoderamiento de los colaboradores. El instrumento utilizado para esta técnica es la evaluación de desempeño, diseñada especialmente bajo los requerimientos de la organización (Para más información dirigirse al Anexo F. Evaluación de desempeño Aplitécnicas S.A.S).

### 3.1.4 Triangulación de la información

La triangulación de la información es un proceso de recolección de información a través de múltiples métodos cualitativos y cuantitativos para el estudio de un objetivo común. Para la investigación se relacionaron tres componentes: teoría, práctica y el investigador, como se puede evidenciar en la Ilustración 9:

**Ilustración 9. Triangulo de la información**



**Fuente:** Realizado por la autora.

En la realización de la triangulación de la información se debe tener en cuenta tres factores relacionados entre sí; el primero es la teoría fundamentada principalmente en los autores como Miguel Amaya Galeano, José Luis Torres Laborde, Olga Lucía Jaramillo Naranjo, Alan Randolph, Robert Wayne Mondy y Ken Blanchard. El segundo aspecto es la información recolectada por parte de la organización y el personal para la conformación de datos y criterios para la ejecución del proyecto. Y por último, es la experiencia académica y empresarial de la autora, con el criterio y conocimiento adquirido en la carrera administración de empresas, junto con la formación durante las prácticas académicas realizadas desde el año 2016 hasta el 2018 en la organización

### 3.1.5 Código ético del investigador

El presente proyecto de investigación se basó a partir de las siguientes normas las cuales se encuentran en el código ético<sup>66</sup>

- Describirá sus experimentos tal como los realizó. Mostrará su trabajo, metodología y análisis de la forma más precisa posible.
- Nunca usará el trabajo de otros como que fuera el suyo propio. Citará adecuadamente las investigaciones relevantes que se hayan publicado previamente.
- Tratará los manuscritos y las solicitudes de financiamiento con confidencialidad y evitará su uso inapropiado cuando actúe como evaluador.
- Dará entrenamiento y experiencia a sus aprendices cuando sirva de tutor para aumentar sus habilidades y conocimiento en la práctica ética de la investigación. Reconocerá apropiadamente las contribuciones de ellos a la investigación.

### **3.2 DISEÑO DEL PROYECTO.**

Para el diseño del proyecto de investigación aplicado en la actualización de la descripción de cargos en la empresa Aplitécnicas S.A.S, se evidencia la necesidad de plantear un cronograma, con el cual se haga seguimiento a cada una de las actividades propuestas, en el cual, se evidencian los objetivos, las actividades de y el tiempo para el cumplimiento de la investigación.

Adicionalmente, se desarrolla un presupuesto de los elementos que se utilizaran en la investigación y el precio de cada uno.

---

<sup>66</sup> Universidad de Los Andes. Código de ética del investigador. [en línea] <[http://www2.ula.ve/cdcht/dmdocuments/codigo\\_etica\\_investigador.pdf](http://www2.ula.ve/cdcht/dmdocuments/codigo_etica_investigador.pdf)> [Citado el 1 de Julio de 2018]



### 3.2.1 Cronograma

**Ilustración 10. Cronograma de actividades**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO DE GRADO EN LA EMPRESA APLITÉCNICAS S.A.S																													
<b>Proyecto:</b>	IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA EL EMPODERAMIENTO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA APLITÉCNICAS S.A																												
<b>Autor:</b>	Jennyfer Castellanos Mendoza																												
<b>Fecha:</b>	Julio 7 de 2018																												
Objetivos	Actividades	jul-18				ago-18				sep-18				oct-18				nov-18				dic-18				ene-19			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Objetivo 1:</b> Analizar el manual de perfil de cargos implementado en el año 2015, comparándolo con las funciones y responsabilidades que actualmente tiene cada cargo al interior de la compañía, a través de fuentes primarias y secundarias, para la recolección de información detallada de cada uno de los cargos de la compañía.	<b>Actividad 1:</b> Análisis del plan de fortalecimiento existente en la organización.																												
	<b>Actividad 2:</b> Realización de entrevistas no estructuradas como recolección de fuentes primarias de la organización																												
	<b>Actividad 3:</b> Realización del cuadro comparativo en donde se plasma la información existente con la información recopilada																												
<b>Objetivo 2:</b> Rediseñar la descripción de los cargos de la compañía con base en el análisis efectuado de la información recolectada por las fuentes internas de la organización, para la determinación de la estructura, funciones y responsabilidades.	<b>Actividad 1:</b> Análisis de la información recopilada y plasmada en el cuadro comparativo.																												
	<b>Actividad 2:</b> Rediseño del manual de descripción de todos los cargos de la organización.																												
<b>Objetivo 3:</b> Elaborar una tabla de salarial determinando los criterios para la asignación de recursos financieros de cada cargo, con el fin de brindarle soporte y estandarización a la compañía en el proceso de contratación.	<b>Actividad 1:</b> Selección de los criterios de asignación de salario para cada cargo																												
	<b>Actividad 2:</b> Elaboración de la tabla salarial de la compañía																												
<b>Objetivo 4:</b> Desarrollar una herramienta de evaluación de desempeño para la organización, a través de un instrumento estandarizado que permita la medición de las funciones y responsabilidades.	<b>Actividad 1:</b> Creación de la evaluación de desempeño, para la validación del cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los colaboradores.																												

Fuente: Realizado por la autora.

### 3.2.2 Presupuesto

**Tabla 1. Presupuesto proyecto de grado**

<b>PRESUPUESTO</b>		
<b>RUBRO</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>PERSONAL CIENTÍFICO</b>		
Sueldo del investigador en el tiempo del desarrollo del proyecto	\$ 781.242	\$ 9.374.904
<b>EQUIPOS</b>		
Equipos y enseres de la organización	\$ 850.500	\$ 850.500
Impresora para recolección de información	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
<b>EQUIOS DE USO PROPIO</b>		
Computador para el desarrollo del proyecto	\$ 850.000	\$ 850.000
Celular para contacto con el personal de la organización	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
<b>SOFTWARE</b>		
Complementos de office para el desarrollo de macros.	\$ 210.000	\$ 210.000
<b>MATERIALES E INSUMOS</b>		
Lapiceros.	\$ 1.000	\$ 11.000
Resmas de papel para la impresión de la información	\$ 20.000	\$ 40.000
AZ para archivar las evaluaciones de desempeño	\$ 25.000	\$ 50.000
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		
Plan de fortalecimiento empresarial de aplitécnicas S.A.S	\$ 0	\$ 0
Artículos científicos de referencia	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000
Libros de revisión literaria.	\$ 100.000	\$ 800.000
<b>EVENTOS LABORALES</b>		
Capacitación con la ARL	\$ 50.000	\$ 500.000
Transporte	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>VALOR PROYECTO</b>		<b>\$ 18.436,404</b>

**Fuente:** Realizado por la autora.

## 4. RESULTADOS

Posterior a la recolección de información relevante a la investigación, en el siguiente capítulo se muestra el desarrollo y análisis de cada uno de los objetivos específicos propuestos en la implementación de una estrategia para el empoderamiento del personal de empresa Aplitécnicas S.A.S

### 4.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En el presente apartado se expone el análisis de información recolectada por fuentes primarias y secundarias, cuyo enfoque nace de la necesidad de generar el empoderamiento de los colaboradores de la organización. Por lo anterior, se desarrolla previamente un diagnóstico de la estructura organizacional de la empresa, compuesto por una comparación del organigrama ya establecido y el direccionamiento de la nueva gerencia de la compañía; además, de un análisis de las fuentes de recolección de información para la descripción de cargos, en donde se evaluó el Plan de Fortalecimiento Empresarial de Aplitécnicas S.A.S y la entrevista no estructurada con el SubGerente de la organización, evidenciando necesario pasar de una estructura empresarial con un total de 12 cargos y por dos áreas principales (Departamento Técnico y Departamento Administrativo), a componerse por un total de 16 cargos y cinco (5) áreas principales (Asistente Administrativa, Auxiliar Contable, Jefe de Compras, Director de Construcción y Director de Aplicaciones). Adicionalmente, habiendo validado la información recolectada se crea un cuadro comparativo, donde se ve necesario generar un manual nuevo para los perfiles de cargos de la compañía, dividido en cuatro (4) partes, (objetivo del manual de funciones y perfil del cargo, el alcance, la persona responsable y la metodología aplicada). A partir del resultado anterior, se elabora una tabla salarial compuesta por todos los cargos de la compañía, con el propósito de identificar los criterios específicos para la asignación salarial de los cargos de la empresa en el momento en que se realice la contratación del personal, obteniendo como base dos criterios principales los cuales son: el nivel educativo de la persona que aplica a cualquier cargo operativo y los años de experiencia del trabajador

estipulados en el Manual rediseñado, implementando una política salarial que permita dar cumplimiento a lo establecido para los salarios.

Finalmente, se diseña un formato para la evaluación de desempeño de 90°, donde se estipularon cuatro principales competencias basadas en los direccionamientos de la empresa, las cuales son: la Comunicación Interna, Empoderamiento y Liderazgo, Responsabilidad y Productividad, SG-SST, enfocadas en el desarrollo personal, profesional y la mejora continua de la compañía Aplitécnicas S.A.S, permitiendo medir el desempeño laboral de los trabajadores y evidenciando que existe empoderamiento por parte de los colaboradores.

#### 4.2 MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO.

**Tabla 2. Matriz final del proceso investigativo.**

MATRIZ DE RESULTADOS		
OBJETIVO	TÉCNICA	CATEGORÍA NUCLEAR
Analizar el manual de perfil de cargos implementado en el año 2015, comparándolo con las funciones y responsabilidades que actualmente tiene cada cargo al interior de la compañía, a través de fuentes primarias y secundarias, para la recolección de información detallada de cada uno de los cargos de la compañía.	Análisis documental de fuentes secundarias y entrevista no estructurada	Recopilación y comparación de información detallada para la elaboración de cada uno de los cargos de la compañía.
Rediseñar la descripción de los cargos de la compañía con base en el análisis efectuado de la información recolectada por las fuentes internas de la organización, para la determinación de la estructura, funciones y responsabilidades.	Análisis documental de fuentes primarias y secundarias	Diseño de la estructura y descripción de cada uno de los cargos de la empresa.

<p>Elaborar una tabla de salarial determinando los criterios para la asignación de recursos financieros de cada cargo, con el fin de brindarle soporte y estandarización a la compañía en el proceso de contratación.</p>	<p>Análisis de fuentes secundarias</p>	<p>Generación de criterios para la asignación del salario económico de los cargos al interior de la organización mediante una tabla salarial guía.</p>
<p>Desarrollar una herramienta de evaluación de desempeño para la organización, a través de un instrumento estandarizado que permita la medición de las funciones y responsabilidades.</p>	<p>Análisis de contenido de información</p>	<p>Diseño de una herramienta para la medición del desempeño laboral de los colaboradores de la organización.</p>

**Fuente:** Realizado por la autora.

#### 4.2.1 Recopilación y comparación de información detallada para la elaboración de cada uno de los cargos de la compañía.

Por medio del análisis de fuentes secundarias y recopilación de información en fuentes primarias, se desarrolla un análisis situacional del departamento de recursos humanos de la compañía, se evidenció que la empresa no tiene definido la segunda etapa de las cuatro etapas del proceso administrativo.

#### *Ilustración 11. Etapas del Proceso Administrativo.*



**Fuente:** Realizado por la autora.

El proceso administrativo según Idalberto Chiavenato, es el conjunto de etapas necesarias para llevar a cabo alguna actividad o el logro de un objetivo, las cuales se hacen efectivas por medio de la administración para la conformación de un

proceso integral. Durante la organización se permite la ejecución de la planeación, mediante la asignación de tareas, jerarquización, departamentación, descripción de funciones, todo esto para comprometer a las personas con un trabajo conjunto y estructurado para el cumplimiento de objetivos comunes<sup>67</sup>, en la presente investigación se utilizó la información estipulada en el año 2015 plasmada en el plan de fortalecimiento determinando las funciones de cada cargo, el nivel jerárquico de la compañía, los departamentos estructurados y el nivel de autoridad en cuanto al proceso de Organización.

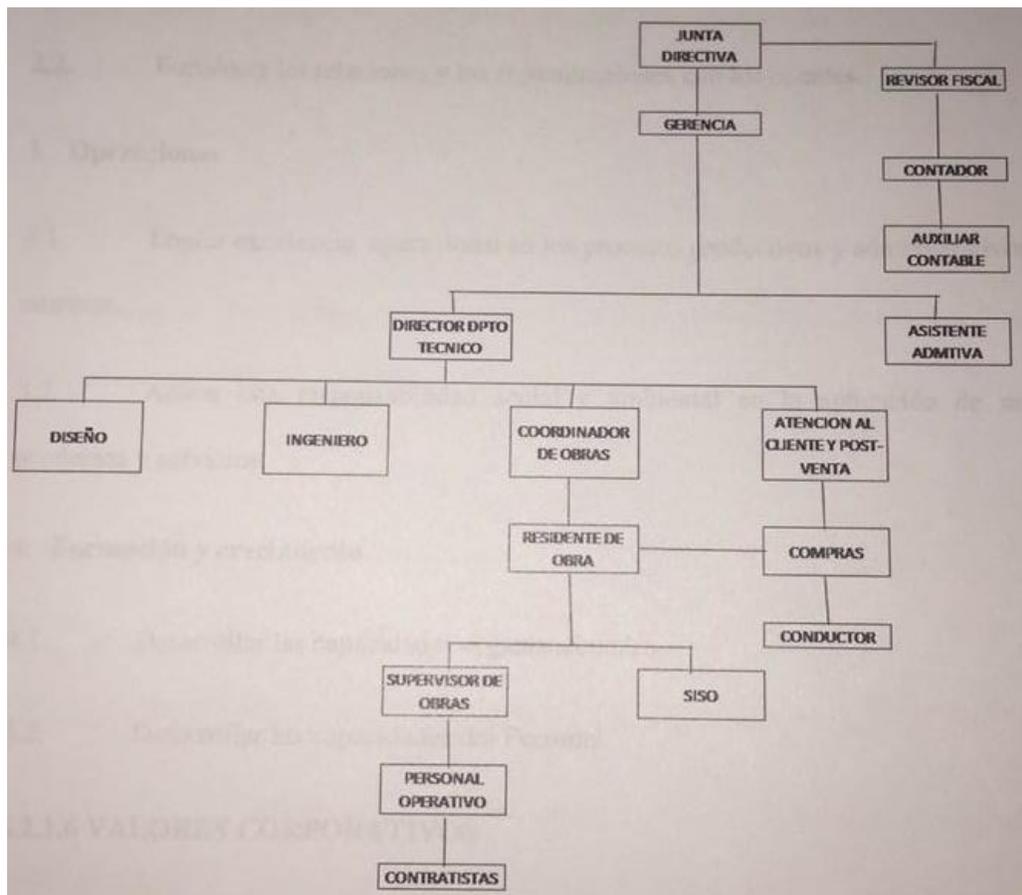
Una vez evaluada la segunda etapa del proceso administrativo al interior de la compañía, se evidenció que desde el año 2015 la empresa ha tenido una serie de cambios en cuanto a su razón social, nivel gerencial y estructura organizacional, lo que ha conllevado a tener una desactualización en las funciones de los cargos, el nivel jerárquico interno, un desconocimiento en el nivel de desempeño, la colocación del personal, la periodicidad en la realización de las labores. A partir de esto, se realizó el diseño de una nueva estructura organizacional, con el fin de partir desde la base de la etapa y poder continuar con el proceso.

A continuación se muestra una comparación del anterior organigrama que tenía la empresa y la nueva estructura organizacional con la cual se regirá la empresa.

---

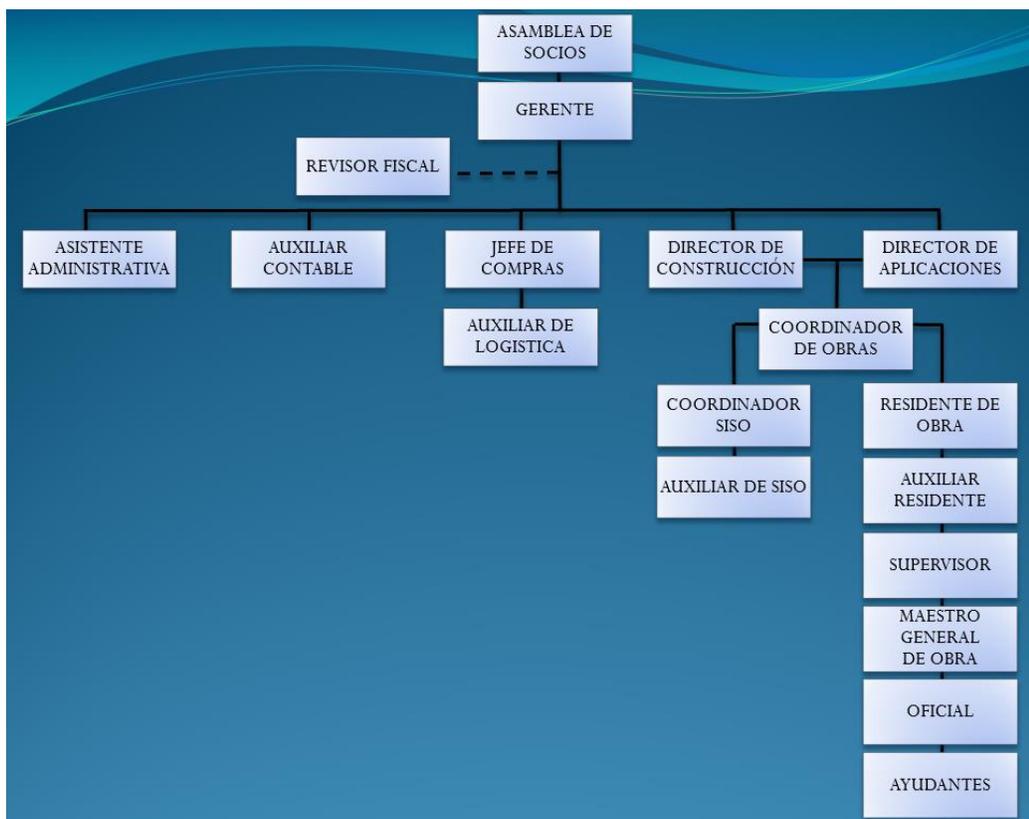
<sup>67</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. En: El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill, Novena edición, 2013 pág: 11. [en línea] <<https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>>

**Ilustración 12. Organigrama año 2015**



**Fuente:** FLÓREZ BAUTISTA, Jenny Alejandra, PRADA GRANDAS, Adriana María, RÍOS ARIAS, Adriana Milena. Plan de Fortalecimiento Empresarial de APLITÉCNICAS LTDA.

**Ilustración 13. Organigrama Actualizado año 2018**

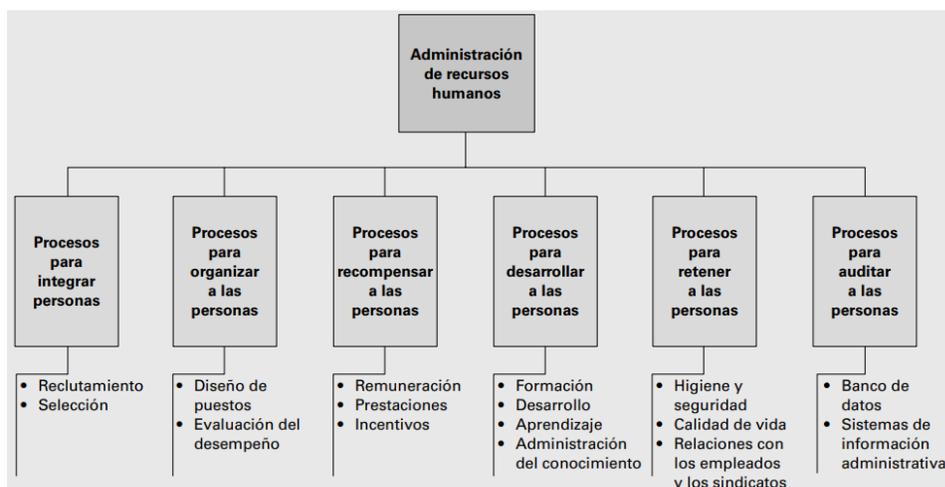


**Fuente:** Realizado por la autora.

En la ilustración número 13 se muestra una visión general del funcionamiento que tiene la organización adecuado a la actualidad, en primera instancia, se evidencia que a diferencia la imagen del año 2015 existían dos macro procesos principales: Director Departamento Técnico y Asistente Administrativa, que a su vez derivaba otra serie de cargos; en la actualidad la estructura organizacional de la compañía se compone por cinco (5) áreas principales: Asistente Administrativa, Auxiliar Contable, Jefe de Compras, Director de Construcción y Director de Aplicaciones, esta modificación se realizó con el objetivo de migrar de una organización vertical a una horizontal u organización plana, con el fin de eliminar gran parte de los niveles de mandos medios y poder realizar una mejor gestión en cada una de las áreas funcionales y de manera equilibrada en 16 nuevos cargos.

Ahora bien, la administración de recursos humanos (ARH) busca ayudar al personal de una empresa a desempeñar todas las funciones mediante la realización de un trabajo en equipo para cumplimiento de las tareas, fijación de metas y logro de objetivos<sup>68</sup>. La ARH en pocas palabras significa crear las condiciones necesarias para el desarrollo del talento humano, el capital intelectual ya sea forma individual u organizativa y se ve resumida en seis (6) procesos base:

**Ilustración 14. Los seis procesos de la administración de recursos humanos**



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos

Como cumplimiento a una parte de la etapa organizativa mediante el rediseño del organigrama organizacional de la compañía se muestra que dentro de los seis procesos de la administración, el segundo proceso “Procesos para organizar a las personas”, presenta una falencia en el diseño de los puestos, motivo por el cual se procede al análisis de las funciones y responsabilidades entre los cargos antiguos y nuevos. Es por esto, que en compañía del Sub-Gerente de la organización se realizó un análisis a información recolectada de dos fuentes de información, una entrevista no estructurada como fuente primaria y el análisis de fuentes documentales como fuente de recolección secundaria.

<sup>68</sup> *Ibíd.*, pág.: 14.

Para el desarrollo y evidencia de la comparación de información recopilada, se llevó a cabo la realización de dos formatos adaptados a las especificaciones requeridas por la organización, a continuación se especificará cada uno de ellos:

- **Acta Formato Reunión General:** Para el análisis de la fuente de información primaria, se realizaron dos (2) entrevistas no estructuradas en el mes de septiembre y octubre de 2018 con el apoyo del Sub-Gerente de la organización. Estas dos reuniones se llevaron a cabo con el fin de discutir en primera instancia la transición que se hizo en el nivel organizacional de la empresa, la composición de 16 nuevos cargos, datos importantes en cuanto a los perfiles de cargos y la tabulación de la información. Para dicha tabulación de información, se crea un instrumento denominado Formato Reunión General Para la Descripción del Manual de Funciones de la Empresa Aplitécnicas S.A.S; dentro de este formato se encuentra información correspondiente al N° del acta, fecha de ejecución, hora de inicio hora de finalización, lugar de ejecución, asistentes, invitados, objetivo(s), orden del día compuesta por una verificación de asistencia, lectura y aprobación del acta, temas a tratar, compromisos y pendientes; y por último el cierre en donde se encuentra el nombre de los participantes, cédula y firma. Adicionalmente, se muestra una nota en donde se especifica las actividades que debe hacer el responsable de la ejecución de la reunión.

En las ilustraciones 15 y 16, se muestran las actas firmadas N° 1 y N° 2 respectivamente por todos los asistentes participes de las reuniones efectuadas.

**Ilustración 15. Acta de reunión N° 1 para la descripción de cargos.**

**Formato Reunión General para la Descripción de Manual de Funciones de la Empresa Aplitécnicas S.A.S**

Acta N°: 01

Fecha de la Reunión: 26 Septiembre 2018 Hora de Inicio: 10:10 a.m  
 Lugar: Aplitécnicas SAS Hora finalización: 12:05 p.m

ASISTENTES: Juan Guillermo Valdovinos INVITADOS: \_\_\_\_\_  
Jennifer Castellanos M.

Objetivo(s): Revisión del plan de fortalecimiento empresarial de Aplitécnicas y  
Organograma Organizacional.

Orden del día:

1. Verificación de asistencia
2. Lectura y aprobación del acta
3. Temas a tratar
4. Compromisos
5. Pendientes:

Desarrollo:

1. Todos los convocados asistieron
2. Listo
3. Perfiles de cargo, diseño del manual, contenido referente a las funciones y responsabilidades organizativa
4. 1er modelo digital del manual, cuadro comparativo, rediseño del organograma organizacional de acuerdo a la reestructuración

Cierre:

NOMBRE	CÉDULA	FIRMA
<u>Juan G. Valdovinos G.</u>	<u>709871345</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Jennifer Castellanos M.</u>	<u>4.098.749.052</u>	<u>Jennifer Castellanos</u>

Nota: En cada reunión, el responsable de la ejecución, tomará nota de todos los temas y compromisos tratados para plasmarlos de manera ordenada en el acta correspondiente al consecutivo. Posteriormente debe hacer firmar a cada uno de los participantes en los respectivos espacios.

Fuente: Fotografía tomada por la autora del proyecto

**Ilustración 16. Acta de reunión N° 2 para la descripción de cargos.**

**Formato Reunión General para la Descripción de Manual de Funciones de la Empresa Aplitécnicas S.A.S**

Acta N°: 02

Fecha de la Reunión: 10 Octubre 2018 Hora de Inicio: 2:45 p.m  
 Lugar: Aplitécnicas SAS Hora finalización: 3:40 p.m

ASISTENTES: Juan Guillermo Valdovinos INVITADOS: \_\_\_\_\_  
Jennifer Castellanos M.

Objetivo(s): Perfil de cargo, información general, objetivo del cargo  
funciones, relaciones internas y externas.

Orden del día:

1. Verificación de asistencia
2. Lectura y aprobación del acta
3. Temas a tratar
4. Compromisos
5. Pendientes:

Desarrollo:

1. Todos los convocados asistieron
2. Listo
3. Información de frecuencia de actividades, educación, formación, habilidades, experiencia, etc
4. Revisión del cuadro comparativo en donde se especifica toda la información del plan de fortalecimiento y la

Cierre:

NOMBRE	CÉDULA	FIRMA
<u>Juan G. Valdovinos G.</u>	<u>709871345</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Jennifer Castellanos M.</u>	<u>4.098.749.052</u>	<u>Jennifer Castellanos</u>

Nota: En cada reunión, el responsable de la ejecución, tomará nota de todos los temas y compromisos tratados para plasmarlos de manera ordenada en el acta correspondiente al consecutivo. Posteriormente debe hacer firmar a cada uno de los participantes en los respectivos espacios.

Fuente: Fotografía tomada por la autora del proyecto

**Cuadro comparativo:** Por otra parte, como fuente secundaria de recolección de información, se analiza el Plan de Mejoramiento Empresarial, en donde se evidencia que el libro contiene información muy importante de los perfiles de cargo, pero que a su vez contiene datos que no son relevantes para la presente investigación, dificultando el análisis y comparación de la información recopilada. Es por esto, que se decide diseñar un cuadro comparativo que permita facilitar la tabulación y estudio de la información; el instrumento diseñado contiene el título del cargo, el método de recolección utilizado, la actividad y/o proceso realizado, las funciones declaradas en el “Plan de Mejoramiento Empresarial”, las funciones estipuladas en las reuniones realizadas con el Sub-Gerente, observaciones necesarias para cada cargo y la evidencia fotográfica con información específica de los perfiles de cargos, esto a su vez permite proceder a realizar el diseño y descripción del manual de perfil de cargos. Para conocer detalladamente el análisis de las funciones y responsabilidades de cada cargo (Para más información dirigirse al Anexo B. Cuadro comparativo de fuentes primarias y secundarias).

#### **4.2.2 Diseño de la estructura y descripción de cada uno de los cargos de la empresa.**

El método implementado en la presente investigación, principalmente se basó en el análisis de plan de fortalecimiento y la realización de entrevistas no estructuradas simultáneamente con el Sub-Gerente de la compañía, con el fin de validar y actualizar la información establecida y recolectada por fuentes primarias y secundarias para proceder al rediseño del manual de descripciones de funciones y responsabilidades para la empresa Aplitécnicas S.A.S.

De acuerdo al diagnóstico generado en el capítulo anterior, se realizó como primer paso una lista en donde se muestre una comparación de los cargos existentes y el surgimiento de los nuevos cargos generados en el proceso, esto a fin de proceder al diseño y respectiva actualización de la información.

A continuación se muestra un total de (12) cargos antiguos y la adición de (16) nuevos cargos, ver tabla 3.

**Tabla 3. Lista Antiguos Cargos - Nuevos Cargos**

ANTIGUOS CARGOS	NUEVOS CARGOS
Gerente	Gerente
Asistente Administrativa	Asistente administrativa
Mensajero	Auxiliar contable
Coordinador de obras	Jefe de compras
Arquitecto	Auxiliar de logística
Auxiliar de contabilidad	Director de construcción
Almacenista	Director de aplicaciones
Residente de obra	Coordinador de obras
Maestro	Residente de obra
Oficial	Auxiliar de residente
Conductor	Supervisor
Director departamento técnico	Maestro
	Oficial
	Ayudantes
	Coordinador siso
	Auxiliar siso

**Fuente:** Realizado por la autora.

De la tabla mencionada anteriormente, se constató que:

Para el cargo de Gerente, durante la revisión del plan se evidencia que el perfil solo tenía estipulado la ejecución de sólo siete (7) funciones, omitiendo información relevante para la persona a cargo respecto al manejo administrativo, la gestión de la información y procesos realizados en el interior de la organización. Para la Auxiliar Administrativa se muestra que las funciones estipuladas en el libro, siguen siendo las mismas, sin embargo, se realizó una adición de siete (7) nuevas funciones como apoyo a las ya estipuladas.

Adicionalmente, dos (2) de los doce (12) cargos eran necesarios eliminarlos: Mensajero y Conductor, debido a que el mensajero ya no cuenta como una persona directa, sino como prestación de servicios independiente; en cuanto al otro cargo eliminado, lo que se realizó fue una fusión entre el perfil del almacenista y el perfil

del conductor debido a que las funciones existentes en los dos cargos eran muy similares y no se estaba haciendo uso adecuado a los recursos asignados, lo que conllevó a crear un nuevo cargo denominado Auxiliar de Logística; adicionalmente, se dió surgimiento a un nuevo cargo llamado Jefe de Compras, el cual es el jefe inmediato del cargo anteriormente mencionado con funciones enfocadas a la supervisión y control del área.

En cuanto a las funciones para el Auxiliar de Contabilidad, con el rediseño del nuevo organigrama el cargo pasó a ser parte de una nueva área dentro de las cinco (5) creadas, teniendo como jefe inmediato el Gerente de la organización; para las funciones y responsabilidades se realizó la eliminación de tres (3) funciones que no hacían parte de este cargo y se adicionaron al perfil de Asistente Administrativa.

Por otra parte, con el surgimiento de nuevas áreas al interior de la organización, se tomó la decisión para el Departamento Técnico de dividirlo en dos áreas principales de soporte y apoyo dirigidas por los cargos de Director de Construcción y Director de Aplicaciones, para cada uno se otorgaron funciones similares sin embargo, se especificaron detalladamente las actividades que están enfocadas en desarrollo de las labores de construcción y aplicación de materiales en los trabajos de la organización. Adicionalmente, el cargo de Coordinador de Obras pasó a ser pieza fundamental para los dos cargos mencionados anteriormente, ya que se realizó un análisis de la información estipulada con el fin de que la persona o las personas que ocupen este cargo, tenga conocimiento de que las funciones a realizar son las mismas, con la diferencia de que cada director tendrá a cargo mínimo un coordinador de obra enfocado a su área de especialidad.

El cargo denominado Arquitecto, en el desarrollo de la entrevista con el Sub-Gerente, se evidenció que en el nuevo diseño de la estructura organizacional de la compañía, el perfil de cargo como tal ya no hace parte de esta; es decir, que el cargo queda eliminado en su totalidad; sin embargo, parte de las funciones estipuladas para ese perfil se redistribuyen en los otros perfiles de cargos a fin de

tener una mejor distribución en las funciones y responsabilidades en el interior de la organización.

Para los cargos de Residente de Obra, Maestro y Oficial, las funciones estipuladas en el plan siguen siendo las mismas, con la diferencia de que el cargo que aparece como Jefe Inmediato cambia en comparación al estipulado en el Plan de Fortalecimiento. Adicional al análisis realizado a los cargos de la compañía, se vio la necesidad de crear cinco (5) nuevos cargos: Auxiliar de Residente, Supervisor, Ayudante(s), Coordinador Siso y Auxiliar Siso, con el fin de tener una mejor distribución y control en las funciones estipuladas para el personal operativo de la organización. (Para más información dirigirse al Anexo C. Manual de Perfil de Cargos).

Una vez analizada la información del Plan de Fortalecimiento y las entrevistas no estructuradas, se procede al diseño del perfil de cargo generando cambios representativos en cuanto a la nueva estructura que contiene la descripción de las funciones; partiendo del formato ya estipulado en el plan, se quiso dividir el diseño del perfil en 7 partes que se explicarán a continuación:

1. **Información general:** Contiene información descriptiva del nombre del cargo, el área al que pertenece si es administrativa u operativa, la persona encargada del cargo, es decir su jefe inmediato, y el personal a cargo internamente que tiene la persona ocupante del puesto, en ciertos cargos esta información no aplica puesto que no tiene subordinados (N/A).
2. **Objetivo del cargo:** Se muestra una breve descripción de la razón de ser del cargo dentro del área y de la organización, es decir lo que se espera obtener con la ejecución de sus funciones y responsabilidades en el día a día
3. **Funciones del cargo:** En este apartado se evidencia la información final extraída del análisis realizado en el cuadro comparativo para cada uno de los cargos, generando un tipo de listando en donde se enumeran las funciones que desempeña cada cargo.

Adicionalmente existe un cuadro de frecuencia, el cual tiene como fin determinar si es una función primaria o secundaria y cada cuanto el trabajador realiza o desempeña la labor, partiendo desde una función diaria, semanal, quincenal, mensual, ocasional y anual.

4. **Relaciones de trabajo medio interno:** Este criterio, especifica todos los cargos que tienen una relación directa con el encargado del puesto clasificándolos en administrativos y operativos, así mismo, se explica la finalidad que tiene esta interacción entre las dos partes.
5. **Relaciones de trabajo medio externo:** En este ítem, al igual que el criterio anteriormente mencionado se especifica, el cargo y finalidad que tiene la interacción de los involucrados, sin embargo va dirigido al personal externo de a la compañía.
6. **Responsabilidades:** Se divide en cuatro (4) criterios: los bienes otorgados por la compañía, características personales de la persona que ocupa o aplica al cargo, el manejo de información confidencial de la empresa y las máquinas y equipos asignados para su labor.
7. **Perfil del cargo:** Se muestra específicamente cuatro (4) variables principales: el nivel educativo que debe tener la persona para aplicar al puesto, la formación que debe tener de acuerdo a la razón de ser de la compañía y del cargo, las habilidades que debe tener el colaborador en su trabajo y la experiencia laboral que tiene cada cargo.

Adicionalmente, en la parte superior derecha de todos los perfiles de cargos, se muestra el código asignado para cada cargo, la versión del manual de funciones y responsabilidades, fecha de realización y el número de página. (Para más información dirigirse al Anexo C. Manual de Perfil de Cargos).

A continuación se muestra visualmente una comparación entre el modelo anterior situado a mano izquierda y el nuevo diseño de los perfiles de cargo a mano derecha.

### Ilustración 17. Comparación estructura de los perfiles de cargos

**Fuente:** Fotografía tomada del plan de fortalecimiento empresarial y diseño realizado por la autora.

Una vez diseñada la estructura del perfil de cargos y tabulada la información de cada uno de los 16 cargos, se crea un documento macro denominado Manual de Funciones, Responsabilidades, Autoridades y Perfil del Cargo (Para más información dirigirse al Anexo C. Manual de Perfil de Cargos), en donde se basa en cuatro (4) capítulos principales enunciados a continuación:

- 1. Objetivo Manual de Funciones y Perfil del Cargo:** El manual tiene un objetivo general el cual explica de manera concreta la finalidad que tiene el documento; así mismo, se presentan los cuatro (4) objetivos específicos que conforman el Manual de Funciones, Responsabilidades, Autoridades y Perfil del Cargo.

2. **Alcance:** Describe la información que se debe tener en cuenta para la realización de manual.
3. **Responsable:** Se estipula quien es la persona encargada de la actualización, sensibilización, entendimiento, revisión y aprobación del Manual de Funciones, Responsabilidades, Autoridades y Perfil del Cargo.
4. **Desarrollo o metodología:** En este apartado se muestra cuál es la metodología necesaria para la recolección de la información y ejecución de la misma utilizada para la creación del manual. Adicionalmente, este capítulo habla sobre la codificación de las funciones y el perfil del cargo, la cual consta de poder identificar y clasificar las actividades, la asignación de una simbología compuesta por el nombre del proceso, tipo de documento, consecutivo por documento y consecutivo diferenciador para cada cargo; así mismo una tabla donde se muestra la frecuencia y la abreviatura respectiva utilizada en la descripción de las funciones de cada cargo.
5. **Aprobación:** Se coloca el nombre, cargo y firma de la persona encargada de la respectiva revisión y aprobación del documento.

Una vez finalizados los procesos de diseño, descripción y conglomeración de la información en el Manual de Funciones, Responsabilidades, Autoridades y Perfil del Cargo, se presenta el manual al Sub-Gerente de la organización el señor Juan Guillermo Valdivieso, quién autoriza la realización de una socialización de todos los perfiles de cargos a los colaboradores de la organización, mediante unas reuniones denominadas Capacitación Manual de Funciones y Responsabilidades, donde mediante dos sesiones se busca plasmar lo realizado en la investigación. Cada sesión se utiliza para presentar los cambios a los cargos del área administrativa y operativa por separado, a fin de tener un mejor manejo y divulgación de la información al personal de la organización; adicionalmente, se presenta el nuevo organigrama de la compañía, se resuelve las dudas presentadas durante la capacitación y se firma el formato por los representantes de los trabajadores dando por concluido con el proceso de perfiles de cargos. A continuación, se pueden

evidenciar las dos (2) actas levantadas para las capacitaciones del Manual de Funciones y Responsabilidades.

**Ilustración 18. Acta de capacitación administrativos**

CARGO		NOMBRE	CÉDULA	FIRMA
1	Subgerente	Juan Valdivia O.	709888741	[Firma]
2	Aux Contable	Felina Contreras Vargas	63536679	[Firma]
3	Aux Admon	Sandra Susana Vega Huanosta	60355798	[Firma]
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Observaciones: Formato firmado por los representantes de los trabajadores.

Fuente: Realizado por la autora.

**Ilustración 19. Acta de capacitación operativos**

CARGO		NOMBRE	CÉDULA	FIRMA
1	Oficial	Leonardo Lavetto	97346559	[Firma]
2	Oficial	Greskin Gutierrez N	3212961	[Firma]
3	Auxiliar SST	MARIA MAYORGA GERALDO	1049620985	[Firma]
4	Supervisor	OSCAR CHACON LA ROSA	91258041	[Firma]
5	Oficial	Keny Alexander Caceres F	91352643	[Firma]
6				
7				
8				
9				
10				

Observaciones: Formato firmados por los representantes de los trabajadores.

Fuente: Realizado por la autora.

#### **4.2.3 Generación de criterios para la asignación del salario económico de los cargos al interior de la organización mediante una tabla salarial guía.**

El salario al interior de una organización, comprende a la remuneración o pago que recibe un trabajador por parte del empleador en un periodo dado de tiempo, esto a cambio de la prestación de sus servicios o trabajo realizado.<sup>69</sup> Para la determinación salarial de los colaboradores de la empresa Aplitécnicas S.A.S, se toma como base la creación de los 16 nuevos cargos anteriormente nombrados en el capítulo 4.2.2 del presente documento.

A partir de esta información, se diseña una tabla en una de las herramientas de Microsoft (Excel); primero se hace una clasificación de los cargos y el total de trabajadores pertenecientes a cada cargo, posterior a la categorización se efectúa una revisión detallada de los contratos diseñados para cada uno de los 41 trabajadores en el momento en que se realizó el proceso de ingreso a la compañía, con el fin de conocer el valor a devengar por cada persona, en la ilustración 20 se muestra como quedó estructurada y distribución de la información anteriormente mencionada.

#### ***Ilustración 20. Tabla base de los cargos, trabajadores y salarios.***

---

<sup>69</sup> Dr. Carlos Rosales, Consultor Regional RRHH. "Política salarial, salarios e incentivos en los sistemas y servicios de salud", Algunos elementos de reflexión. [en línea] <[https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/2012/ta\\_poli\\_sala\\_cor\\_dic/crosales.pdf](https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/2012/ta_poli_sala_cor_dic/crosales.pdf)> [citado el 18 de enero de 2019].

TABLA DE CARGOS, TRABAJADORES Y SALARIOS		
CARGOS	NOMBRE DEL EMPLEADO	Sueldo Base
<b>GERENTE GENERAL</b>	Marco Antonio Badillo Medina	\$ 4.000.000
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b>	Sandra Susana Vega Afanador	\$ 850.000
<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	Dayra Esteffany Diaz Sanabria	\$ 950.000
<b>JEFE DE COMPRAS</b>	Reynaldo Prada Diaz	\$ 1.500.000
<b>AUXILIAR LOGÍSTICO</b>	Oscar Chacon Larrota	\$ 1.073.826
<b>DIRECTOR CONSTRUCCIÓN</b>	Jose Fernando Cepeda Arenas	\$ 2.200.000
<b>DIRECTOR APLICACIONES</b>	Juan Guillermo Valdivieso Ortiz	\$ 1.800.000
<b>COORDINADOR DE OBRAS</b>	Joan Sebastian Perez Reina	\$ 1.500.000
<b>RESIDENTE OBRAS</b>	Ricardo Melo Acevedo	\$ 1.500.000
	Carlos Arturo Nuñez Garcia	\$ 1.200.000
<b>AUXILIAR RESIDENTE</b>	Over Arias Machuca	\$ 900.000
<b>SUPERVISOR</b>	Jorge Humberto Olachica	\$ 1.073.826
<b>MAESTRO</b>		
<b>Maestro Aplicador</b>	Euclides Diaz Ramirez	\$ 1.073.826
	Ricardo Gomez	\$ 781.242
<b>Maestro Contratista</b>	Martin Elias Murillo	\$ 1.200.000
	Ubaldo Murillo Martinez	\$ 781.242
<b>OFICIALES</b>		
<b>Oficial Aplicador</b>	Jorge Eliecer Sanchez Quiroz	\$ 825.000
	Hernando Sandoval	\$ 873.675
	Kenny Alexander Carreño Florez	\$ 873.675
	Leonardo Carreño Florez	\$ 873.675
<b>Oficial 1</b>	Rodolfo Baena Cristancho	\$ 781.242
	Elkin Humberto Gomez Pinto	\$ 781.242
	Jorge Luis Moreno Tapia	\$ 781.242
	Rafael Enrique Ospino Ortega	\$ 781.242
	Sergio Andres Prada Peña	\$ 964.000
	Luis Felipe Romero Garcia	\$ 781.242
<b>AYUDANTES</b>	Didier Adrian Garcia	\$ 781.242
	Jerson Gomez Herrera	\$ 781.242
	Eduardo Luis Gutierrez Coronado	\$ 781.242
	David Gutierrez Garcia	\$ 781.242
	Jose Gabriel Meza Arizal	\$ 781.242
	Diego Andres Ortiz Palacio	\$ 781.242
	Elber Raul Ortiz Piñeros	\$ 781.242
	Gabriel Esteban Pabon Celis	\$ 781.242
	Oscar Mauricio Perez Prada	\$ 850.000
	Luis Angel Pivera Arrieta	\$ 781.242
	Julio Elias Soto Mogrovejo	\$ 781.242
	Estiven Jesus Valdez Marimon	\$ 781.242
	Gerson Rodolfo Vera Rozo	\$ 781.242
<b>COORDINADOR SISO</b>	Jorge Enrique Vallejo Mejia	\$ 1.400.000
<b>AUXILIAR SISO</b>	Yessenia Granados Leal	\$ 900.000

**Fuente:** Realizado por la autora.

Una vez obtenida la información pertinente, se procede a realizar otra tabla dentro del mismo documento denominada lo que sería la tabla salarial, en esta ocasión lo que se hizo fue colocar los mismos 16 cargos en la primera columna, en la segunda columna se eliminaron todos los nombres del personal de la empresa y lo que se hizo fue insertar dos nuevas columnas una con valores que serían el sueldo mínimo a devengar por un trabajador y para la otra columna el sueldo máximo que podría llegar a ganar.

Es importante resaltar que el total de cargos de la compañía tienen una planeación salarial, tanto administrativos como operativos, sin embargo, se deja claro que los cargos administrativos no tuvieron criterios de asignación puesto que son cargos de apoyo para la organización, a diferencia de los cargos operativos los cuales tuvieron intervención directa de los criterios para la asignación salarial, esto se debe a que

es el área técnica encargada especialmente de la operación y productividad de la empresa, así mismo, es el área donde se tiene el mayor número de trabajadores con un alto índice en el nivel de rotación; adicionalmente es un área que requiere tener un mayor control financiero debido a que la compañía trabaja por proyectos con diferentes clientes a nivel local y nacional. Dentro de la tabla salarial, como se mencionó anteriormente, los cargos categorizados como administrativos no se intervinieron por tal motivo, se colocó N/A especificando que los criterios no aplican para estos cargos, ver ilustración N° 21.

**Ilustración 21. Tabla salarial Administrativos**

TABLA SALARIAL ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS				
CARGOS	RANGO		CRITERIOS DE ASIGNACIÓN SALARIAL	
	SUELDO MÍNIMO	SUELDO MÁXIMO	NIVEL EDUCATIVO	EXPERIENCIA LABORAL
GERENTE GENERAL	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	N/A	N/A
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	\$ 850.000	\$ 850.000	N/A	N/A
AUXILIAR CONTABLE	\$ 950.000	\$ 950.000	N/A	N/A
JEFE DE COMPRAS	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	N/A	N/A
AUXILIAR LOGÍSTICO	\$ 1.073.826	\$ 1.073.826	N/A	N/A
DIRECTOR CONSTRUCCIÓN	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	N/A	N/A
DIRECTOR APLICACIONES	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	N/A	N/A
COORDINADOR DE OBRAS	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	N/A	N/A
COORDINADOR SISO	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	N/A	N/A
AUXILIAR SISO	\$ 900.000	\$ 900.000	N/A	N/A

**Fuente:** Realizado por la autora.

Ahora bien, se estipularon dos principales criterios para la asignación salarial, el primero es el nivel educativo y el segundo la experiencia laboral que debe tener la persona con el fin de determinar del valor a devengar dentro del rango mínimo o máximo, es importante resaltar que el sueldo mínimo utilizado en esta investigación es el estipulado como el Salario Mínimo Mensual Legal Vigente para el año 2018 siendo de \$781.242 pesos.

El total de cargos operativos tratados son seis (6): Residente de obras, Auxiliar residente, Supervisor, Maestro (Aplicador y Contratista), Oficiales, y Ayudantes; se hizo especificación de cuatro niveles educativos de bachiller, técnico, practicante y profesional; así mismo, se definió la experiencia laboral la cual va desde No requiere experiencia hasta un mínimo de 5 años tomándose como el máximo solicitado.

A continuación en la ilustración N° 22 se puede detallar mejor la información pertinente a los criterios salariales del personal operativo.

**Ilustración 22. Tabla salarial Operativos**

TABLA SALARIAL ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS					
RANGO		CRITERIOS DE ASIGNACIÓN SALARIAL			
CARGOS	SUELDO MÍNIMO	SUELDO MÁXIMO	NIVEL EDUCATIVO	EXPERIENCIA LABORAL	
RESIDENTE OBRAS	\$ 1.200.000	\$ 1.500.000	Preferiblemente profesional	Experiencia en construcción de 3 a 5 años: - 3 años: \$1.200.000 - 4 años: \$1.350.000 - 5 años: \$1.500.000	
AUXILIAR RESIDENTE	\$ 781.242	\$ 900.000	Preferiblemente practicante	Experiencia mínima de un (1) año: - 1 año: \$781.242 - 2 años: \$850.000 - 3 años: \$900.000	
SUPERVISOR	\$ 781.242	\$ 1.073.826	Preferiblemente profesional	Experiencia en cargos similares mínimo de 3 años: - menor a 3 años: \$781.242 - 3 años: \$927.534 - 5 años: \$1.073.826	
MAESTRO	MAESTRO APLICADOR	\$ 781.242	\$ 1.073.826	Preferiblemente técnico	Experiencia mínima de 3 a 5 años: - 3 años: \$781.242 - 4 años: \$927.534 - 5 años: \$1.073.826
	MAESTRO CONTRATISTA	\$ 781.242	\$ 1.200.000	Preferiblemente técnico profesional	Experiencia mínima de 5 años: - menor de 3 años: \$781.242 - 4 años: \$1.350.000 - 5 años: \$1.200.000
OFICIALES	\$ 781.242	\$ 964.000	Preferiblemente bachiller	Experiencia mínima de un (1) año: - 1 año: \$781.242 - 2 años: \$850.000 - 3 años: \$964.000	
AYUDANTES	\$ 781.242	\$ 850.000	Preferiblemente bachiller	No requiere experiencia: - sin experiencia: \$781.242 - 2 año: \$850.000	

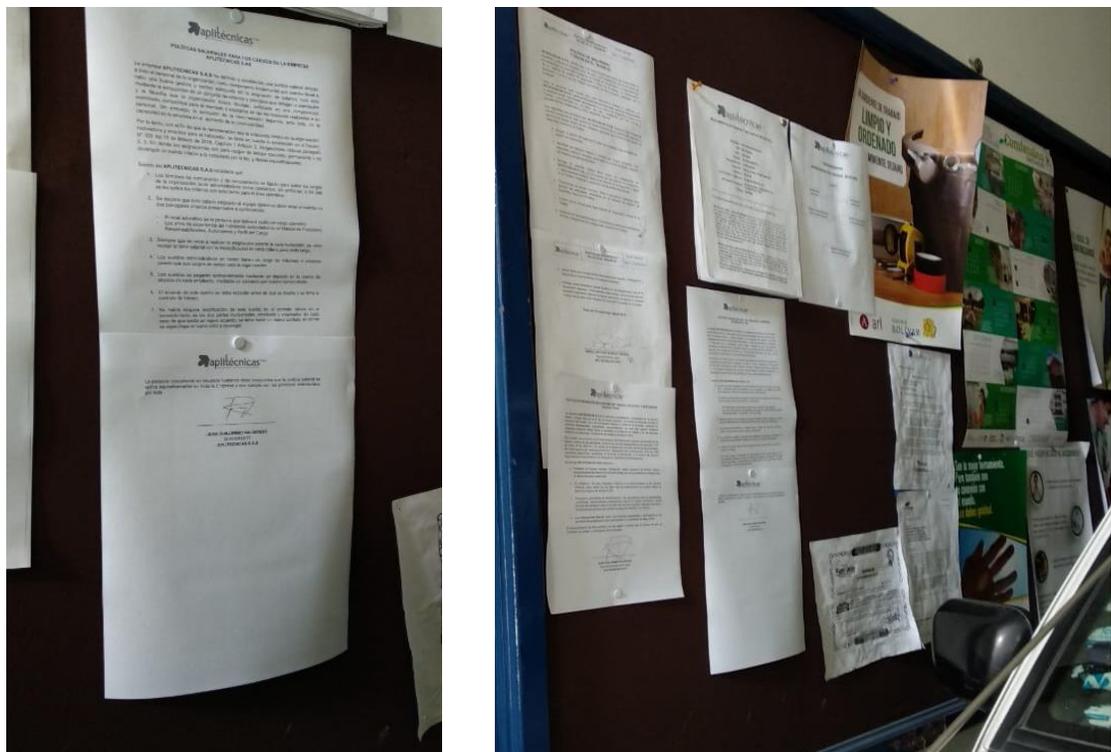
**Fuente:** Realizado por la autora.

Adicionalmente, en el interior de la compañía se tomó la decisión de crear una política salarial con base a la tabla salarial creada para los cargos de la organización, como soporte fundamental a la buena gestión y adecuada asignación salarial orientada así, a la filosofía de la organización en lo referente al control en la remuneración del personal de la empresa. Dentro de la política salarial se especifica el objetivo de la misma, se nombra el Decreto N° 330 del 19 de febrero de 2018, Capítulo 1 Artículo 2. Asignaciones básicas paragrafo 2, 3. En donde las asignaciones son para cargos de tiempo completo, permanente y no devengan un

suelo inferior a lo estipulado por la ley, y demás especificaciones.<sup>70</sup> Además, se establecen 8 políticas enfocadas al tema de remuneración salarial de la compañía, se especifica que la persona encargada de recursos humanos debe asegurarse que la política se ejecute a cabalidad y de la mejor manera, junto con la firma y aprobación del Sub-Gerente el señor Juan Guillermo Valdivieso Ortiz. (Para más información dirigirse al Anexo E. Políticas Salariales Aplitécnicas S.A.S)

En cuanto al tema de divulgación de la política a los trabajadores de la compañía, se hizo uso de la cartelera informativa situada en el primer piso de la empresa, con el fin de que todo el personal que transite por ahí, se detenga y lea lo publicado. Ver ilustración N° 23.

**Ilustración 23. Política Salarial expuesta en la cartelera informativa.**



**Fuente:** Realizado por la autora.

<sup>70</sup> CARDENAS SANTAMARIA, Mauricio; CABALLERON DURÁN, Liliana. Decreto 330 del 19 de febrero de 2018: desarrollo de las normas generales señaladas [en línea]. Bogotá D.C (2018) < <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20330%20DEL%2019%20FEBRERO%20DE%202018.pdf> > [citado el 21 de enero de 2019]

#### 4.2.4 Diseño de una herramienta para la medición del desempeño laboral de los colaboradores de la organización.

En este apartado de la investigación, se evidencia que la organización no cuenta como tal con un documento en donde se realice un proceso específico para la medición del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, es por esto, que se vio la necesidad en primera instancia de determinar la información específica que compondría todo el tema del diseño de una herramienta de medición con el respectivo instructivo para la ejecución de la misma.

Primero se estipuló que tipo de evaluación de desempeño sería, en este caso de escogió a 90° en donde el jefe inmediato es el encargado de evaluar a los subordinados que tiene a cargo; posteriormente, se determina la estructura y la información que tendrían las evaluaciones. (Para más información dirigirse al Anexo F. Evaluación de Desempeño Aplitécnicas S.A.S)

- **Objetivo:** Principalmente en este ítem se especifica objetivo principal que tendrían las evaluaciones al interior de la organización, en este caso es un seguimiento al desempeño de los trabajadores basado en cuatro ejes principales enfocados al desarrollo personal, profesional y mejora continua de la organización.
- **Identificación del cargo:** Se muestran los datos del evaluado y el evaluador, siendo para cada uno únicamente el nombre de la persona y el cargo que desempeña la persona en la organización
- **Calificación:** Se realizó una tabla para determinar la calificación cuantitativa de la evaluación de desempeño en una escala de 1 a 5, siendo 1 Deficiente y 5 Excelente. En dado caso que algún cargo no requiera calificación, se coloca N/A (No Aplica) solo si es necesario.

A continuación se evidencia la escala estipulada en la ilustración N° 24.

**Ilustración 24. Tabla de calificación cuantitativa Evaluación de Desempeño**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Promedio</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>

**Fuente:** Realizado por la autora.

- **Evaluación:** Aquí se especifican las cuatro (4) competencias estipuladas para la evaluación de desempeño, explicada a continuación:

**1. Comunicación Interna:** Tiene como objetivo de evaluación, determinar si la comunicación del colaborador es de forma clara y cordial de las ideas, información y opiniones de los demás, teniendo compostura y siendo receptiva/o a las propuestas otorgadas por sus compañeros de trabajo, jefe inmediato y demás personas.

**Nota:** El número total de preguntas diseñadas fueron cinco (5) y el peso porcentual es de 20%

**2. Empoderamiento y Liderazgo:** Tiene como objetivo de evaluación, determinar si la persona busca la mejora continua en la ejecución de sus labores guiado hacía el crecimiento de la organización, mediante la identificación de ideas, valores y estrategias organizacionales, brindando una solución a las diferentes situaciones que estén a su alcance.

**Nota:** El número total de preguntas diseñadas fueron siete (7) y el peso porcentual es de 30%

**3. Responsabilidad y productividad:** Tiene como objetivo de evaluación, determinar si el trabajador desempeña adecuadamente las responsabilidades y funciones estipuladas en el manual de funciones y responsabilidades de la empresa diseñado para el año 2019.

**Nota:** El número total de preguntas diseñadas fueron seis (6) y el peso porcentual es de 25%

4. **SG-SST:** Tiene como objetivo de evaluación, determinar si la persona a cargo del puesto cumple con el componente que habla del comportamiento para mitigar los riesgos laborales (art. 10 decreto 1443 de 2014 y decreto 1072 de 2015) del sistema de gestión.

**Nota:** El número total de preguntas diseñadas fueron cinco (5) y el peso porcentual es de 25%.

Dentro del mismo ítem de Evaluación, se estipulan el número total de preguntas (23) clasificadas por competencias, junto con el número de evaluaciones realizadas en el año, puntualmente a criterio de la organización se realizarán solo dos evaluaciones una cada seis meses.

- **Totales:** Una vez diligenciadas las evaluaciones de desempeño, se estableció una tabla en donde se puede evidenciar las cuatro competencias, el peso % de cada competencia, dos columnas principales en donde cada una especifica si es la primera evaluación o la segunda, mostrando el valor por criterio y el valor por peso % respectivamente. Adicionalmente, una calificación total del evaluado y una calificación total final anual.
- **Plan de acción:** Por último, la evaluación tiene una casilla en donde el evaluador es decir, el jefe inmediato, escribe alguna observación y/o compromiso(s) para cada persona evaluada, tanto para la primera como la segunda evaluación realizada en el año.

A continuación se puede visualizar el formato diseñado para la evaluación de desempeño 90°. Ver ilustración N° 25.



Una vez estructurada, diseñada y diligenciada la evaluación de desempeño, se creó un documento en Excel, en donde asigna una pestaña para cada trabajador, denominándola ED. Nombre de la persona ocupante del cargo. Adicionalmente, se crean cinco (5) pestañas más denominadas: Result. Por Compet. 1, Result. Por Compet. 2, Result. Por Compet. 3, Result. Por Compet. 4 y Result. Generales por trabajador, las cuales detallan los resultados obtenidos por cada una de las cuatro competencias y los resultados generales por los nombres de las personas ocupantes al cargo.

En la ilustración N° 26, se puede ver un ejemplo del diseño de la tabla de resultados establecida para la evaluación, cada pestaña de resultados por competencias tiene el mismo diseño, sin embargo, la información varía dependiendo de la información a analizar.

**Ilustración 26. Ejemplo Tabla de Resultados E.D 90°**

DATOS DEL EVALUADO		EVALUACIÓN JEFE (Primera)	EVALUACIÓN JEFE (Segunda)	Evaluación Final Anual
Nombre:	DAYRA DIAZ	4,42	0,00	2,21
Cargo:	AUXILIAR CONTABLE			
Nombre:	SUSANA VEGA	4,12	0,00	2,06
Cargo:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA			
Nombre:	MARIA MAYORGA	4,41	0,00	2,02
Cargo:	AUXILIAR SISO			
Nombre:	YESSENIA GRANADOS	4,04	0,00	2,02
Cargo:	AUXILIAR SISO			
Nombre:	LEONARDO CARREÑO	3,99	0,00	1,99
Cargo:	OFICIAL 1			
Nombre:	SERGIO PRADA	4,18	0,00	2,09
Cargo:	OFICIAL			
Nombre:	DAVID GUTIERREZ	3,66	0,00	1,83
Cargo:	AYUDANTE			
Nombre:	RICARDO GOMEZ	4,50	0,00	2,25
Cargo:	MAESTRO APLICADOR			
Nombre:	FELIPE ROMERO	4,04	0,00	2,05
Cargo:	OFICIAL APLICADOR CONTRATISTA			
<b>TOTAL</b>		4,15	0,00	2,06

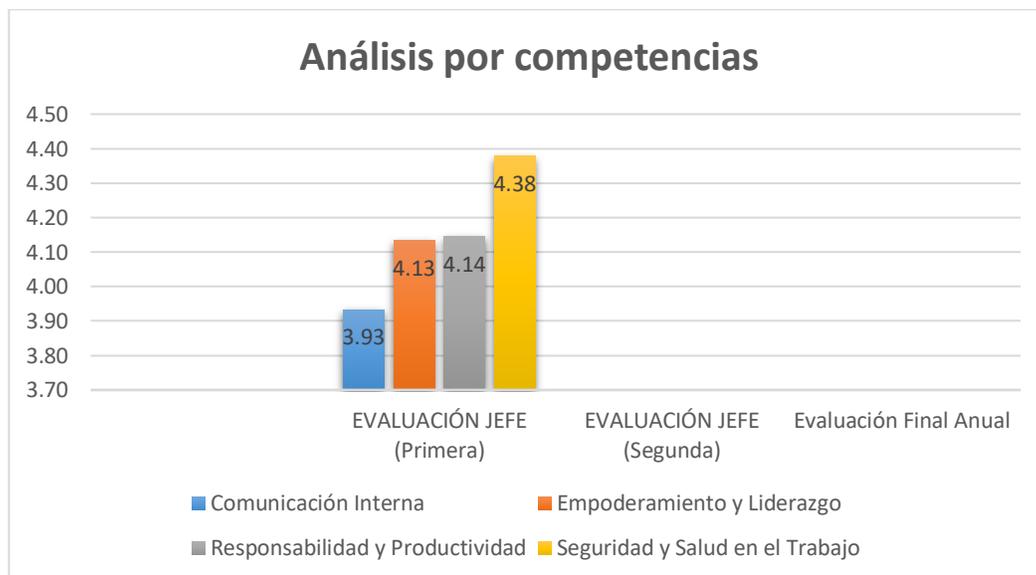
**Fuente:** Realizado por la autora.

En el desarrollo de la presente investigación, se tomó la decisión de realizar una prueba piloto para determinar qué tan acertado es el diseño y la estructuración de la información en la evaluación. La aplicación de la evaluación se realizó a un total

de 9 trabajadores declarados por el Sub-Gerente de la organización como prueba inicial para determinar el desempeño laboral individual de los colaboradores de la compañía y determinar el nivel de empoderamiento por parte del personal de la empresa.

Con base en la ejecución de las evaluaciones de desempeño, se realizó un análisis por cada una de las cuatro competencias estipuladas para la evaluación.

**Gráfica 1. Análisis por competencias**



**Fuente:** Realizado por la autora.

Donde se evidenció que la comunicación interna en la organización tiene la menor puntuación en comparación con las otras tres con valor de 3,93 puntos, un poco más arriba del promedio lo que determina que en esta competencia las personas cumplen con los requerimientos normales en forma de comunicación clara y cordial de la información entre el emisor como del receptor, sin embargo, cabe resaltar que es de gran importancia mejorar en un factor tan representativo para la compañía, debido a que gran parte de los trabajos se realizan son fuera de la ciudad y se pueden cometer errores en los procesos diarios. En cuanto las competencias de empoderamiento y liderazgo, responsabilidad y productividad la diferencia entre estas dos competencias es de solo un punto con un 4,13 y un 4,14 respectivamente,

el resultado generado es gratificante para la competencia de empoderamiento y liderazgo, esto debido a que en el interior de la empresa la medición del empoderamiento nunca había sido ejecutada por lo cual existía un desconocimiento en este factor, además, la competencia de responsabilidad y productividad de la organización, se encuentra en la escala de clasificación como buena, dando cumplimiento satisfactorio a las funciones estipuladas por los puestos. Cabe resaltar, que se debe seguir mejorando en estas dos variables buscando llegar a la meta de la ejecución de un desempeño excelente por parte de todo el personal de la compañía.

En términos de Seguridad y Salud en el trabajo, se evidencia un buen resultado en el desempeño de estas labores, sin embargo, se muestra que el valor arrojado por las encuestas, los trabajadores no están cumpliendo a cabalidad en un factor sumamente importante para la organización ya que se encuentra en el ámbito de la construcción y por tal motivo tiene una clasificación de riesgo V en términos de Riesgos Laborales. El resultado es bueno, pero no es el esperado por la compañía, se requiere seguir aplicando acciones para así llegar a la excelencia del desempeño.

El análisis realizado a las evaluaciones aplicadas es superficial, puesto que no se tiene la suficiente información para poder realizar un estudio detallado a todas las posibles variables y obtener mejor perspectiva de la situación de la empresa, sin embargo, con lo evidenciado se ve una buena ejecución en las funciones, responsabilidades y el desempeño laboral de los colaboradores de la organización. Adicionalmente, se realizó un instructivo con el fin de poder dejar en la compañía a disposición del área de gestión humana facilitando el entendimiento y la finalidad por la cual se hizo la evaluación de desempeño, el método utilizado para el diseño de la evaluación (90°), las competencias organizacionales estipuladas nombradas a lo largo del capítulo 4.2.4, especificación del personal al cual se le aplicó y aplicará la evaluación (administrativos y operativos), los factores y/o competencias de la evaluación de desempeño nombrados y especificados anteriormente, la



especificación de la escala de medición desde Deficiente hasta Excelente y el objetivo o cumplimiento de cada criterio, adicionalmente, el proceso que debe tener la persona encargada de la aplicación del instrumento, dividido en dos objetivos principales: la evaluación, donde se especifica el área encargada en la ejecución del proceso, los involucrados en dicha ejecución y las veces para llevar a cabo la evaluación. Adicionalmente, se explica el procesamiento de la información recopilada a fin de generar un plan de acción y por último la revisión y aprobación del Sub-Gerente de la organización. (Para más información dirigirse al Anexo G. Instructivo para la evaluación de desempeño).

## 5. CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis realizado al organigrama organizacional de la empresa, se permite reestructurar completamente el diseño de la compañía pasando de ser una organización con un diseño vertical a una organización horizontal eliminando los mandos medios.
- Con el análisis efectuado al plan de fortalecimiento empresarial, se puede evidenciar que varios procesos del área de Gestión Humana se encontraban desactualizados, a partir de esto, se desarrollan una serie de actividades que dieron apoyo y soporte al área en tres principales temas: perfil de cargos, salarios y evaluación de desempeño.
- Se logra rediseñar el manual de perfil de cargos de la organización, mediante la actualización en la descripción de funciones y responsabilidades para cada uno de los cargos nuevos, aportando una herramienta que impacta en todos los procesos de Recursos Humanos de la compañía.
- La determinación de una tabla salarial bajo criterios específicos para la remuneración interna, evidencia que la compañía ahora cuenta con un formato que facilite el control en la remuneración de los cargos dentro de las dos áreas administrativa y operativa.
- El diseño de una herramienta para la medición del desempeño laboral, permitió crear 4 competencias principales y mediante una prueba piloto realizada a 9 personas al azar entre operativos y administrativos, se pudo conocer cómo se encuentra internamente la organización.
- Se evidencia que la implementación de la estrategia de empoderamiento propuesta para la empresa Aplitécnicas S.A.S, impactando los tres pilares de la investigación, genera el empoderamiento del personal administrativo y operativo de la organización mediante los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño aplicada en la muestra piloto.

- La actualización del manual de perfil de cargos, creación de una tabla salarial y diseño de una evaluación de desempeño en la empresa Aplitécnicas S.A.S, permitió evidenciar un apoyo en la toma de decisiones gerenciales en el área de Gestión Humana y obteniendo el empoderamiento del personal de la compañía.

## 6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar una revisión periódica anual (Para más información dirigirse al Anexo C. Manual de Perfil de Cargos), con la finalidad de realizar una actualización o modificación a los perfiles de cargos de la empresa, a fin de mantener una constancia que permita generar nuevos planes de acción para el área de Gestión Humana.
- El Manual de Funciones, Responsabilidades, Autoridades y Perfil del Cargo, debe ser utilizado para los procesos de selección e inducción del personal y apoyo en la planeación de estrategias para el área de Gestión Humana.
- Realizar una actualización como mínimo una vez cada año a la tabla salarial, con el fin de cambiar el SMMLV puesto que cada año cambia, el sueldo máximo a devengar y adición o eliminación de criterios relevantes o irrelevantes para cada cargo operativo.
- Ejecutar una actualización anual de la política salarial estipulada para los cargos de la empresa Aplitécnicas S.A.S, dando cumplimiento de la misma.
- Utilizar la tabla salarial siempre que se vaya a contratar a una persona aspirante a un cargo, con el fin de determinar cuál es el valor a devengar de acuerdo a los criterios estipulados para el caso del área operativa.
- Realizar la aplicación total de las evaluaciones de desempeño diseñadas para la compañía, a fin de seguir llevando un registro del nivel del desempeño laboral para cada colaborador de la organización, permitiendo crear planes de mejora internamente.
- Se recomienda delegar a una persona encargada de tabular la información recopilada de las evaluaciones de desempeño
- Asignar un responsable que lleve el registro para soportar a la gerencia o en dado caso al encargado del Sistema de Gestión, puesto que es un requisito fundamental.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR CRUZ, Eydeen Marcela; CASTRO GUERRERO, Mónica Liliana; GUTIÉRREZ PÉREZ, Lizeth Viviana. “Estudio de cargas laborales para la planta de personal administrativa de la Universidad Industrial de Santander Fase I” Bucaramanga, Colombia 2015. Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander.

AMAYA GALEANO, Miguel. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS E INCENTIVOS: Teoría y práctica. 2da Edición. Bogotá, Colombia: ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA, 2003. Pág. 11 – 12.

ANDER-EGG, Ezequiel y AGUILAR IDÁÑEZ, María José. Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. 18va edición. Lumen. Buenos Aires. 1996. Pág.: 18. [en línea] < <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Como-elaborar-un-proyecto-2005-Ed.18-Ander-Egg-Ezequiel-y-Aguilar-Id%C3%A1%C3%B1ez-MJ.pdf.pdf>>

BAYTHER CÁRDENAS, Daisy del Carmen; TORRES CASTILLO, John Harrison. “Diseño de una estructura de sueldos y salarios para la empresa Técnicos Marineros Asociados S.A.S” Cartagena, Colombia 2015. Facultad de Ciencias Económica, Programa de Administración de Empresas, Universidad de Cartagena.

BLANCHARD, Ken; P, Jhon Carlos; RANDOLPH, Alan. Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá: Grupo Editorial Norma S.A, 2000. [en línea]: < [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-4/lecturas/37\\_Empowerment.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-4/lecturas/37_Empowerment.pdf)>

CARDENAS SANTAMARIA, Mauricio; CABALLERON DURÁN, Liliana. Decreto 330 del 19 de febrero de 2018: desarrollo de las normas generales señaladas [en línea]. Bogotá D.C (2018) < <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20330%20DEL%2019%20FEBRERO%20DE%202018.pdf>> [citado el 21 de enero de 2019]

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. En: El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill, Novena edición, 2013 pág: 11. [en línea]< [https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_9na\\_e.pdf](https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_recursos_humanos_9na_e.pdf)>

CORESHOT, nosotros. [en línea]: <<https://www.coreshotconsultores.com/>> [Citado el 23 de mayo de 2018].

CORRAL, Fernando. MASTER/DEG en dirección estratégica del factor humano con mención en “Consultoría para el D.O”. Perú, 2007. Máster en Dirección Estratégica del Factor Humano. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

DÍAZ NIETO, Elia Socorro; SAAVEDRA URIBE, Laura Patricia; VALENCIA PÉREZ, Héctor Fernando. Sueldos y Salarios: Guía práctica y metodología. México: Plaza y Valdés, 2010. Pág.: 134. “Unidad cuatro” (Políticas de administración de sueldos y salarios) [en línea] <[https://ebookcentral-proquest-com.aure.unab.edu.co/lib/unabsp/reader.action?docID=3218636&query=salarios+](https://ebookcentral-proquest-com.aure.unab.edu.co/lib/unabsp/reader.action?docID=3218636&query=salarios+>)> [citado el 3 de agosto de 2018].

Dr. Carlos Rosales, Consultor Regional RRHH. “Política salarial, salarios e incentivos en los sistemas y servicios de salud”, Algunos elementos de reflexión. [en línea] <[https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/2012/ta\\_poli\\_sala\\_cor\\_dic/crosales.pdf](https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/2012/ta_poli_sala_cor_dic/crosales.pdf)> [citado el 18 de enero de 2019].

FLÓREZ BAUTISTA, Jenny Alejandra; PRADA GRANDAS, Adriana María; RÍOS ARIAS, Adriana Milena. Plan de Fortalecimiento Empresarial de APLITÉCNICAS LTDA. Sabaneta, 2015, pág. 6. Trabajo de Grado (Especialistas en Gerencia de Talento Humano). Institución Universitaria CEIPA.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNANDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. Recolección de datos cualitativos. En: Metodología de la investigación. México: McGraw Hill, 5ta edición, 2010 pág.408. [en línea] <[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Methodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Methodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf)>

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 5 ed., México D.F., McGraw-Hill. 2010., p.80.

HIDRAUGO VÁSQUEZ, José Luis; PUCCE CASTILLO, Diego Fernando. “El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clínica San Juan de Dios” Pimentel, Perú 2016. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Señor de Sipán.

HUMAN CAPITAL, TCC, Un impacto que trasciende con criterios de equidad y competitividad [en línea]: <<http://humancapital-hc.com/casos-de-exito/tcc-un-impacto-que-trasciende-con-criterios-de-equidad-y-competitividad>> [citado el 23 de Mayo de 2018].

LÓPEZ MENDOZA, Juan Sebastián. *“Estructura salarial para una empresa del sector turístico y hotelero ubicada en la ciudad de Bucaramanga. Mediante la implantación de un programa de análisis, descripción y valoración de cargos”* Bucaramanga, Colombia 2018. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Programa de Administración de Empresas Dual, Universidad Autónoma de Bucaramanga.

MICHURY VERDEZOTO, Eduardo. BENEFICIOS DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA HOTELERA Y TURÍSTICA [en línea]. <<https://www.coeshotconsultores.com/single-post/2016/03/26/BENEFICIOS-DE-UN-MANUAL-DE-FUNCIONES-Y-DESCRIPCIÓN-DE-PUESTOS-DE-TRABAJO-EN-UNA-EMPRESA-TURÍSTICA-Y-DE-HOTELERÍA>> [citado el 26 de mayo de 2016].

MORALES ARRIETA, Juan Antonio; VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando. Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá: McGraw-Hill, 1999. Pág.: 75. “Capítulo cuatro” (Métodos de valoración cualitativos) [en línea] <<https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2010/09/salarios-morales-arrieta-capitulo-1-al-4.pdf>> [citado el 26 de junio 2018].

OTERO PADILLA, Andrea de Jesús. “Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa Plexport S.A” Cartagena, Colombia 2014. Facultad de Ciencias Económica, Programa de Administración Industrial, Universidad de Cartagena.

ROWLANDS, Joanna. Questioning Empowerment: Working with Women in Honduras. British Library, Oxfam UK, 2010. Pág.: 2 – 5.

SALARIO MINIMO 2017.DE. ¿Cómo se fija el Salario Mínimo en Colombia? [en línea] <<http://www.salariominimo2017.de/colombia/como-se-fija-el-salario-minimo-en-colombia/#comments>> [citado el 26 de Junio de 2018]

TCC, Historia. [en línea]: <https://www.tcc.com.co/logistica/acerca-de-tcc/historia/> [citado el 23 de Mayo de 2018].

TORRES LABORDE, José Luis; JARAMILLO NARANJO, Olga Lucía. DISEÑO Y ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: Herramientas para la gestión del talento humano. Ediciones de la U. Barranquilla, Colombia: UNIVERSIDAD DEL NORTE, 2014. Pág.: 39 - 42. [en línea]: <<https://ebookcentral-proquest-com.aure.unab.edu.co/lib/unabsp/reader.action?docID=3229166&query=perfil+de+cargos>>

Universidad de Los Andes. Código de ética del investigador. [en línea] <[http://www2.ula.ve/cdcht/dmdocuments/codigo\\_etica\\_investigador.pdf](http://www2.ula.ve/cdcht/dmdocuments/codigo_etica_investigador.pdf)> [Citado el 1 de Julio de 2018]

URRUTIA PANIAGUA, Jennifer Andrea. “Valuación de puestos operativos por el método de factores y puntos en el ingenio concepción” Escuintla, Guatemala 2015. Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar.

VANGILE, Titi; NARESH, Singh. Empowerment for Sustainable Development: Towards Operational Strategies. IISD (International Institute for Sustainable Development), 2001. Pág., 8. [en línea]: <[http://www.iisd.org/pdf/2011/operational\\_strategies.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2011/operational_strategies.pdf)> [citado el 10 de junio de 2018]

VARELA SUAREZ, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones. 2 Ed. México: Pearson Educación, 2013. Pág.: 43 – 44. “Capítulo tres” (Marco legal y salario) [en línea] <<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/8b6446e4bc766d7b63f03b4170474e49.pdf>> [citado el 26 de junio de 2018]

WAYNE MONDY, Robert; NOE. M, Robert. Administración de recursos humanos. 9 ed. Naucalpan, México: Pearson Educación, 2005. Pág.: 268 – 271 “Capítulo Nueve” (Remuneración financiera directa) [en línea]: <<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e288f6f.pdf>>