

**Propuesta de modelo de compensación salarial para fidelizar el talento y mejorar la  
eficiencia operacional en la empresa Tecmovil Comunicaciones S.A.**

**Sergio Daniel Ramirez Infante**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Unad)**

**2019**

**Propuesta de Modelo de Compensación Salarial para Fidelizar el Talento y Mejorar la  
Eficiencia Operacional en la Empresa Tecmovil Comunicaciones S.A.**

**Por:**

**Sergio Daniel Ramirez Infante**

**Director:**

**José Ever Castellanos Narciso**

**Doctor en Gestión**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Unad)**

**Agosto, 2019**

Bogotá, 15 de agosto de 2019

Nota de Aceptación:

Aprobado por el comité de grado en  
cumplimiento de los requisitos de la  
Universidad Nacional Abierta y a  
Distancia UNAD para optar por el título  
de Magister en Administración de  
Organizaciones

---

José Ever Castellanos Narciso

---

Sergio Villamil Rodriguez

Este trabajo está dedicado a mis padres,  
quienes se han encargado de inculcar en mí  
los mejores valores y las ganas de salir  
adelante, han sido y siempre serán el ejemplo  
por seguir para llegar al final de mis metas.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a cada una de las personas que fueron parte de mi proceso de formación como Magister, a quienes fueron el soporte en momentos cuando todo se veía difícil, a quienes me brindaron sus conocimientos para alimentar los míos y a Tecmovil Comunicaciones S.A. por darme la oportunidad de adentrarme en la organización para poner en práctica estos años de estudio y experiencia.

## Contenido

	Pág.
Glosario.....	- 11 -
Resumen.....	- 14 -
Abstract.....	- 16 -
Introducción .....	- 18 -
1. Identificación de la Organización.....	- 18 -
1.1. La Empresa.....	- 18 -
1.1.1. Historia .....	- 19 -
1.1.2. Servicios Prestados.....	- 20 -
1.1.2.1. Venta de Servicios de Telefonía, Televisión e Internet.....	- 20 -
1.1.2.2. Servicio y Atención al Cliente.....	- 21 -
1.1.2.3. Centro de Pagos.....	- 21 -
1.1.3. Cifras .....	- 22 -
1.1.3.1. Economía.....	- 22 -
1.1.3.2. Demografía.....	- 22 -
1.1.3.3. Compensación Salarial .....	- 24 -
2. Identificación del Problema Técnico.....	- 26 -
2.1. Antecedentes .....	- 26 -
2.2. Contexto de Desarrollo.....	- 27 -
2.3. Descripción del Problema .....	- 29 -
2.4. Sistematización del Problema .....	- 31 -
2.5. Identificación de los interesados .....	- 31 -
2.6. Restricciones del Problema .....	- 32 -
3. Presentación del Caso de Negocio .....	- 33 -
3.1. Recursos Necesarios para el Proyecto.....	- 33 -
3.2. Resultados e Indicadores Claves del Proyecto (KPIs) .....	- 33 -
3.3. Procesos que Intervienen en el Proyecto .....	- 34 -
4. Justificación.....	- 35 -
4.1. De Pertinencia Institucional .....	- 35 -

4.2.	De Aporte a la Educación.....	- 35 -
5.	Objetivos .....	- 37 -
5.1.	General .....	- 37 -
5.2.	Específicos.....	- 37 -
6.	Marco Conceptual .....	- 38 -
7.	Marco Teórico .....	- 40 -
7.1.	Código Sustantivo del Trabajo.....	- 40 -
7.1.1.	Salarios .....	- 40 -
7.1.1.1.	Salario Mínimo.....	- 41 -
7.2.	Compensación Salarial .....	- 42 -
7.2.1.	Equidad Interna .....	- 43 -
7.2.2.	Competitividad Externa.....	- 44 -
7.2.3.	Esquemas de Compensación Salarial.....	- 46 -
7.2.3.1.	Compensación desde la óptica del trabajador .....	- 47 -
7.2.3.2.	Compensación desde la óptica del empleador.....	- 49 -
7.2.3.3.	Esquemas de Compensación Tradicional.....	- 51 -
7.2.3.4.	Nuevos Esquemas de Compensación.....	- 52 -
7.2.3.4.1.	Compensación Variable .....	- 54 -
7.2.3.4.2.	Compensación Flexible .....	- 55 -
7.2.3.4.3.	Compensación por Resultados o Desempeño .....	- 57 -
7.3.	Gestión del Talento .....	- 57 -
7.4.	Cifras e Indicadores desde la Información Financiera .....	- 58 -
7.4.1.	Gastos de Personal.....	- 59 -
7.4.2.	Ingresos Operacionales.....	- 62 -
7.4.3.	EBITDA .....	- 62 -
7.4.4.	Eficiencia Operacional .....	- 63 -
8.	Metodología.....	- 65 -
8.1.	Tipo de Investigación .....	- 65 -
8.2.	Población .....	- 70 -
8.3.	Muestra.....	- 70 -
8.4.	Tipo de Muestreo.....	- 71 -

8.5.	Unidad de Análisis .....	- 71 -
8.6.	Control De Sesgos .....	- 72 -
8.7.	Variables.....	- 72 -
8.8.	Plan de Recolección de Datos .....	- 73 -
9.	Aspectos Éticos .....	- 75 -
10.	Solución al Problema - Nuevo Modelo de Compensación Salarial .....	- 76 -
10.1.	Análisis de Escenarios – Diseño del Modelo de Compensación Salarial .....	- 76 -
10.1.1.	Planeación de estructuras .....	- 76 -
10.1.1.1.	Estructura Pequeña Empresa .....	- 78 -
10.1.1.2.	Estructura Mediana Empresa.....	- 79 -
10.1.2.	Indicadores Financieros.....	- 81 -
10.1.3.	Plan de Compensación .....	- 83 -
10.1.3.1.	Factores de Valoración del Cargo .....	- 84 -
10.1.3.2.	Definición de Salarios para la Matriz de Compensación .....	- 88 -
10.2.	Análisis de Causas y Efectos – Verificación del Modelo de Compensación Salarial.....	- 93 -
10.2.1.	Simulación en Pequeña Empresa .....	- 94 -
10.2.2.	Simulación en Mediana Empresa .....	- 96 -
10.3.	Verificación de la Solución – Comprobación del Modelo de Compensación Salarial en la Empresa Tecmovil Comunicaciones S.A.....	- 98 -
10.3.1.	Verificación de la Estructura Organizacional.....	- 99 -
10.3.2.	Validación de Indicadores Financieros .....	- 100 -
10.3.3.	Comprobación de la Actualidad Salarial vs el Modelo de Compensación Salarial Propuesto .....	- 103 -
10.3.3.1.	Comprobación de la estructura actual .....	- 104 -
10.3.3.2.	Comprobación de la estructura propuesta .....	- 104 -
11.	Aspectos Administrativos.....	- 108 -
11.1.	Cronograma de Implementación .....	- 108 -
11.2.	Costos y Recursos del Proyecto .....	- 108 -
11.3.	Entregables del Proyecto .....	- 110 -
11.4.	Factibilidad Económica del Proyecto.....	- 111 -
12.	Lecciones Aprendidas .....	- 112 -



13. Recomendaciones .....	- 114 -
Bibliografía .....	- 115 -
Anexos .....	- 119 -

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Número de personas por tipo de contrato	23
Tabla 2: Número de personas por Sede	23
Tabla 3: Número de personas por área	24
Tabla 4: Compensación Salarial por Cargo	25
Tabla 5: Recursos para la ejecución del proyecto	33
Tabla 6: Resultados e indicadores esperados	34
Tabla 7: Factor prestacional por rango salarial	61
Tabla 8: Porcentaje del Salario Variable	90
Tabla 9: Proporción entre Salario Básico y Variable para el Salario Máximo de cada Nivel	92
Tabla 10: Ingresos Operacionales Vs Gastos de Personal 2018 Tecmovil	102
Tabla 11: Resumen del levantamiento de perfiles Tecmovil Comunicaciones	105
Tabla 12: Identificación de Recursos de la Implementación	109

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Diagrama Ishikawa para determinar causas del problema	30
Figura 2: Matriz de Poder	32
Figura 3: Estructura Pequeña Empresa	79
Figura 4: Estructura Mediana Empresa	80
Figura 5: Clasificación de Empresas en Colombia	82
Figura 6: Ejemplo de Gasto Máximo Salarios en una Pequeña empresa	82
Figura 7: Modelo de Compensación Salarial para Pymes	87
Figura 8: Factores de la Matriz de Compensación Salarial	89
Figura 9: Matriz de Compensación Salarial	90
Figura 10: Modelo de Compensación Salarial para Pymes	93
Figura 11: Estructura Organizacional Agencia de Publicidad	95
Figura 12: Estructura Organizacional Cadena de Restaurantes	97
Figura 13: Estructura Actual Tecmovil Comunicaciones	100
Figura 14: Nueva Estructura Propuesta para Tecmovil Comunicaciones	101
Figura 15: Cronograma de Implementación	108

## Lista de Anexos

	<b>Pág.</b>
Anexo A: Formato de Perfil de Cargos	119
Anexo B: Levantamiento de Perfil de Cargos para la simulación de la pequeña empresa	120
Anexo C: Simulación del Modelo en una Pequeña Empresa	124
Anexo D: Levantamiento de Perfil de Cargos para la simulación de la Mediana Empresa	125
Anexo E: Simulación del Modelo en una Mediana Empresa	144
Anexo F: Comprobación del Ratio en la Actualidad de Tecmovil	145
Anexo G: Levantamiento de Perfil de Cargos para Tecmovil Comunicaciones	146
Anexo H: Comprobación del Modelo en la Propuesta de Tecmovil	159

## Glosario

**BENEFICIOS:** Todos aquellos pagos adicionales o entregas en especie que se hacen al trabajador que no se consideran salariales y son completamente adicionales a lo exigido por la legislación laboral vigente.

**COMPENSACIÓN TOTAL:** Agrupación de todas aquellas retribuciones ya sean pagos en dinero, beneficios económicos, beneficios emocionales, entre otros que se consideran como todo el paquete con el que el empleador retribuye al empleado por el cumplimiento de su labor.

**COSTO DE MANO DE OBRA:** Sumatoria del total de costos y gastos que asume el empleador por cada uno de sus empleados, en éste se contemplan: Salarios, aportes legales, otros pagos salariales y no salariales, dotaciones, capacitaciones, actividades de bienestar, entre otros.

**CURVA SALARIAL:** Análisis de información con la que se pretende establecer las tendencias de salarios dentro de una organización, su objetivo principal es buscar la equidad salarial o equilibrio entre cargos. Es una herramienta de gran importancia para tomar decisiones estratégicas desde la gerencia de gestión humana.

**DESCRIPTOR DE CARGO:** Herramienta mediante la cual se consolida la información más importante de un cargo o puesto de trabajo y con la cual se debe garantizar que el ocupante de un cargo cuente con los requisitos mínimos para la correcta gestión de este, dentro de la información

que se consolida se puede encontrar los datos de ubicación geográfica y de estructura, la misión, las funciones, la formación requerida, entre otros.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Es el esquema u organización que se define para integrar los roles y posiciones de la empresa con la finalidad de generar las sinergias necesarias en un sistema organizado con el fin lograr los objetivos propuestos.

**ENCUESTA SALARIAL:** Estudio estadístico que recolecta y analiza información salarial de diferentes organizaciones, con el fin de determinar las tendencias salariales de los diferentes cargos que son comunes en las organizaciones. Estos análisis logran detallar información por cargos, sectores, tamaño de empresa o ingresos.

**INCENTIVOS:** Todos aquellos pagos o beneficios entregados al trabajador que no se hayan pactado contractualmente mediante un contrato de trabajo y que buscan brindar motivación adicional al trabajador para lograr los objetivos propuestos

**SALARIO:** Posterior a la recopilación de las definiciones de las diferentes organizaciones internacionales y documentos jurídicos, el salario se puede definir de la manera más simple como la retribución económica y en dinero, que un empleador otorga a sus trabajadores por el cumplimiento de las labores acordadas entre las partes.

**VALORACIÓN DE CARGOS:** Metodología mediante la cual se logran categorizar los diferentes cargos de una organización con una medición estándar, con el fin de garantizar una estructura organizacional adecuada logrando equidad interna y competitividad externa.

## **Resumen**

En el mundo empresarial colombiano nos hemos acostumbrado a convivir con situaciones que suelen ir en contravía de las buenas prácticas organizacionales, prefiriendo lo fácil, rápido y/o económico, antes de tomar decisiones que puedan garantizar mejores resultados en las organizaciones. En Colombia uno de los factores más ignorados por los líderes y empresarios son los salarios y modelos de compensación, lo que se puede considerar como el mayor motivador de los trabajadores y, claramente, el mayor de los desmotivadores al no contemplarse dentro de las estrategias de las organizaciones.

Con el desarrollo de este proyecto se pretende elaborar y probar un modelo de compensación que pueda ser aplicado a las pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de brindar las condiciones salariales y económicas óptimas para lograr la mayor eficiencia de sus trabajadores, alineándolo a los indicadores económicos y/o capacidades financieras de las organizaciones.

Este modelo se plantea desde la óptica del investigador, que después de más de 10 años de experiencia en el campo de Recursos Humanos, en compañías de diferentes sectores económicos y de diferentes tamaños; además del conocimiento colectivo generado con expertos en el campo de la compensación, se considera como un común denominador que las empresas colombianas y hasta las subsidiarias de multinacionales en el país, no cuenten con modelos de compensación efectivos que puedan garantizar la permanencia del talento y la atracción de nuevos potenciales a las organizaciones o simplemente no cuentan con un esquema de compensación.



El modelo de compensación que plantea el investigador adquiere su forma desde el análisis de las tendencias mundiales de compensación, alineado a los informes financieros utilizados para la toma de decisiones estratégicas, con el fin que estas acompañen el resultado económico garantizando fidelidad, equidad y competitividad.

**PALABRAS CLAVE: Compensación Salarial, Beneficios, Estructura Organizacional, Salarios.**

## **Abstract**

In the Colombian business world, we are used to it to live together with situations that usually go in wrong way with the organizational best practices, preferring the easy, speedy or cheapest way, before to make a decision that ensure the best achievements to the companies. In Colombia, one of the most ignored organizational factors by the leaders and businessmen are the salaries and compensation models, it can be considered as the workers motivator and as the most demotivator factor when it is not considered in the organization's strategy

With the development of this project, we pretend to develop and test a compensation model that can be applied to small and medium companies, to reach the best economic and wage terms to achieve the highest efficiency of workers, aligned to economical dashboards and financial capacities.

This model is proposed from the researcher view, after most than 10 years of experience in human resources areas, in companies of different economic sectors and different company sizes; also considered the collective knowledge generated with experts in the compensation field, is considerate as the most common factor in the Colombian companies and the subsidiaries of multinational companies, that not have effective compensation models that can guarantee the permanence of the talent and recruitment of new potentials employees to the organization or simply do not have compensation schemes.

The compensation model proposed by the researcher acquires its form from the analysis of the compensation world tendencies, aligned with financial reports used to define strategic decisions, in order to reach the economical result guarantee fidelity, equity and competitiveness.

**KEY WORDS: Salary compensation, Benefits, Organizational Structure, Salaries.**

## **Introducción**

### **1. Identificación de la Organización**

#### **1.1. La Empresa**

Tecmovil S.A. es una empresa dedicada a la venta de todos los productos y servicios que Claro S.A., anteriormente Comcel S.A., ofrece en la rama de las telecomunicaciones, principalmente en la venta de servicios de telefonía móvil celular y de los mismos equipos tecnológicos para la prestación de estos servicios. Hoy día y con la unión entre Telmex y Comcel, los distribuidores como Tecmovil han tenido la oportunidad de incluir en el portafolio de ventas, los servicios ofrecidos en telefonía fija, televisión por cable y satelital, además de servicios de internet de banda ancha.

En la actualidad Tecmovil cuenta con 3 Centros de Pagos y Servicios (CPS), en los que se atiende al público para acceder a atención al cliente, ventas de productos y servicios y pago de servicios de telefonía móvil, servicios de hogar y corporativos. Estos puntos de atención se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá, en los barrios Tabora, Ricaurte y Santa Lucia, siendo la sede de Tabora, también el centro administrativo.

### **1.1.1. Historia**

Tecmovil Comunicaciones S.A. es fundada en 2005 como una empresa familiar dedicada a la venta de servicios y equipos de telefonía móvil celular, siendo la cara de Comcel S.A. ante el cliente y prestando servicios adicionales como centro de pago de facturas y atención al cliente para la resolución de preguntas, quejas y reclamos.

Su inicio fue en el barrio Tabora, sector ampliamente comercial que garantizó el crecimiento económico y fortaleciendo la confianza de Claro como un distribuidor autorizado, y logrando de esta manera, que Claro autorizara la apertura de cuatro CPS en el trascurso de los 5 años siguientes a su creación y de los cuales hoy día únicamente quedan tres puntos abiertos al público; Los puntos que hoy se encuentran abiertos al público son Tabora, Ricaurte y Santa Lucia, por su parte otros puntos de atención que llegaron a estar abiertos fueron Santa Barbara y Paloquemao.

Hoy 14 años después de su creación, la empresa se encuentra en una difícil situación económica que los ha llevado a tomar difíciles decisiones, como la de solicitar la protección de la Ley de Insolvencia Económica y con la cual esperan tener la oportunidad de nuevamente salir a flote para evitar su cierre total, para lo cual se han visto en la necesidad de repensar su operación y la gestión de gastos para poder operar responsablemente.

### **1.1.2. Servicios Prestados**

En los CPS se requiere contar con el ofrecimiento de una atención integral al cliente, velando siempre por garantizar la satisfacción de estos ya sea en la adquisición de productos y servicios o en la asesoría que pueda requerir, referente a los servicios que tengan contratados como cliente de Claro S.A.

La compañía cuenta con 4 grandes procesos a través de los cuales se logra cumplir con las exigencias de Claro para una atención integral, estos son:

#### **1.1.2.1. Venta de Servicios de Telefonía, Televisión e Internet**

La finalidad principal de Claro S.A. a través de los distribuidores autorizados es lograr la masificación de sus servicios, por lo que una de las actividades principales de Tecmovil es la venta de los servicios ofrecidos por Claro.

En los CPS el cliente puede adquirir cualquiera de los servicios ofrecidos por Claro, entre los que se encuentran:

- Telefonía fija
- Telefonía móvil
- Equipos celulares
- Televisión Digital

- Internet de Banda Ancha
- Internet Móvil

El distribuidor es quien se encarga de realizar el proceso de asesoría y venta al cliente, además de la firma del contrato y cláusulas que cada servicio requiera.

### **1.1.2.2. Servicio y Atención al Cliente**

En la búsqueda de brindar la información de manera completa y un servicio integral, cada Centro de Pagos y Servicios debe contar con una barra de atención donde el cliente pueda resolver sus dudas con respecto a los servicios contratados, además de modificarlos, cancelarlos o realizar procedimientos que requieran de presentación personal.

### **1.1.2.3. Centro de Pagos**

Una vez el cliente contrata un servicio, es Claro quien genera el proceso mensual de facturación y el cliente es el absoluto responsable de su pago a tiempo, por esto Claro ofrece diferentes medios de pago entre los que también se encuentran los CPS, lugares en los que el distribuidor realiza el recaudo de dineros correspondientes a las mensualidades de los servicios contratados por el usuario mediante cajeros al estilo de un banco y donde se puede garantizar facilidad, agilidad y validación en línea de los servicios, ya que únicamente se reciben facturas de Claro.

### **1.1.3. Cifras**

#### **1.1.3.1. Economía**

Durante el año 2018 la compañía obtuvo un decrecimiento promedio mensual de 8,9% en sus ventas, considerándose en situación crítica, reduciendo en comparación con el año 2017 sus ingresos en 73% llegando a tener una mínima utilidad neta de 14,1 millones de pesos.

De acuerdo con las cifras de la compañía, los ingresos operacionales para el año 2018 decrecieron en 29% y a un ritmo muy diferente y mucho más lento decrecieron los costos de ventas teniendo una variación de año a año de -16%, lo cual deja un indicador de costos de ventas sobre ingresos operacionales de 51% para el año 2017 y de 61% para el año 2018, siendo así, evidente la crisis a la que se puede estar enfrentando la compañía.

En cuanto a la utilidad Neta, decantada después de los gastos operacionales e impuestos, evidenciamos del año 2017 al año 2018 un decrecimiento del 73%.

#### **1.1.3.2. Demografía**

El año 2018 Tecmovil cerró con un total de 22 empleados, de los cuales 20 corresponden a trabajadores con contrato a término indefinido, 1 a trabajadores con contrato a término fijo y 1 colaborador corresponde al grupo de aprendices y practicantes.



**Tabla 1: Número de personas por tipo de contrato**

<b>Contrato</b>	<b>Diciembre 2018</b>
Indefinido	20
Fijo	1
Aprendices	1
<b>Total</b>	<b>22</b>

Fuente: Informe de Nomina de Tecmovil diciembre 2018

Con respecto a la distribución en cada uno de los CPS se identificó que el 45,4% del personal pertenece a la sede administrativa, el 27,3% al CPS Ricaurte, el 18,2% al CPS Santa Lucia y el 9,1% restante a CPS Tabora.

**Tabla 2: Número de personas por Sede**

<b>Sede</b>	<b>Diciembre 2018</b>	<b>%</b>
Administración	10	45,4%
Ricaurte	6	27,3%
Santa Lucia	4	18,2%
Tabora	2	9,1%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Informe de Nomina de Tecmovil diciembre 2018

En el detalle por áreas, observamos que la empresa cuenta con 2 áreas, ventas y administración, en donde el 59,1% de la población corresponde al área de ventas, es decir, gestión que genera ingresos a la compañía y se podría considerar como costo operacional y el 40,9% de la población que corresponde al área administrativa se puede considerar como gasto operacional.

**Tabla 3: Número de personas por área**

<b>Sede</b>	<b>Diciembre 2018</b>	<b>%</b>
Administración	9	40,9%
Ventas	13	59,1%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Informe de Nomina de Tecmovil diciembre 2018

### **1.1.3.3. Compensación Salarial**

El esquema de compensación actualmente utilizado en Tecmovil, se puede considerar como simple y básico, debido a su gestión comercial cuenta con un esquema de compensación para el personal de ventas con salario básico y salario variable de acuerdo con indicadores de cumplimiento y para el personal administrativo con simple salario básico.

No cuenta con un plan de beneficios adicionales de los que exige la legislación laboral ni planes de beneficios emocionales.

En cuanto a la porción salarial variable del personal del área de ventas, se identifica que cuentan con valores diferentes de acuerdo con tipo de venta que realizan; cuentan con cuatro tipos de ventas diferentes las cuales generan una ganancia específica de acuerdo con las condiciones del plan o de la venta. La porción variable no cuenta con un tope al 100% fijo como se suele acostumbrar en este tipo de compensación, ya que la meta de ventas se considera como un número puntual de ventas en cada categoría. Las categorías de ventas son Pospago, Kit, Prepago, Reposiciones, Claro Fijo.

En la tabla 4 podemos detallar los salarios básicos de cada uno de los cargos existentes en la organización y es donde fácilmente se puede detallar la inequidad salarial existente y que será el foco de trabajo para realizar las pruebas del modelo de compensación que se proponga.

Logramos evidenciar una brecha salarial de XX% entre la Gerencia General y la siguiente línea de mando o liderazgo, así como una importante brecha del XX% al XX% entre los salarios asignados al personal netamente operativo versus los líderes responsable de la operación, como lo es el Gerente Comercial.

**Tabla 4: Compensación Salarial por Cargo**

AREA	CARGO	SALARIO	TRABAJADORES
Administración	Gerente General	\$ 3.301.520	1
	Coordinador de Tesorería	\$ 3.000.000	1
	Coordinador de Administración	\$ 1.800.000	1
	Asistente Contable	\$ 1.300.000	1
	Auxiliar Activaciones	\$ 903.253	1
	Auxiliar Servicios Generales	\$ 828.116	1
	Auxiliar Administración	\$ 828.116	2
	Aprendiz Sena	\$ 828.116	1
Ventas	Gerente Comercial	\$ 1.616.000	1
	Cajero Líder	\$ 688.000	1
		\$ 860.000	2
	Cajero Auxiliar	\$ 828.116	4
	Asesor Comercial Pymes	\$ 1.554.388	1
	Asesor Comercial	\$ 778.026	1
		\$ 828.116	1
		\$ 864.824	1
\$ 1.074.506		1	

Fuente: Informe de Nomina de Tecmovil diciembre 2018

## **2. Identificación del Problema Técnico**

### **2.1. Antecedentes**

Para conocer el significado de la palabra “salario” debemos remontarnos en la historia de la antigua Roma, donde el trabajo se recompensaba mediante paquetes de sal para quienes servían a los emperadores. La evolución de este concepto es la que aterriza la importancia que hoy día tiene en la sociedad moderna; desde la esclavitud, pasando por la edad media y consolidándose en la época de la revolución industrial, el ser humano siempre ha visto la necesidad de ver recompensado su trabajo, ya sea en especie o representaciones de valor como lo es el dinero. A fines del siglo XVIII durante la efervescencia de la revolución industrial, tomaron fuerza las recompensas económicas a los trabajadores por parte de los patronos, aunque en las condiciones que este último quisiera, siendo un modelo de recompensa completamente inequitativo y siempre favorable para el patrono. Fue hasta finales del siglo XIX que el trabajador busco mediante la agrupación e iniciando la conformación de sindicatos, que las condiciones de recompensa cambiaran y fueran igualmente favorables para el trabajador como para el patrono mediante la protección legislativa.

Para esta época, un importante precursor en la evolución del salario fue la iglesia católica, ya que a través de los Papas León XIII, Pio XI y Juan XXIII se lograron establecer importantes parámetros para lograr una asignación salarial equitativa y socialmente responsable, definiendo directrices a tener en cuenta como el sustento del trabajador y su familia, la situación de la compañía y la necesidad del bien común, agregando tiempo después, el aporte del trabajador a la

producción, la situación financiera de la empresa y las exigencias del bien común o comunidad. Hoy día y después de años de evolución y la intervención de diferentes legislaciones de estados en búsqueda de garantías para ambas partes y equidad para la sociedad, se pueden considerar como los cuatro factores primordiales para el establecimiento de salarios el costo de vida, la modalidad de Trabajo, la capacidad de la empresa, las condiciones de la actividad o región y beneficios adicionales que recibe el trabajador.

## **2.2. Contexto de Desarrollo**

En Colombia, mediante el Decreto 2663 de 1950, el estado codifica las diferentes disposiciones y reglamentaciones en las relaciones existentes entre empleadores y trabajadores en el Código Sustantivo del Trabajo, buscando garantizar justicia, coordinación económica y equilibrio social. Hoy día, esta publicación es la base reglamentaria de las relaciones laborales individuales y colectivas, indicando desde cuales son las tipologías del trabajo hasta las garantías mínimas exclusivas de sectores específicos de la economía. Así mismo se considera al salario o remuneración económica como un elemento esencial de una relación o vínculo laboral o comúnmente llamado, Contrato de Trabajo.

En el capítulo II del apéndice de salarios del código sustantivo del trabajo, encontramos uno de los pilares de análisis para el desarrollo de este proyecto, el Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV), como su nombre lo indica, es el monto mínimo que un trabajador en Colombia debe recibir como contraprestación a sus servicios cuando exista un vínculo laboral. Este se considera como la mínima cantidad de dinero con la que una persona podría satisfacer

sus necesidades básicas, como lo son alimentación, vestuario, vivienda, salud, educación y recreación, con lo que a su vez haría realidad su derecho a la dignidad humana.

A partir de 1950, se determinó que el valor del salario mínimo debía ser fijado por consenso, situación que hoy no es obligatoria ya que este se debe fijar mediante decreto por el gobierno nacional, claro está que, para mantener la equidad, durante los últimos días de cada año representantes del gobierno nacional, organizaciones sindicales, trabajadores e industriales tratan de llegar a un acuerdo, para que todos los actores de la relación laboral puedan quedar satisfechos; claramente es un consenso al que con mucha dificultad se puede llegar y al que no se ha llegado durante los últimos años; siendo la excepción el año 2019, ya que se logró consenso entre las diferentes partes de la negociación salarial, quedando el salario mínimo en \$ 828.116 pesos colombianos, incrementándose en 6%, equivalentes aproximadamente a 268 dólares, manteniendo la tendencia del gobierno de llevar el salario mínimo entre uno y dos puntos porcentuales por encima de la inflación (IPC), que para el 2018 fue 3,18%. Siendo esta la base, las empresas en Colombia cuentan con la libertad de asignar la compensación económica de sus trabajadores.

A partir del año 2000 se determinan los tamaños de empresas mediante la publicación de la ley 590, que en el artículo 2 (modificado por la Ley 1450 de 2011) establece que, de acuerdo con el número de trabajadores, de activos y de ventas brutas anuales se considerará como Micro, Pequeña o Mediana empresa, cualquier persona natural o jurídica que lleve a cabo actividades comerciales, industriales, agropecuarios o de servicios, siendo las ventas brutas anuales la característica determinante de esta clasificación.

Hoy día, en Colombia las pequeñas y medianas empresas aportan aproximadamente el 65% (ANIF, 2018, p. 43) del trabajo formal, es decir que, si la fuerza laboral en Colombia para el mes de julio de 2018 es del 63,6% y considerando que el desempleo fue de 9,7%, las Pymes cuentan con 18,9 millones de trabajadores activos, es decir personal objetivo para aplicar este proyecto.

### **2.3. Descripción del Problema**

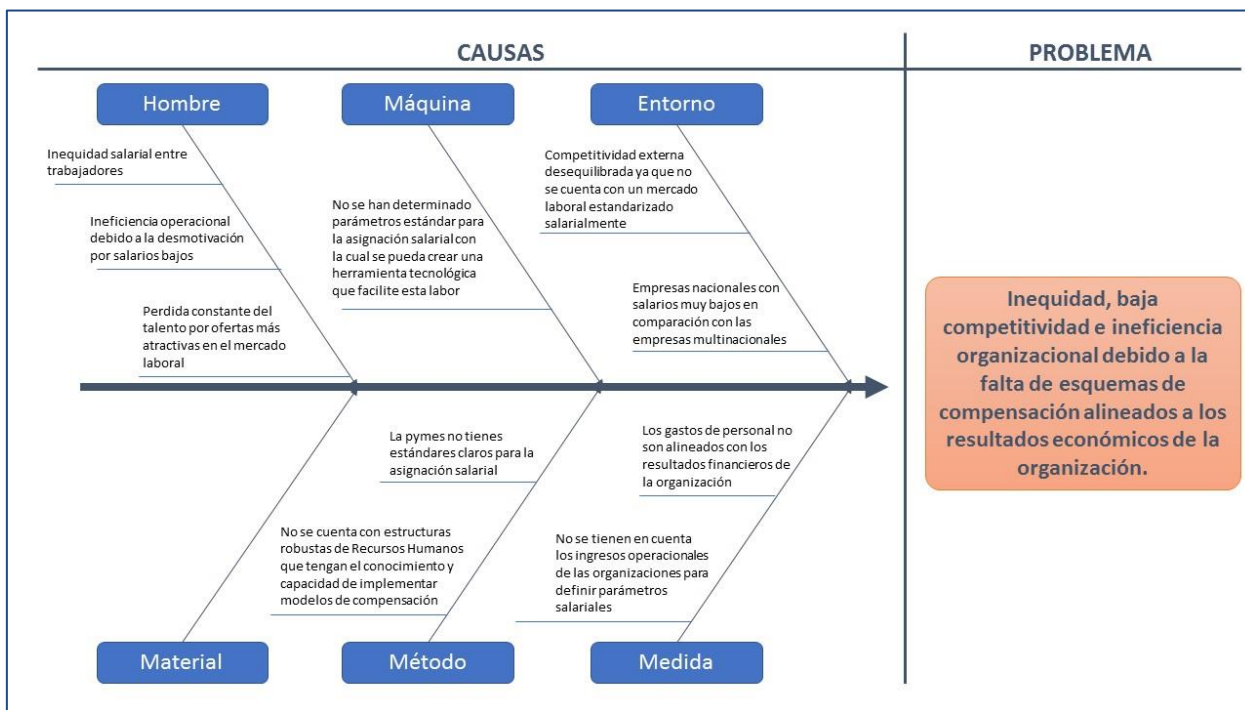
En Colombia las Pymes cuentan con alrededor de 19 millones de trabajadores formales, para los cuales la legislación vigente indica que su empleador deberá, simplemente, garantizar en retribución a sus servicios prestados una remuneración económica que no sea inferior al Salario Mínimo Mensual Legal Vigente; esto lleva a los empresarios o líderes de compañía a simplificar el método de asignación salarial sin pensar en factores relevantes que no solamente garanticen la equidad interna, sino además logren mejorar la competitividad externa en cuanto a las condiciones laborales de la organización.

Esta situación nos lleva a pensar en los diferentes escenarios de inequidad salarial que se han venido presentando en las organizaciones a lo largo de los años en el país, que no son fáciles de resolver ya que se requiere el apoyo de expertos que logren hacer profundos análisis de la organización para levantar un diagnóstico y posteriormente la implementación de planes de acción que en general evidenciaran la necesidad de realizar mayores gastos dentro de la organización, situación que no suele ser bien vista por los empresarios ya que no se observa con ánimos de prospectar una compañía en un futuro más prometedor y productivo.

El desarrollo de un modelo de compensación para una organización suele ser una inversión de alto costo como asesoría profesional, y es por esto, que se pretende desarrollar y probar un modelo de compensación estándar con el cual las Pymes logren adaptarse a un esquema de equidad y alta competitividad, soportado en los resultados económicos de la organización, para que sean estas cifras las que parametricen los gastos de personal óptimos que hagan eficiente el modelo dentro de cualquier organización.

En la figura 1 se puede detallar el resumen de las causas que se han determinado en la definición del problema mediante el diagrama de Ishikawa.

**Figura 1: Diagrama Ishikawa para determinar causas del problema**



Fuente: Construcción propia



## **2.4. Sistematización del Problema**

Esta investigación se sustenta con base a la evidente necesidad de las Pymes por contar con herramientas que mejoren su eficiencia operacional sin tener la imperativa necesidad de contratar una costosa consultoría que realice la implementación de un complicado modelo, es por esto que se pretende desarrollar un modelo genérico aplicable al general de las Pymes en Colombia.

Para formular este modelo se requiere de un investigador con la experiencia suficiente en el desarrollo de modelos y esquemas de compensación salarial, esto para que tenga la capacidad de identificar aquellos factores estándar en los diferentes tipos de organización y con esto lograr determinar cuáles deben ser los parámetros clave para generar un modelo de compensación genérico, eficiente y flexible.

Finalmente, realizar la prueba del modelo de compensación que al final de la investigación se logre, será de vital importancia para tener la certeza de la efectividad del modelo en la empresa seleccionada, claramente que debe contar con las condiciones que requiera la investigación.

## **2.5. Identificación de los interesados**

Para este proyecto se han definido e identificado nueve actores que pueden tener algún tipo de interés o vínculo para la finalización de este, en la figura 2 se puede identificar cuales de estos actores son los de gran relevancia para el desarrollo y que están interesados en aplicabilidad del modelo propuesto por el investigador.

**Figura 2: Matriz de Poder**

	<u>Involucrar, mantener satisfecho</u>	<u>Involucrar, atraer activamente</u>
<b><u>Alto</u></b>		<b>A, D, E, H, I</b>
	<u>Notificar</u>	<u>Mantener Informado</u>
<b><u>Bajo</u></b>	<b>C, F</b>	<b>B, G</b>
PODER INTERES	<b><u>Bajo</u></b>	<b><u>Alto</u></b>

**Interesados:**

**A:** Director del Proyecto

**B:** ECACEN

**C:** UNAD

**D:** Pequeñas Empresas

**E:** Medianas Empresas

**F:** Grandes Empresas

**G:** Consultores en RH

**H:** Tecmovil Comunicaciones

**I:** Trabajadores

Fuente: Construcción propia

**2.6. Restricciones del Problema**

La restricción principal identificada para el desarrollo de la investigación se considera como la especificidad particular que pueda tener una organización y que debido a esto no pueda ser aplicado el modelo estándar planteado. Es decir que una empresa tenga algunos cargos, funciones o competencias que no se ajusten a las comúnmente encontradas en los diferentes sectores económicos.

### 3. Presentación del Caso de Negocio

#### 3.1. Recursos Necesarios para el Proyecto

La investigación propuesta no requiere de recursos económicos para su desarrollo, el investigador cuenta con las herramientas, equipos y recursos necesarios para el análisis y desarrollo de toda la investigación, como se evidencia en la tabla 5, en costo del proyecto de cero pesos.

**Tabla 5: Recursos para la ejecución del proyecto**

RECURSO	DESCRIPCION	PRESUPUESTO
1. Equipo Humano	Solamente se necesitará al investigador que no genera ningún costo	\$ 0
2. Equipos y Software	Se necesita un computador y software licenciado para realizar el proyecto, el cual es propiedad del investigador	\$ 0
3. Viajes y Salidas de Campo	No se requieren salidas de campo, el analisis de informacion se realiza con datos enviados via e-mail	\$ 0
4. Materiales y suministros	La investigacion se entrega en formato digital, por lo tanto no se requiere inversion de este tipo de recursos	\$ 0
5. Bibliografía	Documentos de consulta via web	\$ 0
6. TOTAL		\$ 0

Fuente: Construcción propia

#### 3.2. Resultados e Indicadores Claves del Proyecto (KPIs)

Al finalizar este proyecto, el investigador pretende tener como resultado de la investigación un modelo de compensación genérico que pueda ser aplicado a cualquier Pyme en Colombia y posterior a la aplicación, los resultados e indicadores de medición de este proyecto serán los

evidenciados en la tabla 6. El resultado principal será el modelo de compensación y el indicador principal que garantizará la efectividad del proyecto en el ratio de gastos de personal versus los ingresos operacionales de la organización.

**Tabla 6: Resultados e indicadores esperados**

<b>Resultado Esperado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Beneficiario</b>
Modelo de Compensación Salarial		Organización, Pymes, Trabajadores
Ratio de Costos de Personal Vs el total de ingresos operacioneales	Gastos de Personal / Ingresos Operacionales (%)	Organización
Matriz de Compensación Salarial	Equidad Salarial - Clima Laboral	Organización, Trabajadores

Fuente: Construcción propia

### **3.3. Procesos que Intervienen en el Proyecto**

Durante el desarrollo de la investigación se requiere la intervención de la empresa Tecmovil Comunicaciones desde la gerencia general y las áreas de soporte administrativo, esto con el fin de contar con toda la información de primera mano y confiable, ya que al no tener una fuente directa de información el proyecto puede tener grandes márgenes de error que lo hagan desconfiable

## **4. Justificación**

### **4.1. De Pertinencia Institucional**

Esta investigación reviste gran importancia ya que, con ella se pretende establecer un modelo de compensación que pueda garantizar remuneraciones salariales equitativas y competitivas, eliminando brechas salariales e identificando factores claves para la asignación salarial de los trabajadores; además, se espera que este modelo sea probado satisfactoriamente para que pueda ser aplicable a cualquier pequeña y mediana empresa de Colombia sin importar sus condiciones.

Para la organización que nos brinda el espacio e información para realizar las diferentes comprobaciones que requiere el modelo, Tecmovil Comunicaciones S.A. lograremos entregar un análisis detallado de organización ya comprobado que podrá garantizar mejores resultados financieros y mejoras en la productividad de sus trabajadores.

### **4.2. De Aporte a la Educación**

Una de las finalidades de esta investigación es crear una cultura de equidad en las compañías y a través de su aplicación lograr que los trabajadores y los empleadores entiendan la importancia de mantener esquemas de remuneración adecuados, equitativos y financieramente viables. Asimismo, se busca el objetivo de dar a entender a los trabajadores los efectos económicos que los salarios pueden generar en las empresas y finamente como impacta su desarrollo profesional en el ámbito económico familiar.

Adicionalmente se pretende mostrar a la comunidad Unadista la importancia de velar por empresas económicamente saludables y autosostenibles, en las cuales los correctos análisis económicos y financieros logren ambientes equitativos y meritocráticos que aseguren la fidelidad del trabajador y competitividad de las organizaciones, entendiendo que es un tema que normalmente no se le presta la relevancia que deberían las empresas y la investigación universitaria.

## **5. Objetivos**

### **5.1. General**

Diseñar un modelo de compensación salarial que integre los indicadores financieros de la organización y los perfiles organizacionales para lograr equidad salarial y mejorar la productividad.

### **5.2. Específicos**

- Formular un modelo de compensación salarial aplicable a pequeñas y medianas empresas mediante el replanteamiento de los métodos actuales y la integración de indicadores financieros para mejorar la productividad.
- Probar el modelo de compensación en la empresa Tecmovil S.A. mediante la simulación de escenarios donde se pueda evidenciar la efectividad a través de productividad financiera

## 6. Marco Conceptual

“Los salarios deben estimarse por su valor real, o sea por la cantidad de trabajo y de capital empleada para producirlos, y no por su valor nominal en abrigos, sombreros, dinero o maíz.”

- David Ricardo, Economista Británico.

Los nuevos modelos de liderazgo corporativo mencionan que el activo más importante de una organización son sus colaboradores, por lo tanto, es inevitable remarcar a los colaboradores como la base de una economía organizacional, en la cual el dinamismo de la globalización y la apertura económica mundial ha llevado a transformar los pensamientos organizacionales para reinventar el concepto de salario, dejándolo de proyectar como un simple gasto y transgrediendo los conceptos contables y financieros para que éste sea interpretado como una importante inversión para alcanzar los objetivos planteados.

Se ha evidenciado cambios importantes que han generado los acuerdos de comercio internacional y que llevan a Colombia a migrar a nuevas tecnologías o modelos de gestión, con los cuales se logre el engranaje perfecto para conectar con los procesos de globalización y brindar herramientas para que el salario y los gastos de personal puedan ser planeados con sustento financiero y siempre pensando en la consecución de las metas que una organización se proponga. La implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), por ejemplo, han llevado a los líderes de las organizaciones a fijarse más allá de las simples ventas o los ingresos operacionales, para lograr consolidar toda la información financiera e interpretar los resultados con indicadores como el EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes,



Depreciations & Amortizations), con los cuales, este gasto se convierte en parte fundamental del resultado al final del ejercicio financiero, es decir en las ganancias reales que una organización percibe.

Asimismo, en la actualidad no solamente se debe pensar en una retribución económica en dinero o flujo de efectivo para el colaborador de una organización, pues también debemos alinearnos con las tendencias y necesidades de las nuevas generaciones laborales, sin olvidar el tradicionalismo de aquellos que están en la cúspide de su carrera profesional. Estas nuevas generaciones pueden cambiar el crecimiento económico con tal de obtener nuevas experiencias o beneficios que los lleven a desarrollarse no solo como profesionales en sus campos de acción, sino en habilidades blandas o capacidades personales para trascender en las organizaciones y el mundo laboral

Como lo menciona Axel Dono Minirot (2018), Country Manager para Hays Colombia y en su posición de líderes mundiales en reclutamiento especializado, con acceso a información de alta calidad para el desarrollo de análisis salariales, en la introducción a la cuarta versión de la Guía Salarial Colombia, se evidencia que las empresas empiezan a migrar a la implementación de estrategias salariales para hacer frente a los cambios generacionales y lograr cautivar a los “Millennials” en el mundo laboral, estrategias donde predomina la flexibilidad, así como beneficios que complementen al salario básico logrando paquetes de compensación altamente atractivos. Igualmente reconfirma que, en tiempos de incertidumbre, contar con información clara en temas salariales es de gran valor para las organizaciones en la toma acertada de decisiones gerenciales y el desarrollo de las estrategias corporativas. (p. 5)

## **7. Marco Teórico**

### **7.1. Código Sustantivo del Trabajo**

Como se mencionó anteriormente, en 1950 mediante el Decreto 2663 se establece el Código Sustantivo del Trabajo (CST), normativa que dicta la reglamentación laboral en Colombia y mediante el cual se tiene el marco de acción para el establecimiento de salarios cuando se establezca una relación laboral en cualquiera de sus modalidades.

#### **7.1.1. Salarios**

En Colombia, todo lo concerniente a los salarios está enmarcado en el Título V del CST, en el cual especifican todas las disposiciones de la remuneración salarial, desde la definición del concepto indicándose como toda remuneración fija u ordinaria que un trabajador reciba en dinero o en especie en retribución a los servicios prestados.

Así mismo, y como factor clave para esta investigación, el Artículo 144 del Capítulo I de este título, hace énfasis que a igual trabajo se debe garantizar igual remuneración, de acuerdo con funciones, jornadas y condiciones en general.

### **7.1.1.1. Salario Mínimo**

El capítulo II del título de salarios de CST, se convierte en parte fundamental de esta investigación, entendiéndose que es en este que se explican las disposiciones para la fijación de salarios mínimos, es decir el pago mínimo que un trabajador debería recibir por la prestación de sus servicios.

Aunque dentro de una organización existe la libertad de asignación del salario mínimo de acuerdo con lo que pueda ser establecido mediante un pacto colectivo, convención colectiva o fallo arbitral, cuando no se logren llegar a acuerdos entre las partes, es el gobierno quien determina cual es la base salarial o salario mínimo que se debe respetar en los acuerdos contractuales entre empresa y trabajador. Estos son fijados mediante decretos en los cuales se establece este valor al cual se deben acoger las organizaciones y por el cual automáticamente se pueden modificar los contratos de trabajo ya que un trabajador en ningún caso debería obtener como retribución a sus servicios un menor valor; La fijación del salario mínimo se hace teniendo como factores claves el costo de vida y la capacidad económica, tanto del país como de las empresas.

En Colombia es costumbre que durante los últimos días del año se realicen foros entre gremios, representaciones sindicales y de sectores económicos, además del mismo gobierno, con el fin de llegar a un acuerdo de incremento anual del salario mínimo. En la historia se puede detallar que estas reuniones no llegan a acuerdos entre las partes y es la razón por la cual el

gobierno dispone, de acuerdo con los factores de fijación el incremento más razonable a través de la firma de un Decreto.

## **7.2. Compensación Salarial**

De acuerdo con Ricardo Varela Juárez, Autor del importante referente de compensación en Latinoamérica, “Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios y Prestaciones”, a principios del siglo XX se dieron los inicios de la compensación mediante la creación de dependencias encargadas de procesar los pagos de nómina y asimismo garantizar los pagos de seguridad social; tiempo después se adiciona el estudio de tiempos y movimientos con el fin de mejorar la eficiencia de cada trabajador, lo cual evolucionaría en la valuación de puestos, metodología que hasta el día de hoy se utiliza eficazmente para la determinación de la compensación adecuada para un cargo o posición en una organización. (Varela, 2013)

Como lo menciona Alfonso Jiménez en su libro “Creando Valor... A Través de las Personas” “Uno de los procesos clave de la gestión de las personas en las organizaciones es la compensación” (Jiménez, 2013, p. 253). Entendiendo que hoy día se considera al capital humano como el activo más importante de una organización, al ser el poseedor del conocimiento y la experiencia en la operación de los procesos, las empresas deben estar en la capacidad de implementar estrategias que garanticen la permanencia de los trabajadores en ambientes laborales sanos y con proyecciones de desarrollo personal, profesional y de los procesos, además de verse atractivas para el mercado laboral, con lo cual se logrará la atracción de los mejores

perfiles que requiera la compañía para prospectar sus resultados positivamente, sustentados en la ejecución excelente.

Dado esto, aparecen los conceptos de Equidad Interna y Competitividad Externa, con los cuales las organizaciones deberán buscar el equilibrio entre garantizar su ejecución financiera adecuadamente y mantener ambientes laborales sanos.

### **7.2.1. Equidad Interna**

Independiente al tipo o tamaño de una organización, es común que uno de los gastos más representativos dentro de sus resultados financieros obedezca al pago de salarios y prestaciones sociales, razón por la cual siempre ha sido un rubro objetivo al momento de buscar eficiencias en el ejercicio económico. Asimismo, las retribuciones salariales han sido y serán el gran desmotivador de la fuerza laboral, dado que el trabajador tiende a realizar supuestos sobre la relación que existe entre sus aportes a la compañía y las retribuciones recibidas, situación que comúnmente y por la falta de información y claridad de las políticas, genera malestar al considerar que no hay una relación equilibrada entre estos factores. Por esto encontramos definiciones como la que mencionó Gregorio Billikopf en publicación realizada para la universidad de California “Administración Laboral Agrícola”, en donde este concepto se refiere a la justicia relativa entre los salarios de los empleados cuando estos se comparan con sus compañeros dentro de la misma organización. (Billikopf, 2003)

Claro está que en muchas oportunidades y siendo una de las principales razones para la realización de esta investigación, la compensación de los trabajadores no se asigna correctamente y dejando de lado aquellos factores básicos para determinar un salario, como los son sus funciones, impacto, responsabilidades económicas, entre otros factores que son pieza clave en equilibrio de la relación de equidad interna.

La asignación salarial inadecuada conlleva al desbalanceo de la relación entre los aportes del trabajar y su retribución económica, generación de inequidad en la compensación asignada a las diferentes posiciones de la organización, situación que inmediatamente se verá reflejada en afectaciones al clima laboral, eficiencia operacional y resultados económicos de la organización; por esto debe ser una prioridad de la organización la implementación de un modelo de compensación que pueda cerrar brechas salariales, brindar rutas de desarrollo profesional y garantizar el balance adecuado a cada posición de la organización, a esto se le llama equidad interna.

### **7.2.2. Competitividad Externa**

Un factor relevante en el éxito de una organización es su capacidad de adaptación al cambio y de evolución en sus procesos, es por esto por lo que las compañías deben estar en la búsqueda constante, no solo de nuevas tecnologías, sino también de nuevos talentos que puedan incorporar ideas nuevas e innovadoras a la organización.

En el mundo de la compensación se habla acerca de la competitividad externa, término que en los estudios económicos se conoce como “Mercado de Trabajo” y que se puede conceptualizar como el resultado del ejercicio de oferta y demanda del mercado laboral, es decir, la oferta de posiciones o cargos en el mercado versus la demanda de personas disponibles para ocuparlos, no solamente hablando de personas en estado de vacancia, sino de todo el personal con capacidad laboral.

Arango y Hamann, reconocidos investigadores del Banco de la Republica de Colombia, en su artículo “El Mercado de Trabajo en Colombia: Hechos, Tendencias e Instituciones”, se refieren al mercado de trabajo como un elemento clave para el éxito de una sociedad, así como para el bienestar de sus integrantes, refiriéndose a empleados, empleadores, desempleados, entre otros. (Arango y Hamann, 2012)

Es por esto por lo que este concepto representa gran relevancia para esta investigación ya que, en las políticas laborales colombianas se cuenta con pobres parámetros para la determinación de la oferta y la demanda del mercado laboral, por lo que se puede considerar determinada en su mayoría por los empresarios. Además, se cuenta con factores de alta relevancia que afectan el ejercicio de oferta y demanda como lo son el incremento de mujeres trabajadoras en los últimos 25 años, los incrementos de población con más años de educación formal y la migración de mano de obra a otros países, complejizando la dinámica laboral y encareciendo el mercado de trabajo, sin que exista un equilibrio sano con los indicadores macroeconómicos del país, llevando a mayores índices de desempleo y mayores restricciones por parte de las compañías al momento de generar ofertas laborales.

### **7.2.3. Esquemas de Compensación Salarial**

Cuando se revisa la historia de la compensación, sin ir tan lejos en los años y manteniéndose en la actualidad de gran parte de las pequeñas y medianas empresas, los servicios prestados por los trabajadores se siguen recompensando de las dos maneras más clásicas y simples; en primer lugar, mediante un salario fijo pagado en dinero, en segundo lugar, sumándole a este salario fijo una porción de salario variable, el cual normalmente se encuentra ligado a los resultados de ventas de productos o servicios de la compañía.

Desde la óptica de la administración de la compensación, se podría hablar de simpleza en la gestión del talento de una organización, dado que la importancia que hoy dan los líderes de una organización en cuanto a la recompensa entregada al trabajador, se visualiza de manera equivocada como la entrega de recursos de la organización al trabajador, o en términos contables, como un gasto, importante error ya que estos recursos deberían gestionarse desde la concepción de inversión en capital humano para la obtención de resultados favorables para la organización.

Shubha Mony Kasi (2016), importante referente del mercado laboral asiático, habla de la importancia de la agilidad y flexibilidad con que las empresas deben crecer y seguir ejemplos de buenas prácticas en estructuras de compensación y recompensas, esto en vista de que las nuevas generaciones laborales quieren mayores beneficios más que compensaciones elevadas, siendo hoy día, más llamativo para los trabajadores las bonificaciones por resultados o los horarios de trabajo flexibles.



Estas nuevas tendencias del mercado laboral de dar apertura a otro tipo de recompensas que el trabajador puede ver de mejor manera que recibir únicamente un pago de dinero en efectivo, se debe aprovechar como un recurso de ganancia en doble vía, en donde el trabajador se sienta altamente beneficiado, motivado y recompensado por su labor, mientras que el empleador pueda ver efectos positivos en sus flujos de caja, resultados económicos y efectividad de los trabajadores.

#### **7.2.3.1. Compensación desde la óptica del trabajador**

Para lograr modelos de compensación efectivos, se debe hacer una aproximación al trabajador desde puntos de vista que puedan brindar información acerca de las necesidades básicas que busca suplir mediante las retribuciones obtenidas en su trabajo, esto nos llevaría a realizar estudios de sus condiciones sociales, ubicación geográfica, cultura, entre otros, convirtiéndose en información profunda y con demasiadas variables, especialmente en territorios tan diversos y extensos como lo es Colombia. Gracias a la globalización y a la facilidad de acceso a la información, hoy día logramos tener parámetros de información más certeros si tomamos en cuenta las generaciones de nacimiento de cada trabajador, ya que estas nos dan la facilidad de tener menos y más claras variables acerca de los gustos y necesidades por cubrir de un trabajador de acuerdo con su edad.

Las generaciones han sido objeto de estudio de las más importantes firmas de consultoría en Recursos Humanos a nivel mundial, como lo son Mercer, KPMG y Hays; el enfoque de los estudios ha sido principalmente la afectación de los ambientes laborales y los esquemas de

compensación desde las necesidades que exigen las diferentes generaciones, entendiendo que hoy día la fuerza laboral está compuesta por tres generaciones, los BabyBoomers, la generación “X” y la generación “Y” o Millenials. Desde esta perspectiva y entendiendo que cada generación ha crecido con condiciones completamente diferentes, y esto los ha llevado a buscar objetivos muy diferentes, las organizaciones deben abrirse al cambio y desarrollar esquemas de compensación que apoyen la necesidad de seguridad de los BabyBoomers, la necesidad de éxito de la generación “Y” y la necesidad de aprendizaje y constante cambio de los complejos Millenials.

Imperial, Mondelli y Rivera (2016), en el informe publicado por KPMG titulado “El Desafío de Retener a Diferentes Generaciones” destacan que:

“Los cambios demográficos y generacionales impactan a las empresas y, junto con los avances tecnológicos, provocan transformaciones con una velocidad vertiginosa, lo que, a dado pie a una redefinición de la naturaleza de la retención del talento, así como los diferentes esquemas de compensación y beneficios que se ofrecen a los colaboradores.” {p. 2)

Esto lleva a que las organizaciones tengan que entender el dinamismo de sus trabajadores y así lograr propuestas lo más cercanas posible a lo que ellos esperan; debido a la diversidad de las generaciones, se hace necesario generar esquemas de compensación flexibles que ofrezcan soluciones a cada trabajador. Los BabyBoomers prefieren mantener esquemas de compensación tradicionales que aseguren su plan de pensión, los trabajadores enmarcados en la generación “Y” están en la búsqueda de carreras exitosas con planes de desarrollo claros hacia los cargos de

mayor responsabilidad de la organización, manteniendo salarios atractivos y tal vez beneficios que puedan impactar a sus familias como lo podrían ser planes de salud o seguros de vida, mientras que los enérgicos Millennials buscan la mayor eficiencia en su trabajo, es decir, más productividad en menos tiempo, esto con el fin de poder contar con tiempo para seguir adquiriendo conocimientos o simplemente para disfrutar de su tiempo libre, por ello prefieren contar con horarios flexibles, días libres adicionales a sus vacaciones, planes de estudio y en general beneficios que apunten a mejorar su calidad de vida.

### **7.2.3.2. Compensación desde la óptica del empleador**

Insistiendo en apreciaciones anteriores, las organizaciones deben dejar de lado el estigma de ver los salarios o compensaciones de los trabajadores como un gasto que afecta los resultados de la organización; especialmente en organizaciones pequeñas y medianas los gastos tienden a ser cifras importantes dentro de los estados financieros, pero es ahí donde el inversor, el socio y las cabezas de la organización deben ser conscientes que estas cifras deben ser retribuidas como ingresos y proyectadas en el tiempo como una inversión de conocimiento y desarrollo de procesos en la empresa.

En Colombia con la finalidad de impulsar el empleo formal, se han dictado normas que benefician al empleador reduciendo la carga prestacional de los salarios considerablemente. De acuerdo con el inciso primero del artículo 114-1 del Estatuto Tributario, las personas jurídicas cuentan con la exoneración del pago de aportes al sistema de salud y los aportes del SENA y el ICBF, los cuales sumados corresponden al 17% del factor prestacional, reduciendo esta carga

económica de la organización, y pasando de 50% al 33% cuando se totalice el factor prestacional, efecto que está condicionado a los salarios que sean inferiores a 10 SMMLV (COP \$8.281.160), rango en el cual encontramos a la gran mayoría de la población laboral colombiana.

Por otra parte, y sumando beneficios para fomentar el trabajo formal mediante mecanismos que reducen la carga económica del empleador, la Ley 1393 de 2010 mediante la cual se definen y consideran los parámetros de las rentas de sistema de salud en Colombia, en su Artículo 30 define que los pagos laborales no constitutivos de salario, es decir, que no afectan la carga prestacional para el empleador, pueden ser máximo de 40% del total de la remuneración del trabajador, dando más facilidades para la implementación de esquemas de compensación que generen ganancia en doble vía, tanto para el empleador como para el empleado.

Especialmente en Colombia y por desconocimiento de la legislación laboral, los salarios y pagos al trabajador se han convertido en uno de los momentos difíciles de tratar, no solo con las juntas directivas, sino con los mismos trabajadores; es por esto que el primer cambio que se debe hacer al momento de implementar esquemas de compensación salarial efectivos, están en los altos mandos, donde se requiere generar un cambio de pensamiento donde la compensación salarial se entienda como inversión en pro de afectar positivamente los resultados de la organización.

En el momento que una organización decida aprovechar cada una de estas medidas que dispone el gobierno para impulsar el empleo formal y se desarrolle un esquema de compensación acorde a sus necesidades, los efectos serán evidenciados en una mejor percepción de la equidad

interna por parte de los empleados, en potencializar a la organización como marca empleadora posicionándola como un referente en el mercado laboral, mejorando los indicadores del negocio gracias a contar con personal altamente motivado y comprometido con los resultados de la organización y finalmente esto se reflejará en las cifras económicas de la organización logrando mejorar la productividad y a su vez los resultados económicos.

### **7.2.3.3. Esquemas de Compensación Tradicional**

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia sobreviven con modelos de compensación salarial tradicional, debido a no verse como una herramienta estratégica para la organización y simplemente considerarlo como un proceso más estos esquemas son en gran proporción una línea más de los informes financieros como gastos o costos fijos.

En primer lugar encontramos esquemas donde solamente se recurre al pago de un salario básico, el cual se paga de acuerdo con lo dispuesto por el CST, por cumplir 48 horas de trabajo semanales y sin tener en cuenta los resultados obtenidos por el trabajador, es decir que este salario debe pagarse sin importar que la organización alcance o no sus metas, esto afecta notablemente a las compañías cuando se cuenta con personal desmotivado o sin interés de cumplir sus objetivos, situación por la cual los líderes de las organizaciones se han acostumbrado a determinar los salarios como gasto fijo y sin carácter estratégico.

Las personas dedicadas a la comercialización de productos o servicios son los que suelen tener, además de un salario fijo, un salario variable dentro de su esquema de compensación, y en

la gran mayoría de esquemas estos salarios variables, no se encuentran alineados con la estrategia o con los mismos resultados de la organización. El salario variable, es una porción que se determina por un indicador de cumplimiento que la organización determina, comúnmente ligado a los niveles de venta del trabajador; aunque los salarios variables suelen favorecer a las dos partes, ya que el trabajador recibe su pago de acuerdo con el cumplimiento de su labor, es común que los indicadores que afectan los pagos variables no tengan el impacto suficiente para que la ganancia de este esquema sea en doble vía, por ejemplo, un vendedor puede cumplir su objetivo de ventas en el mes, pero si los clientes realizan sus pagos 30 días después de recibida la mercancía, puede ocurrir que este no pague y entre en cartera morosa, lo cual no debe afectar el pago de la porción variable del trabajador, ya que la recolección de cartera no está bajo su responsabilidad, en este caso la compañía es afectada doblemente, ya que debe garantizar el pago del salario variable del trabajador por cumplir con su objetivo de venta y asimismo no recibe el pago del cliente, que debe ser el ingreso que soporte dicho pago.

Como se manifiesta en el Artículo 128 del CST, las comisiones son parte integrante del salario, es decir que este pago se debe garantizar como salarial y prestacional; de igual manera sucederá con cualquier pago, sea en dinero o en especie, siempre y cuando este se vea afectado por el cumplimiento de las labores a su cargo deberá considerarse como salarial.

#### **7.2.3.4. Nuevos Esquemas de Compensación**

Las necesidades, tanto de los trabajadores por tener mejores beneficios en retribución a la prestación de sus servicios, así como de las organizaciones por lograr mejores resultados, han

llevado a repensar la dinámica de los pagos y retribuciones al trabajador, esto con el fin de lograr mejoras, tanto para el trabajador como para el empleador, desde la óptica de inversión en capital humano.

A nivel global los esquemas de compensación se han repensado con base en las dinámicas propuestas por las diferentes generaciones como se mencionaba anteriormente, y en especial enfocándose en la nueva fuerza laboral, los Millenials, ya que son quienes en la actualidad están copando el mercado laboral y para quienes se debe tener soluciones a corto y mediano plazo; de acuerdo con el informe de KPMG, “El desafío de Retener a Distintas Generaciones”, para el año 2016 esta generación ya ocupaba el 50% de la fuerza laboral de algunas organizaciones. (Imperial, Mondelli & Rivera, 2016)

Entendiendo que el principal objetivo de un modelo de compensación consiste en atraer, incentivar y retener el talento de la organización y teniendo la necesidad de brindar beneficios a toda la población organizacional, la tendencia de los modelos de compensación se debe enfocar en incentivar y motivar al trabajador, brindar opciones diferentes al pago en dinero y obtener recompensa de acuerdo con los propios resultados, es por esto que en la actualidad se plantean modelos de compensación tan diversos como lo pueden llegar a ser las organizaciones mismas.

Fernando Corral (2018) plasma en el módulo de estudio de compensaciones del MBA de la Escuela de Organización Industrial de España, modelos de compensación tan variados que van desde un esquema variable adaptado para toda la organización y no solo para la fuerza comercial, pasando por modelos basados en beneficios no salariales y otros soportados en Work-Life

Balance, donde el trabajador puede tener tiempo de descanso adicional para el desarrollo de sus actividades personales, hasta esquemas que presentan opciones de apoyar programas de voluntariado social.

Teniendo en cuenta el desarrollo y madurez de las organizaciones en Colombia, además del tradicionalismo al que vienen acostumbrados los trabajadores, se debe considerar la aplicación de modelos o esquemas que no hagan perder de vista el valor económico de la recompensa; en este orden, se consideraran los esquemas de Compensación Variable, Compensación Flexible y Compensación por Resultados o Desempeño.

#### **7.2.3.4.1. Compensación Variable**

Previamente, en los modelos de compensación tradicionales se mencionó el esquema de compensación variable y se retoma en esta sección, ya que se ha replanteado desde la óptica general de compañía, puesto que anteriormente solo aplicaba para el personal comercial y las nuevas tendencias organizacionales pretenden agregar a este modelo las áreas operacionales y administrativas.

El interés de este esquema es que todo el personal de la organización tenga la motivación de lograr ingresos adicionales mediante indicadores que pueden ser establecidos por áreas, gerencias o el total de compañía, por ejemplo, el EBITDA mensual de la organización, los índices de rotación para la gerencia de Recursos Humanos o los niveles de recaudo en mora para el área de cartera. Por el contrario del modelo tradicional, la porción variable debe estar



acompañada de un parámetro claro de liquidación, así como de alicientes al momento de exceder los resultados esperados, es decir, en el momento que estos indicadores superen el 100%, el trabajador debe verse recompensado de manera adicional a lo esperado con el cumplimiento ideal del 100%.

Para lograr una buena integración de este esquema con el trabajador, es de vital importancia que la incertidumbre que prospecta la compañía sea reducida y que por el contrario los números tengan proyecciones estables, pues al aplicarse en un ambiente de alta incertidumbre, el trabajador lo podrá identificar como una estrategia para reducir los gastos y generar ahorros a costa de él.

Desde la perspectiva de compañía, el modelo cuenta con el riesgo de generar gastos adicionales a los proyectados en los presupuestos, aunque en este caso con un sustento económico claro al tener como base resultados organizacionales y en el caso contrario, poder contar con ahorros en sus gastos de personal en el momento que los resultados no sean favorables y por ende soportando el resultado económico de la organización.

#### **7.2.3.4.2. Compensación Flexible**

En este esquema se pretende contar con una porción de salario fijo como se acostumbra y una porción de compensación no salarial que el trabajador podrá escoger a su gusto o conveniencia, esto es lo que da el origen a su nombre, y que no necesariamente será un beneficio de dinero en

efectivo, sino que pueden ser convenios interinstitucionales o bonos de compra condicionados a cierto tipo de establecimientos, entre otras muchas opciones.

Este modelo debe contar con un reglamento que brinde absoluta claridad a cada uno de los beneficios que puede adquirir el trabajador, ya que genera una importante carga operacional para las áreas de nómina y administración de personal.

El portafolio de beneficios debe ser cuidadosamente seleccionado y con el ideal de llegar a cada una de las poblaciones con las que la compañía cuente, pues esta es la columna vertebral del modelo, poder generar diferentes opciones de acuerdo con necesidades particulares del trabajador. El portafolio de beneficios debería pensarse desde el ideal de generar vínculos entre el trabajador, su familia y la organización, es por esto que se acostumbra incluir beneficios que se interpreten como cuidado y salud del trabajador y sus familiares como lo pueden ser los seguros médicos o de vida que tengan cobertura extendida a su grupo familiar; otros beneficios que son muy bien vistos por los más jóvenes, son los auxilios económicos para educación, con los cuales pueden complementar sus estudios actuales.

La compensación flexible, por el contrario del modelo de compensación variable, es un esquema que no tiene la capacidad de acolchonar el resultado de la organización, pero cuenta con la ventaja de poder mejorar los flujos de efectivo, dado que es la compañía quien reglamenta y parametriza las condiciones de entrega de cada beneficio, así mismo, el modelo reduce los gastos ya que estos beneficios no requieren tener carga prestacional, adicionalmente logra tener un alto impacto en el mercado laboral y la marca empleadora de la organización.

#### **7.2.3.4.3. Compensación por Resultados o Desempeño**

El modelo de compensación por resultados o desempeño tiene la misma filosofía del modelo de compensación variable, ya que busca que una porción del pago sea determinada por un resultado, en este caso el resultado propio del trabajador y no uno global de área o compañía, razón por la cual es un modelo que requiere de una organización en un estado de madurez avanzado con respecto a los planes de gestión del talento.

Como lo menciona Maria Farias (2016) “Si los sujetos perciben que sus ingresos económicos se relacionan con el desempeño propio, se desempeñarán de la mejor manera posible.” (p. 24). El sustento de este modelo radica en las evaluaciones de desempeño que se realicen a los trabajadores, por lo tanto, requiere de mucho más desarrollo de información y un plan de trabajo claro y alineado con respecto a los momentos clave en el proceso de evaluación y desarrollo del trabajador. Al recurrir al resultado específico de las labores encomendadas al trabajador, esta porción variable se convierte en un pago salarial y por lo tanto genera gastos de carga prestacional, en contraprestación, este es el modelo que mejores resultados entregará en cuanto efectividad organizacional, siendo directamente proporcional a los resultados económicos de la compañía.

### **7.3. Gestión del Talento**

En las organizaciones los procesos de Gestión Humana deben visualizarse desde dos perspectivas, inicialmente desde lo procedimental y numérico, considerado como los temas duros

y por otro lado desde la persona, su desarrollo personal y profesional, considerado como el lado blando de las áreas de Gestión Humana.

Este lado blando, el cual se enmarca en un todo como la gestión del talento, aunque no es indispensable, es lo que generará los factores diferenciales en la organización desde la cultura, el ambiente laboral y la marca empleadora. Así mismo es el brazo de interconexión de las dos aristas del proceso de Gestión Humana, ya que interviene desde los temas simples como la comunicación efectiva de los esquemas hacia el trabajador, hasta los modelos más evolucionados mediante la entrega de resultados de procesos de desempeño por cada uno de los trabajadores.

En las organizaciones hacia las cuales se enfoca esta investigación, no se suele contar con procesos maduros de gestión del talento, esto debido a los costos que acarrea, ya que se requiere de profesionales altamente conocedores de este proceso y de presupuestos robustos para el desarrollo o compra de herramientas que faciliten los procesos de gestión. Por lo tanto, en la investigación, la gestión del talento se aplicará desde sus procesos más básicos como lo es el soporte que brindará la comunicación interna en el proceso de implementación de los modelos de compensación.

#### **7.4. Cifras e Indicadores desde la Información Financiera**

La información financiera en las organizaciones no es simplemente la consolidación de números y cifras para determinar si el resultado del ejercicio económico fue de pérdida o ganancia; la importancia de la consolidación de esta información no solo se genera desde el

hecho que debe ser la base para la toma de decisiones estratégicas de una gerencia o un comité directivo, sino que al final debe actuar como la herramienta de control de la gestión de la organización a cualquier nivel de detalle.

El resultado económico general de la organización se conoce como “Estados Financieros”, información que se constituye desde la agrupación de información del resultado económico y productivo de cada una de las áreas de una organización y que se compone de seis grandes clasificaciones: los activos, los pasivos, el patrimonio, los ingresos, los costos y los gastos

Debido a la gran extensión de información con la que cuentan los estados financieros de una organización, es importante hacer un zoom directamente a los ítems puntuales que serán clave para el desarrollo de la investigación. Desde el punto de vista de los modelos de compensación, será indispensable la profundización de los costos y gastos de personal, los ingresos operacionales y de las ratios de control como las utilidades, el EBITDA y la eficiencia operacional vista desde los ingresos en referencia a los gastos del personal.

#### **7.4.1. Gastos de Personal**

Contablemente y en los estados financieros se debe hablar de costos y gastos dependiendo de la intervención que se tenga con el producto o servicio, este concepto, se generaliza como gastos de personal sin importar si las cuentas contables afectadas son de costo o de gasto. En estas cuentas contables intervienen, no solamente los salarios, sino todos los efectos que estos tienen sobre una organización, es decir que acá se deben contemplar, además de los salarios, los aportes

al sistema de seguridad social, los beneficios extralegales que se deriven del salario, las dotaciones y elementos de protección personal, la capacitación, los gastos de atención a empleados, entre muchos otros.

Este conjunto de gastos suele ser uno de los rubros más grandes en cualquier organización o considerados como de primer orden y de los cuales, usualmente no se tiene el conocimiento apropiado para proyectarlos en los ejercicios de prospección presupuestal necesarios para garantizar un ejercicio económico adecuado.

En Colombia, el gasto final de un trabajador, incluyendo su salario más el factor prestacional legal, tiene tantas variables que al determinar un porcentaje estándar de este factor se habla de 1.45 veces el salario pagado, esto cuando se requiere hacer cálculos aproximados, para la realidad de las compañías es importante proyectar sus gastos de personal yendo a los máximos niveles de detalle, esto conlleva tener detalle de información minuciosa de sus trabajadores y las funciones desempeñadas, ya que estos números se pueden ver afectados por variables como los promedios de ejecución de horas extra, las dotaciones requeridas para los diferentes cargos, el nivel de riesgo de las funciones realizadas y muchas otras.

Asimismo, y debido a las diferentes reglamentaciones establecidas en la normatividad vigente, se cuenta con variables adicionales como lo son las exenciones de pagos de aportes parafiscales, por ejemplo, lo estipulado el inciso primero del artículo 114-1 del Estatuto Tributario, donde se contempla la exoneración del pago de aportes al sistema de salud, SENA y el ICBF.

En la tabla 7 se encuentra el detalle de los ítems que componen el factor prestacional legal en Colombia de acuerdo con los rangos salariales dados en SMMLV.

**Tabla 7: Factor prestacional por rango salarial**

ITEM	1 a 2 SMMLV	2 a 10 SMMLV	10 a 13 SMMLV	Mas de 13 SMMLV
Subsidio De Transporte	\$ 93.504	\$ -	\$ -	\$ -
Salud	0,0%	0,0%	8,5%	8,5%
Pensión	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%
Arl Nivel I	0,52%	0,52%	0,52%	0,52%
Arl Nivel II	1,044%	1,044%	1,044%	1,044%
Arl Nivel III	2,436%	2,436%	2,436%	2,436%
Arl Nivel IV	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%
Arl Nivel V	6,96%	6,96%	6,96%	6,96%
Caja de Compensación	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Sena	0,0%	0,0%	2,0%	2,0%
Icbf	0,0%	0,0%	3,0%	3,0%
Prima	8,33%	8,33%	8,33%	0,00%
Cesantias	8,33%	8,33%	8,33%	0,00%
Intereses Cesantias	1,0%	1,0%	1,0%	0,0%
Vacaciones	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%
<b>TOTAL*</b>	<b>51,59%**</b>	<b>40,30%</b>	<b>53,80%</b>	<b>36,14%</b>
<b>Promedio Factor</b>	<b>45,5%</b>			

Fuente: Construcción propia

\* Total contemplando el cálculo con el nivel III de ARL

\*\* Total contemplando porcentaje del subsidio de transporte sobre el salario mínimo (11%)

Adicionalmente, y de acuerdo con los parámetros que defina la organización con respecto a los temas adicionales como dotación y beneficios extralegales, estos porcentajes podrían incrementarse y afectar los ejercicios económicos.

#### **7.4.2. Ingresos Operacionales**

De acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), publicadas por la IASB (International Accounting Standards Board), los ingresos de una organización son el resultado de las actividades propias de la empresa, tales como los son las ventas, intereses, dividendos, etcétera.

Los ingresos operacionales propiamente, son las ganancias obtenidas del ejercicio comercial de la empresa, esto después de restar los gastos operacionales y el costo de la producción; esta se considera como una de las cifras críticas y fundamentales de los estados financieros ya que este resultado que arroja la deducción de los gastos y costos operacionales a los ingresos, logra dejar en evidencia la productividad y eficiencia de la organización, a diferencia de los ingresos netos, los ingresos operacionales tienen la capacidad de mostrar que tan saludable económicamente es una organización.

#### **7.4.3. EBITDA**

El indicador financiero por excelencia para validar los resultados económicos de una organización y de la real eficiencia de su operatividad es el EBITDA, abreviación que proviene del inglés “Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”, que en su traducción al español es “ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones”; es decir que este indicador hace referencia a las ganancias brutas del ejercicio



productivo y comercial de la organización, sin incluir todos aquellos efectos que provienen de los aspectos financieros y tributarios.

Aunque el EBITDA no es una cifra que se encuentre en los estados financieros, su cálculo es de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas, puesto que al evidenciar en este indicador un resultado negativo, será claro que el ejercicio económico de la organización no es viable, por el contrario al contar con un EBITDA positivo, tendremos la certeza que el ejercicio productivo y comercial es viable, por lo que la rentabilidad final de la organización dependerá de los manejos y las políticas económicas de la compañía en temas de financiamiento, depreciaciones y provisionamiento de tributos.

A través de los ratios de comparación que se pueden generar con el EBITDA, se pueden lograr importantes análisis en los diferentes procesos de la organización, puntualmente desde la gestión de talento humano, se logran ratios comparativos y de gran relevancia, como lo es el ratio discriminado por gerencias o áreas del EBITDA entre los gastos de personal, mediante el cual lograremos comprender la magnitud y el impacto de la inversión económica en fuerza laboral que la organización debe realizar para lograr el desempeño operativo y financiero esperado por cada uno de sus trabajadores.

#### **7.4.4. Eficiencia Operacional**

Desde la información financiera, la eficiencia operacional se puede interpretar desde las variaciones del ratio comparativo de los ingresos versus los costos, es decir como la organización

puede lograr los mismos ingresos con menores costos o en su defecto, mayores ingresos con los mismos costos, desde una perspectiva ideal la eficiencia operacional debería interpretarse como mayor productividad a menor costo.

En la publicación de la multinacional de consultoría financiera Deloitte “Eficiencia Operacional, Desafío para Todas las empresas”, se menciona la importancia de la eficiencia operacional para las Pymes desde el entendido que son organizaciones en constante cambio y con proyecciones de crecimiento acelerado, lo que las puede llevar a perder el control en la contención de costos y a lo cual llaman “la paradoja entre el crecimiento y la reducción de costos”; debido al dinamismo de las economías en los últimos años, las empresas tienen el reto, además de responder a estos ritmos de cambio acelerados, de lograr procesos productivos altamente eficientes, especialmente desde los costos, con el fin de lograr mayores ingresos para garantizar el cumplimiento no solo de sus ventas, sino también de sus rendimientos económicos. (Deloitte, 2016)

## **8. Metodología**

### **8.1. Tipo de Investigación**

La investigación planteada se considera en el orden del enfoque metodológico cuantitativo, ya que se desarrolla a través del análisis financiero y estadístico salarial del entorno laboral colombiano y de la organización Tecmovil Comunicaciones. El alcance es descriptivo, considerando que se pretende desarrollar una descripción de los resultados obtenidos y así entender el universo de la compensación y poder aplicarlo a las particularidades de las Pymes.

La investigación se realizará con base en los indicadores financieros principales de las Normas Internacionales de Información Financiera (Ebitda, Ingresos Operacionales, Gastos de Personal, Etc.), así como de información estadística salarial de las encuestas más importantes del país como los son las encuestas salariales de Hays Group y ACRIP. En una menor parte, se utilizará la metodología cualitativa ya que como causa colateral se podrá evidenciar una mejoría en la fidelización del talento y la eficiencia operacional. La investigación se llevará a cabo en cinco fases:

- Definición
- Planificación
- Diseño del Modelo Salarial
- Verificación
- Comprobación

- Entrega

**Definición:** En esta etapa se realizó el planteamiento y justificación del problema, adicionalmente se logró definir objetivos y establecer el marco teórico y conceptual del proyecto; Igualmente se recolecto toda la información bibliográfica necesaria para la realización del proyecto, que principalmente se extrae de la legislación laboral colombiana y de modelos de compensación vigentes.

**Planificación:** En la etapa de planificación se definirá la ruta a seguir durante el desarrollo del proyecto, el primer paso será realizar el levantamiento de la información, la cual será base para realizar todos los análisis estadísticos que sean necesarios para la definición de una escala salarial de gran espectro para las compañías colombianas, además, se definirán los pasos a seguir durante la realización del modelo de compensación con el que se pretende finalizar este proyecto.

La información que se espera recolectar consta de las encuestas salariales de ACRIP y Hays Group, de donde extraeremos información referente a cargos, sectores económicos, tipos de empresa y promedios salariales que se pagan en la actualidad en Colombia; las estructuras de los estados financieros de acuerdo con las NIIF, de donde se extraerá información importante como los indicadores principales para conocer el estado económico y financiero de una compañía. Con esta información se realizarán los análisis necesarios para alcanzar resultados esperados y así poder cumplir los objetivos específicos planteados, además, se pretende contar con información salarial de diferentes empresas como información adicional y con el fin de tener un punto de

comparación real de las encuestas salariales, además de tener la oportunidad de construir escenarios reales de modelos de compensación.

Con la información y el plan de trabajo establecido se procederá a realizar el modelo salarial preliminar, que a su vez servirá como base para definir el modelo final de amplio espectro que pueda ser aplicado a cualquier empresa de pequeño o mediano tamaño.

**Diseño del Modelo Salarial:** Una vez se cuente con toda la información se dará inicio al desarrollo del modelo salarial, luego de avanzar por cada una de las tres etapas iniciales esperamos lograr resultados que nos brinden un panorama claro de las condiciones económicas que comúnmente se pueden encontrar, además, de los esquemas de pago o compensación que actualmente tienen establecidos las diferentes organizaciones colombianas. Como primera instancia se realizará un análisis de las estructuras de los estados financieros que exigen las NIIF, buscando determinar cuáles son aquellos indicadores esenciales para determinar la capacidad o dinámica económica de una organización, lo cual, servirá como base del modelo de compensación salarial.

Seguido a esto, será necesario entender los modelos jerárquicos más comunes de las organizaciones colombianas, análisis con el que se pretende definir y estandarizar aquellos niveles y rangos de cargo para el modelo de compensación que se propondrá en el proyecto. Luego de desarrollar estos dos momentos se logrará tener la base apropiada para definir el modelo de compensación salarial, con base en el esquema financiero y jerárquico de las organizaciones, se procederá a modelar el esquema de compensación mediante salarios y

beneficios que al consolidarlos logren un modelo de compensación altamente competitivo en el mercado laboral, generando interés en nuevos talentos y altamente atractivo para los actuales empleados de las organizaciones, garantizando fidelidad, compromiso y mayores indicadores de productividad, favoreciendo la relación gana-gana entre empleado y empleador.

Una vez desarrollado el modelo de compensación adecuado para las pequeñas y medianas empresas y con el fin de garantizar su efectividad y correcta adaptación, se procederá a generar escenarios de compensación con información salarial simulada de acuerdo con los parámetros generales de cada tipo de empresa. Con esto se garantizará la adaptabilidad y efectividad del modelo en la realidad de las organizaciones colombianas, a través de indicadores reales como el costo de mano de obra comparado con las ventas de la organización o con el EBITDA.

**Implementación:** Una vez definido el modelo de compensación salarial es necesario establecer un plan de implementación, mediante el cual se pueda evaluar en una organización la efectividad del modelo sin generar traumatismos y evidenciado cuales podrían ser esos cambios o ajustes económicos y/o organizacionales, que pudiesen generar los mejores resultados posibles y alta satisfacción en los empleados, en indicadores como el clima laboral e incremento de la productividad.

Las actividades planeadas preliminarmente son las siguientes:

- Análisis de la estructura organizacional.
- Análisis de homologación de cargos y niveles con los del modelo.

- Propuesta de ajustes y nivelaciones salariales.
- Análisis económico de la propuesta de ajustes y nivelaciones.
- Validación de la efectividad del modelo.

Con el planteamiento de estas acciones se espera dar a conocer los momentos clave de una correcta implementación del modelo propuesto, para poder garantizar los mejores resultados y lograr un impacto positivo en el personal y la organización en general. Las compañías que decidan adoptar el modelo serán las encargadas de definir los tiempos ideales de acuerdo con su realidad.

**Entrega:** Luego de definir el modelo de compensación salarial y de validar su efectividad mediante escenarios con información real y de determinar la mejor guía de implementación, se dará por terminado el proyecto, esperando que sea de gran ayuda para el desarrollo de las diferentes organizaciones colombianas y que pueda ser implementado garantizando sus resultados.

Finalmente se realizará la respectiva presentación a las directivas de la universidad para que determinen la viabilidad del proyecto desde sus puntos de vista particulares.

## **8.2. Población**

Al 31 de diciembre de 2018, Tecmovil Comunicaciones S.A. contaba con un total de 22 empleados de los cuales 21 están vinculados mediante contrato a término indefinido y el restante a través de contrato de aprendizaje.

De acuerdo con esto, el universo de estudio es de 22 empleados que se encuentran actualmente contratados por la organización.

## **8.3. Muestra**

La muestra de esta investigación fue definida teniendo en cuenta que para el desarrollo del modelo de compensación y debido al tamaño de la organización se requiere en análisis del total de la población contratada directamente por Tecmovil Comunicaciones de acuerdo con los informes del cierre del año 2018.

De acuerdo con esto, la muestra de estudio elimina a la persona vinculada mediante contrato de aprendizaje, ya que este viene regulado por la legislación laboral vigente y considera 21 trabajadores vinculados mediante contrato a término indefinido.



#### **8.4. Tipo de Muestreo**

Se realizó un muestreo estadístico simple de la empresa, para determinar el tipo de contrato mediante el cual se encontraban vinculados la totalidad de los trabajadores, con lo cual se determinó la factibilidad de incluirlos en el análisis de la investigación.

#### **8.5. Unidad de Análisis**

Las unidades de análisis en este proyecto fueron la totalidad de áreas de la organización debido a su reducido tamaño en número de trabajadores

- **Criterios de Inclusión:**

Trabajadores vinculados directamente con la compañía

Trabajadores vinculados mediante contratos a término fijo o indefinido

- **Criterios de Exclusión:**

Trabajadores con vinculación por medio de empresas de servicios temporales

Trabajadores con vinculación a través de contratos de aprendizaje

Trabajadores vinculados mediante contratos de prestación de servicios

## **8.6. Control De Sesgos**

- **Sesgos de Selección:** Se controlaron a través de la verificación de la información en el momento de recolectar la documentación e informes necesarios para desarrollar el análisis salarial.
- **Sesgos de Información:** Se controló mediante la identificación de los tipos de contratación con posibilidad de aplicar modelos salariales diferenciales y no regidos estrictamente por la legislación laboral colombiana

## **8.7. Variables**

Se definieron como variables de este proyecto de acuerdo con la información obtenida en la investigación preliminar tanto con la empresa como con bibliografía las siguientes:

- Información general de la compañía
- Aspectos financieros
- Aspectos administrativos
- Aspectos Legales

## **8.8. Plan de Recolección de Datos**

Para iniciar la recolección de datos e información fue necesario solicitar la autorización de la gerencia general de Tecmovil Comunicaciones, ya que es la encargada del control y custodia de esta; indicando la finalidad académica y los beneficios que esto generaría a la compañía, fue autorizado el uso de la información.

La información recolectada se dividió en dos, información salarial solicitada al área de nómina y la información de financiera la cual se solicitó a la coordinación de tesorería.

En cuanto a la información obtenida del área de nómina se recibieron dos documentos, el informe de nómina a diciembre de 2018 el cual contiene información correspondiente a los datos salariales y de identificación de los trabajadores, el informe de comisiones causadas del personal comercial de los meses de diciembre 2018, enero y febrero de 2019 en la cual se consolidan los valores pagados a cada trabajador por la labor comercial efectuada en el mes inmediatamente anterior.

Del área financiera se recibió un documento, este informe corresponde a los estados financieros consolidados de los años 2017 y 2018, mediante los cuales se logró identificar puntos clave para la investigación como los son los gastos de personal y los ingresos operacionales, con los cuales se validaría la efectividad del modelo salarial.

Una vez obtenida esta información, se procedió a revisar y analizar cuales datos eran relevantes para la investigación, con lo cual se generaron las tablas y figuras que explicaran cada uno de los pasos de esta investigación.

## **9. Aspectos Éticos**

Este proyecto corresponde a una investigación que no genera ningún riesgo para la compañía, en la que se utilizaron técnicas y metodologías de investigación descriptiva con enfoque cuantitativo, con las cuales no se realizó ninguna intervención directa con los empleados y/o información que afectaran las variables mencionadas anteriormente.

Igualmente, el acceso a la información de la empresa se considera confidencial y está expresamente autorizado por la gerencia general de Tecmovil Comunicaciones S.A.

## **10. Solución al Problema - Nuevo Modelo de Compensación Salarial**

### **10.1. Análisis de Escenarios – Diseño del Modelo de Compensación Salarial**

Desde el entendido de generar un modelo de compensación salarial que sea genérico y aplicable al as Pymes de Colombia, el diseño planteado a continuación puede llegar a tener variaciones de acuerdo con necesidades particulares de algunas compañías, aunque este se plantee desde las generalidades de la gestión administrativa.

El modelo de compensación salarial debe estar soportado sobre dos pilares esenciales, en primera instancia la estrategia organizacional, para tener claridad cuál es el rumbo y los objetivos con el fin de desarrollar una estrategia correcta y adecuada para garantizar su cumplimiento. Cuando se logra conocer cuál es la estrategia de negocio se logra de manera más fácil y adecuada definir un modelo de compensación que este alineado con las necesidades de estos objetivos propuestos, además de identificar factores que estén siendo obstáculo para el cumplimiento de este.

#### **10.1.1. Planeación de estructuras**

Una vez entendida la estrategia de negocio, el primer paso para desarrollar el modelo de compensación salarial consiste en analizar las necesidades de la organización desde las posiciones o cargos requeridos para lograr las metas propuestas. Para esto en necesario entender las capacidades humanas, técnicas y tecnológicas de la empresa, ya que con esto podremos

definir cuál es la cantidad de personas requeridas para cumplir con los números propuestos en la estrategia desde el conocimiento de los niveles de productividad de cada uno de los procesos.

Una vez se conozca el número de personas que se requiere para alcanzar la productividad propuesta por la estrategia organizacional, debemos definir las posiciones de liderazgo desde lo táctico y lo estratégico. Las posiciones de liderazgo vistas desde lo táctico son aquellas que deben definir el cómo lograr los objetivos y quienes mantienen el control de la operación, para este nivel es necesario lograr ratios de supervisión de alta eficiencia, alcanzando intervalos de control en los cuales estas posiciones de supervisión o control puedan tener la mayor cantidad de personal a cargo sin exceder los límites en los que se pueda llegar a perder el control operacional. Estos ratios pueden llegar a tener números estándar de acuerdo con el tipo de negocio o de operación, por lo tanto, estos deben ser validados al momento de aplicar el modelo en cada negocio en particular.

En cuanto a las posiciones estratégicas de la organización se debe tener extremo cuidado, ya que estas son las que mayores gastos de personal generan y en caso de no estar correctamente planificadas o alineadas con el negocio, pueden llegar a ser los puntos de quiebre económicos en la organización. El tipo de compañías para las que va dirigido este modelo, son organizaciones donde el nivel de gerencias o direcciones es relativamente pequeño y logran funcionar procesos funcionales para lograr mayor efectividad.

Los trabajadores que tienen las responsabilidades estratégicas del negocio son los encargados, no solamente, de definir hacia donde debe ir la compañía, sino de garantizar todas y cada una de

las herramientas que cada uno de los procesos requieran para llegar a buen término, en las Pymes se acostumbra a fusionar todos los procesos administrativos en una sola posición o si la empresa es muy pequeña, se pueden llegar a dejar en manos de la dirección general, estos procesos funcionales son la administración general, financiera y de recursos humanos; los procesos comerciales y de mercadeo deben estar liderados bajo otra posición así como los procesos productivos u operacionales.

De acuerdo con esto, a continuación, se definen las posibles estructuras organizacionales vistas desde lo estratégico y táctico de acuerdo con el tamaño de la organización, las cuales están establecidas mediante el Decreto 957 de 2019 donde se especifica el tamaño de las empresas de acuerdo con sus ingresos operacionales y sector económico; aunque se pensaría que los ingresos operacionales podrían ser directamente proporcional con la cantidad de trabajadores de la organización, este último ratio depende principalmente de los márgenes de utilidad del producto o servicio de la organización.

#### **10.1.1.1. Estructura Pequeña Empresa**

Como se mencionó anteriormente, la estructura de una pequeña empresa debe lograr altas eficiencias mediante la fusión de funciones, especialmente en los procesos administrativos, donde estos pueden llegar a ser liderados directamente por el mismo gerente general y en casos de operaciones un poco más grandes soportada con algunos mandos medios de procesos específicos, como lo puede ser contabilidad o tesorería, áreas consideradas de gran importancia por el nivel de detalle y riesgo legal con la cual cuentan.



Para los procesos comerciales u operacionales siempre se recomienda contar con un líder táctico que pueda asegurar que los procesos sean altamente eficientes y que pueda mantener control exhaustivo sobre el personal del proceso.

**Figura 3: Estructura Pequeña Empresa**



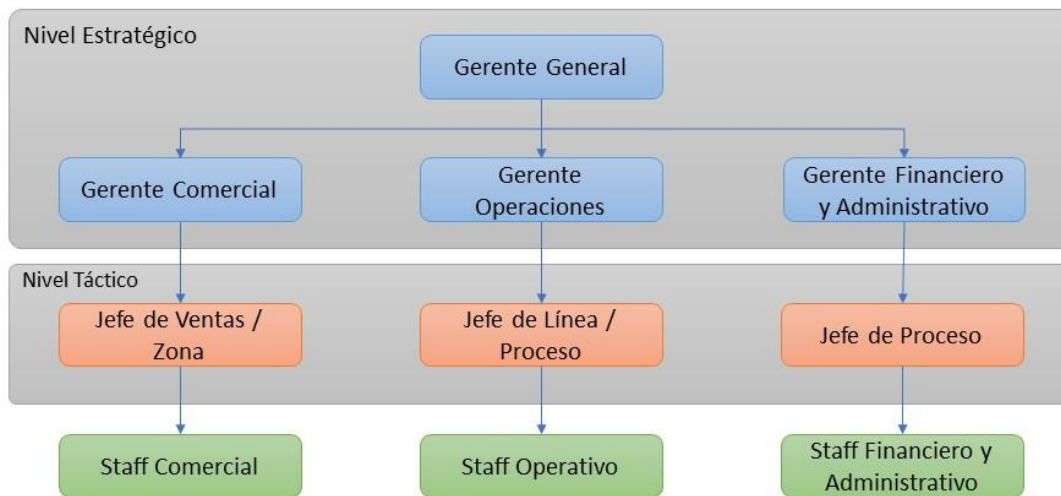
Fuente: Construcción propia

### 10.1.1.2. Estructura Mediana Empresa

Para el caso de las medianas empresas, las estructuras organizacionales deben ser más robustas con el fin de contar con controles más detallados y expertos en procesos específicos que puedan garantizar la máxima eficiencia de los procesos. En la figura 4 se puede observar que las líneas de liderazgo estratégica y táctica se encuentra divididas, por el contrario de las estructuras de la pequeña empresa, lo cual asegura que las figuras de liderazgo estratégico tengan la capacidad de mantener su concentración en la definición de estrategias para que el negocio evolucione no solo al ritmo de los objetivos planteados sino que se puedan exceder las expectativas iniciales; por su parte los líderes tácticos en esta estructura pueden contar con el tiempo para llevar el cómo de la operación a otro nivel, mejorando así, la eficiencia en búsqueda

de exceder los resultados esperados. En este caso la mayor independencia de los procesos garantiza mayor especialización por parte del personal y así mejores resultados al final del proceso, sin importar si es el Core del negocio o parte de staff administrativo y transaccional.

**Figura 4: Estructura Mediana Empresa**



Fuente: Construcción propia

Para facilitar la construcción de las estructuras organizacionales y con el fin de mapear información de valor para la construcción del modelo de compensación salarial, la organización debe levantar los perfiles de cada uno de los cargos o posiciones definidas, con esta información no solamente se tendrá conocimiento de las necesidades específicas del negocio, sino que además se podrá garantizar que se cuente con el personal adecuado para cada nivel, cargo y rol dentro de la organización. Para esto se ha diseñado un formato de perfiles de cargo para levantar esta información, en el anexo A se puede observar el formato para el levantamiento de la información.

### **10.1.2. Indicadores Financieros**

Uno de los puntos clave de este modelo de compensación es la interacción que se logra con los indicadores financieros de la organización, esto con el fin de mantener estructuras de gastos acordes a la realidad de cada organización.

Para lograr un modelo de compensación adecuado, se debe tener un estricto control sobre el ratio de los ingresos operativos versus los gastos de personal, donde se incluyen los salarios y todos aquellos gastos que se deriven del personal, como factor prestacional, capacitación, dotación, beneficios, entre otros.

Las grandes compañías tratan de mantener este ratio por debajo del 10%, claramente, sus estructuras financieras mucho más robustas logran que este número se pueda alcanzar; para empresas categorizadas como Pymes, que en Colombia tienen ingresos anuales desde 811 millones de pesos como se observa en la figura 5, tenemos que hablar de ratios mucho más amplios, lo que se podría analizar como estructuras organizacionales poco eficientes, pero al poder implementar en una organización un modelo en el cual se pueda garantizar la gente adecuada con salarios competitivos garantizaría que la efectividad de la organización aumentara a pasos agigantados, asegurando futuros más prometedores gracias a la maduración adecuada de los procesos de la compañía.

Este ratio de ingresos operativos versus gastos de personal debe ser inversamente proporcional al tamaño de la organización y aunque no existe un número ideal para este ratio,

claramente entre menor sea el porcentaje de gasto de personal sobre los ingresos operativos, mejor será el resultado del modelo y en su defecto de la organización. Para tener un límite superior sobre el cual las organizaciones deberían establecer sus planes financieros y con el fin de garantizar un modelo eficiente de compensación salarial, el techo de este ratio para las pequeñas empresas que están en el límite inferior de los 811 millones de pesos de ingresos anuales, será de 25% es decir que máximo  $\frac{1}{4}$  de los ingresos operativos se destinaran a la inversión en talento de la organización. En la figura 6 encontramos la explicación de cuál sería el valor correspondiente a salarios mensuales para los trabajadores de la organización en el caso más extremo que podríamos encontrar en el modelo.

**Figura 5: Clasificación de Empresas en Colombia**

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	hasta 811	hasta 1.131	hasta 1.535
Pequeña	desde 811 hasta 7.027	desde 1.131 hasta 4.523	desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	desde 7.027 hasta 59.527	desde 4.523 hasta 16.558	desde 14.781 hasta 74.066
Grande	desde 59.527	desde 16.558	desde 74.066

Fuente: Bancoldex – Clasificación de empresas en Colombia

**Figura 6: Ejemplo de Gasto Máximo Salarios en una Pequeña Empresa**

Ingresos Anuales	\$ 811.000.000
Ingresos Mensuales	\$ 67.583.333
Gastos de Personal 25%	\$ 16.895.833
Salarios sin Factor Prestacional	\$ 11.815.268

Fuente: Construcción propia

### **10.1.3. Plan de Compensación**

Una vez se tenga claridad con las estructuras requeridas por la organización para cumplir los objetivos estratégicos propuestos y conociendo el ratio de ingresos operativos versus gastos de personal, se debe definir el plan de compensación con el cual se retribuirá a los trabajadores por los servicios que presten a la organización.

Tradicionalmente en Colombia las organizaciones usan simplemente el pago a sus trabajadores mediante salario básico y agregan el salario variable para el personal comercial para garantizar que se cumplan con las metas de ventas propuestas; para llevar los esquemas de compensación a otro nivel en las pequeñas y medianas empresas se llevaran a cabo cuatro etapas. La primera etapa consta de definir cuáles son los parámetros básicos para que un trabajador cumpla con los requisitos para ocupar una posición en la organización de manera justa y equitativa, esto nos abre la puerta de la segunda etapa en la cual se determinarán los niveles en los cuales se clasificaran los diferentes tipos de cargo.

Posteriormente y con la claridad de los factores que determinen el nivel de cada cargo, se procede a definir cuáles son los salarios para cada nivel y se finaliza con la definición del esquema y proporciones entre el salario básico, variable y los beneficios que deben establecer las empresas.

### 10.1.3.1. Factores de Valoración del Cargo

Con la finalidad de lograr un modelo de compensación que sea fácil de aplicar y que no requiera de un experto, como suele requerirlo los métodos tradicionales de valoración de cargos, en este modelo se han seleccionado tres variables de fácil identificación, validación y que ayudaran a garantizar que la persona que ocupa una posición en particular de la organización mantenga condiciones de equidad y competitividad ideales. Métodos de valoración de cargos como Hay o Mercer suelen utilizar variables que requieren de métodos complejos y extensos para su identificación, este modelo está pensado para que pueda ser aplicado por cualquier persona de la organización.

El primer factor que encontramos en el modelo es el nivel de estudios que requiere un cargo. El nivel educacional correcto en un trabajador garantiza que este cuente con una estructura adecuada para el desarrollo investigativo y la resolución de problemas, más allá de la teoría o conocimientos técnicos que se puedan adquirir a través de uno u otro nivel educativo, la diferencia entre estos asegura un nivel diferente de pensamiento para el desarrollo de las actividades de un cargo.

El modelo cuenta con seis niveles de estudios siendo el más básico bachiller y el máximo maestría, estos se describen a continuación:

- **Bachiller:** el primer nivel del modelo representa a esta persona que ha terminado sus estudios de secundaria y que aún no cuenta con algún tipo de estudio adicional que pueda

brindarle conocimientos específicos en algún área, este es el nivel más bajo de estudios que se debe considerar viable para un trabajador.

- **Técnico:** En este nivel una persona cuenta con estudios específicos en un área definida por un tiempo máximo de 2 años, formado especialmente para desarrollar actividades que requieran de alto grado de operatividad, pero con conocimiento profundo en un tema en particular.
- **Tecnólogo:** El tiempo estimado para que una persona sea tecnóloga es de 3 años y su formación va dirigida a entender, mejorar y controlar procesos y procedimientos, a diferencia del técnico, el tecnólogo cuenta con una formación menos específica y más genérica con el fin de lograr análisis desde puntos de vista más amplios.
- **Profesional:** Con una formación de cinco años, el profesional ha sido formado desde la óptica de la investigación, aunque cuenta con formación específica, la universalidad de sus conocimientos logra una estructura mental diseñada para la resolución de problemas y el mejoramiento continuo, así mismo se forma en temas transversales para lograr el entendimiento completo del desarrollo de una sociedad en cualquier medio.
- **Especialización:** Siendo un requisito contar con una carrera profesional, la especialización son estudios entre uno y dos años en los que se profundiza en tema específicos para el desarrollo de investigaciones especialmente profesionales desde la experiencia adquirida.

- **Maestría:** Como requisitos fundamentales para desarrollar una maestría no solamente esta contar con una carrera profesional, es fundamental contar con experiencia laboral ya que el propósito de este nivel educativo es la generación de conocimiento desde la inteligencia colectiva en tiempos que van de uno a tres años; este nivel no solamente garantiza conocimientos y experiencia, también que la persona pueda desarrollar nuevos modelos de trabajo o proyectos de alto impacto.

El segundo factor del modelo de compensación salarial es la experiencia, que se verá reflejada en años; Este factor cuenta con rangos particulares de acuerdo con el primer factor de estudios, con los cuales se podrá asegurar que no solamente se cuenta con conocimiento teórico o técnico de un rol, sino que además garantiza que estos conocimientos han sido puestos en práctica para mejorar las habilidades adquiridas. En la Figura 7 se puede observar cuales han sido los rangos de tiempo definidos para cada uno de los niveles de estudio.

El tercer factor del modelo se ha definido como el conocimiento que el trabajador debe tener con respecto a los temas particulares que el rol requiere para su desarrollo; desagregado en cuatro niveles de conocimiento, este factor debe ser medido mediante pruebas técnicas o de conocimiento de los temas específicos de cada rol para que se garantice el nivel requerido por la organización, los niveles son:

- **Básico:** Conocimientos mínimos del rol o con teoría básica aprendida desde la academia, este es el nivel mínimo de conocimiento que requiere el cargo para ser ocupado.



- **Intermedio:** Conocimientos y teoría aprendidas desde la academia y reforzada con uno o dos años de experiencia en la aplicación de estos.
- **Avanzado:** Conocimientos y teorías aprendidas desde la academia y la experiencia, además de contar con amplia experiencia en la aplicación estas en el mundo laboral por más de tres años.
- **Experto:** Amplia experiencia y conocimiento de temas específicos de un área en el mundo laboral, aplicados por un tiempo superior a cinco años.

**Figura 7: Modelo de Compensación Salarial para Pymes**

ESTUDIOS	EXPERIENCIA
MAESTRIA	10 años o mas
	5 a 10 años
ESPECIALIZACION	7 años o mas
	5 a 7 años
	3 a 5 años
PROFESIONAL	7 años o mas
	5 a 7 años
	3 a 5 años
	0 a 3 años
TECNOLOGO	5 años o mas
	3 a 5 años
	0 a 3 años
TECNICO	3 años o mas
	1 a 3 años
	0 a 1 año
BACHILLER	3 años o mas
	1 a 3 años
	0 a 1 año

Fuente: Construcción propia

El cruce de los tres factores del modelo genera la matriz de compensación con la que podremos definir cuáles son los salarios adecuados para cada rol de la organización, asimismo en la figura 8 podemos detallar como se ha definido la matriz de compensación, en donde se delimitan 18 niveles de cargos de acuerdo con los cruces de los tres factores propuestos, igualmente se observa cómo se forma esta matriz, previo a definir los salarios ideales para cada nivel.

#### **10.1.3.2. Definición de Salarios para la Matriz de Compensación**

En la matriz de salarios debemos determinar cuál es el valor ideal por pagar de acuerdo con los tres factores previamente definidos, la base para nuestra matriz debe estar alineada con la legislación laboral vigente, la cual nos da una ayuda en poder determinar con facilidad cual es el tope inferior de la matriz, en este caso y para el año 2019 el salario mínimo se ha definido en \$ 828.116 pesos, valor que actuará como base de nuestra matriz para el nivel uno.

Para los siguientes niveles de cargo y de conocimiento utilizaremos un factor incremental promedio de +/- 15%, lo que nos lleva a tener una matriz con un alto índice de equidad y competitividad dentro de las pequeñas y medianas empresas: es importante aclarar que esta matriz no debería ser aplicada para grandes empresas y de llegar a aplicarse, es necesario validarla completamente.

**Figura 8: Factores de la Matriz de Compensación Salarial**

NIVEL	ESTUDIOS	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTO			
			BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	EXPERTO
18	MAESTRIA	10 años o mas				
17		5 a 10 años				
16	ESPECIALIZACION	7 años o mas				
15		5 a 7 años				
14		3 a 5 años				
13	PROFESIONAL	7 años o mas				
12		5 a 7 años				
11		3 a 5 años				
10		0 a 3 años				
9	TECNOLOGO	5 años o mas				
8		3 a 5 años				
7		0 a 3 años				
6	TECNICO	3 años o mas				
5		1 a 3 años				
4		0 a 1 año				
3	BACHILLER	3 años o mas				
2		1 a 3 años				
1		0 a 1 año				

Fuente: Construcción propia

En la figura 9 podemos observar la matriz de compensación completamente desarrollada con el factor previamente enunciado y mediante la cual se deberían definir los salarios de las Pymes; en la matriz los salarios son una media y la asignación real podría contar con una variación de +/- 10% para que las partes puedan tener un margen de negociación adecuado, equitativo y competitivo.

Es importante hacer claridad en que la matriz habla claramente de compensación, es decir que estos son los valores de referencia que se deben tener en cuenta para determinar la porción de salario básico, como la de salario variable que no debe aplicar únicamente para la fuerza comercial y, por el contrario, con el objetivo de mejorar la productividad, este debería aplicarse a todo el personal de la organización. En este modelo se propone que los salarios variables tengan

un porcentaje fijo de la compensación de acuerdo con el nivel, en la tabla 8 se muestran los porcentajes asignados a cada rango de niveles, esto desde la categorización jerárquica de estratégico, táctico y operativo.

**Figura 9: Matriz de Compensación Salarial**

NIVEL	ESTUDIOS	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTO			
			BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	EXPERTO
18	MAESTRIA	10 años o mas	\$ 7.000	\$ 9.000	\$ 12.000	\$ 15.000
17		5 a 10 años	\$ 5.000	\$ 7.000	\$ 9.000	\$ 11.000
16	ESPECIALIZACION	7 años o mas	\$ 5.000	\$ 5.500	\$ 6.000	\$ 6.500
15		5 a 7 años	\$ 4.000	\$ 4.500	\$ 5.000	\$ 5.500
14		3 a 5 años	\$ 3.200	\$ 3.500	\$ 4.000	\$ 4.500
13	PROFESIONAL	7 años o mas	\$ 3.000	\$ 3.500	\$ 4.000	\$ 4.500
12		5 a 7 años	\$ 2.500	\$ 2.900	\$ 3.300	\$ 3.700
11		3 a 5 años	\$ 2.000	\$ 2.300	\$ 2.600	\$ 2.900
10		0 a 3 años	\$ 1.500	\$ 1.700	\$ 1.900	\$ 2.100
9	TECNOLOGO	5 años o mas	\$ 1.700	\$ 1.800	\$ 1.900	\$ 2.000
8		3 a 5 años	\$ 1.500	\$ 1.600	\$ 1.700	\$ 1.800
7		0 a 3 años	\$ 1.200	\$ 1.300	\$ 1.400	\$ 1.500
6	TECNICO	3 años o mas	\$ 950	\$ 1.050	\$ 1.200	\$ 1.350
5		1 a 3 años	\$ 925	\$ 1.000	\$ 1.100	\$ 1.200
4		0 a 1 año	\$ 900	\$ 950	\$ 1.000	\$ -
3	BACHILLER	3 años o mas	\$ 875	\$ 950	\$ 1.100	\$ -
2		1 a 3 años	\$ 850	\$ 900	\$ 1.000	\$ -
1		0 a 1 año	\$ 828	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Construcción propia – Valores en Miles de Pesos

**Tabla 8: Porcentaje del Salario Variable**

Nivel	Salario Variable
16 - 18	8,5%
11 - 15	15%
1 - 10	30%

Fuente: Construcción propia

Para los niveles 16 al 18 se contempla el 8,5% de salario variable ya que esto corresponde aproximadamente a un salario básico al año, lo cual se podría otorgar como una bonificación anual ideal para cargos de la alta gerencia o como un salario variable mensual, cualquiera de los

dos, ligado directamente a indicadores de cumplimiento. Para los niveles tácticos, es decir, del nivel 11 al 15 se propone un porcentaje de salario variable del 15% del total de la compensación mensual, con lo cual se espera motivar el cumplimiento de objetivos y la gestión adecuada de los equipos de trabajo.

Para los niveles operativos, del uno al diez, en donde se debe garantizar la máxima eficiencia y cumplimiento de metas, el porcentaje propuesto para la compensación variable es del 30%, cifra con la cual se tendrá una importante porción que motive al trabajador a la acción eficiente y que no llegue a desmotivarlo en el momento de no lograr las metas.

En la tabla 9 se observa el ejercicio de las proporciones propuestas con los salarios máximos de cada uno de los niveles de la matriz de compensación, en el ejercicio se debe garantizar que el trabajador por ninguna razón devengue como salario básico menos del salario mínimo legal vigente, es por esto por lo que en la tabla 9 se evidencia que para los niveles uno al cuatro no se puede utilizar el porcentaje propuesto de manera completa y se lleva al máximo porcentaje sin que se afecte el salario básico a menos del SMMLV.

Los beneficios que se quieran otorgar al trabajador no necesariamente deben estar dentro de la composición salarial mencionada anteriormente y la recomendación es no incluirlos para que estos queden a discreción del empleador, con esto será su decisión entregarlos o no. El empleador tiene infinidad de opciones para entregar al trabajador como beneficio adicional a su paquete de compensación, como primera opción puede realizar acuerdos con la caja de compensación en la que se encuentren afiliados sus trabajadores para generar planes en sus

centros de recreación o también puede generar convenios con instituciones educativas o con planes de salud para acceder a descuentos o simplemente entregar beneficios en dinero como auxilios o en especie con los mismos productos que produzca la organización.

Completados los tres pasos, podemos dar por terminado el modelo de compensación salarial para Pymes, en la figura 10 se puede observar como interactúa este modelo dentro de la organización y como se convierte en un pilar fundamental dentro de la planeación estratégica de la organización con el fin de lograr mejores resultados económicos y contar con el mejor talento que tenga la capacidad de transformar la organización y llevarla al siguiente nivel de madurez.

**Tabla 9: Proporción entre Salario Básico y Variable para el Salario Máximo de cada Nivel**

NIVEL	COMPENSACION		SALARIO FIJO		SALARIO VARIABLE	
	MINIMO	MAXIMO	%	\$	%	\$
18	\$ 7.000	\$ 15.000	91,5%	\$ 13.725	8,5%	\$ 1.275
17	\$ 5.000	\$ 11.000	91,5%	\$ 10.065	8,5%	\$ 935
16	\$ 5.000	\$ 6.500	91,5%	\$ 5.948	8,5%	\$ 553
15	\$ 4.000	\$ 5.500	85%	\$ 4.675	15%	\$ 825
14	\$ 3.200	\$ 4.500	85%	\$ 3.825	15%	\$ 675
13	\$ 3.000	\$ 4.500	85%	\$ 3.825	15%	\$ 675
12	\$ 2.500	\$ 3.700	85%	\$ 3.145	15%	\$ 555
11	\$ 2.000	\$ 2.900	85%	\$ 2.465	15%	\$ 435
10	\$ 1.500	\$ 2.100	70%	\$ 1.470	30%	\$ 630
9	\$ 1.700	\$ 2.000	70%	\$ 1.400	30%	\$ 600
8	\$ 1.500	\$ 1.800	70%	\$ 1.260	30%	\$ 540
7	\$ 1.200	\$ 1.500	70%	\$ 1.050	30%	\$ 450
6	\$ 950	\$ 1.350	70%	\$ 945	30%	\$ 405
5	\$ 925	\$ 1.200	70%	\$ 840	30%	\$ 360
4	\$ 900	\$ 1.000	83%	\$ 830	17%	\$ 170
3	\$ 875	\$ 1.100	80%	\$ 880	20%	\$ 220
2	\$ 850	\$ 1.000	83%	\$ 830	17%	\$ 170
1	\$ 828	\$ 828	100%	\$ 828	0%	\$ -

Fuente: Construcción propia

**Figura 10: Modelo de Compensación Salarial para Pymes**



Fuente: Construcción propia

### **10.2. Análisis de Causas y Efectos – Verificación del Modelo de Compensación Salarial**

Para la comprobación del modelo de compensación salarial se realiza la simulación de las cifras financieras y de las estructuras organizacionales de una pequeña y una mediana empresa, con esto se busca que el resultado de los ejercicios de simulación esté alineado con las cifras planteadas en el modelo para que así se garantice la aplicación del modelo a la empresa donde este se comprobará.

### **10.2.1. Simulación en Pequeña Empresa**

Para la primera simulación el ejercicio se realizará con una agencia de publicidad que lleva en el mercado un poco menos de 2 años y poco a poco ha logrado conseguir cuentas de importantes empresas del sector farmacéutico para el desarrollo de piezas publicitarias gráficas, campañas de activación de productos y el desarrollo de eventos con empleados de la organización.

Actualmente cuenta con un cliente con el que realiza todos los meses actividades y dos clientes más que esporádicamente solicitan sus servicios.

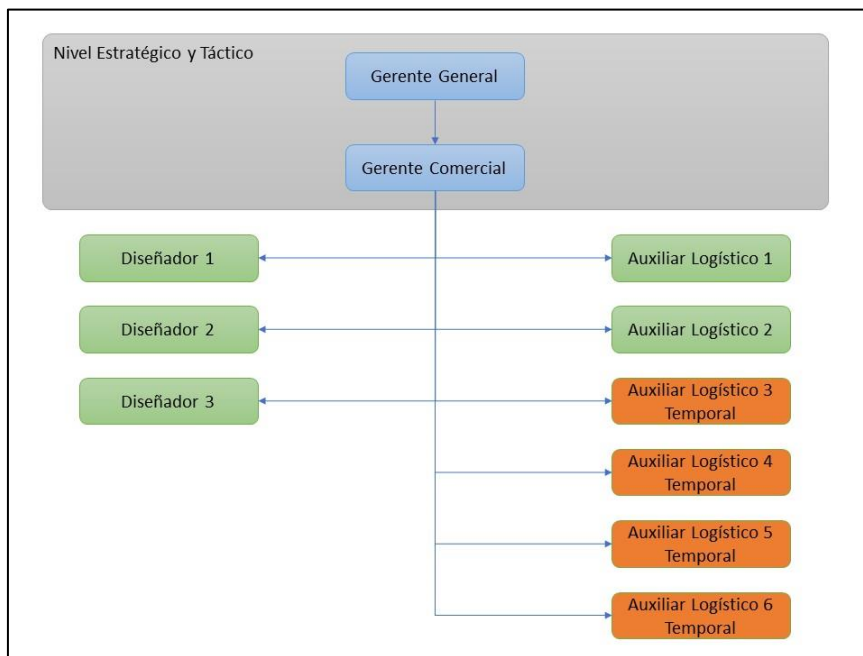
Los servicios prestados por la organización durante el 2018 alcanzaron un total de facturación de 1.532 millones de pesos, lo cual representa un promedio mensual de ingresos de 127,7 millones de pesos mensuales.

La estructura organizacional está compuesta por siete personas de contrato directo y en los eventos suelen requerir personal adicional de manera temporal para el desarrollo de estos, no cuentan con staff administrativo ya que este proceso lo tienen mediante la modalidad de outsourcing. En la figura 11 se puede observar cómo está compuesta la compañía.

La validación de esta estructura se realiza mediante los formatos de perfil de cargo que levantaron para cada una de las posiciones de la empresa simulada, en el anexo B, se puede detallar el levantamiento de la información realizada para cada uno de los cargos propuestos en la estructura organizacional.



**Figura 11: Estructura Organizacional Agencia de Publicidad**



Fuente: Construcción propia

En el Anexo C se puede evidenciar el ejercicio numérico con el cual se valida el modelo en la simulación de la agencia de publicidad, en la cual cuenta con un ratio de gastos de personal sobre los ingresos operacionales del 19,2% al finalizar el año ya que mantiene un promedio de gastos de personal mensual de 24,5 millones de pesos e ingresos operacionales promedio de 127,7 millones de pesos mensuales; también se tiene un factor de variabilidad ya que la compañía cuenta con la variación del personal temporal que se requiere por temporadas específicas y este genera gastos adicionales en algunos meses particulares.

Este ejercicio nos confirma que el gasto de personal con el modelo de compensación propuesto logra una eficiencia del 5,8%, ya que el ratio máximo del modelo es del 25% y la simulación arrojó el 19,2%

### **10.2.2. Simulación en Mediana Empresa**

En la simulación de la mediana empresa el ejercicio se realizará con una cadena de comidas rápidas nacional que lleva en el mercado alrededor de 10 años y se ha logrado consolidar en el sector gracias a sus productos de alta calidad y su excelente servicio; esta cadena cuenta a nivel nacional con 18 puntos de venta ubicados en Bogotá, Medellín y Barranquilla y una sede administrativa desde donde se monitorea y controla toda la operación.

La compañía logro durante el 2018 uno de los mejores años en ventas alcanzando una facturación total de 23.724 millones de pesos, lo cual representa un promedio mensual de ingresos de 1.977 millones de pesos, es decir que cada punto de venta tiene un promedio de ventas mensuales de 109,8 millones de pesos, lo que a su vez representa una venta diaria promedio de 3,66 millones por punto de venta.

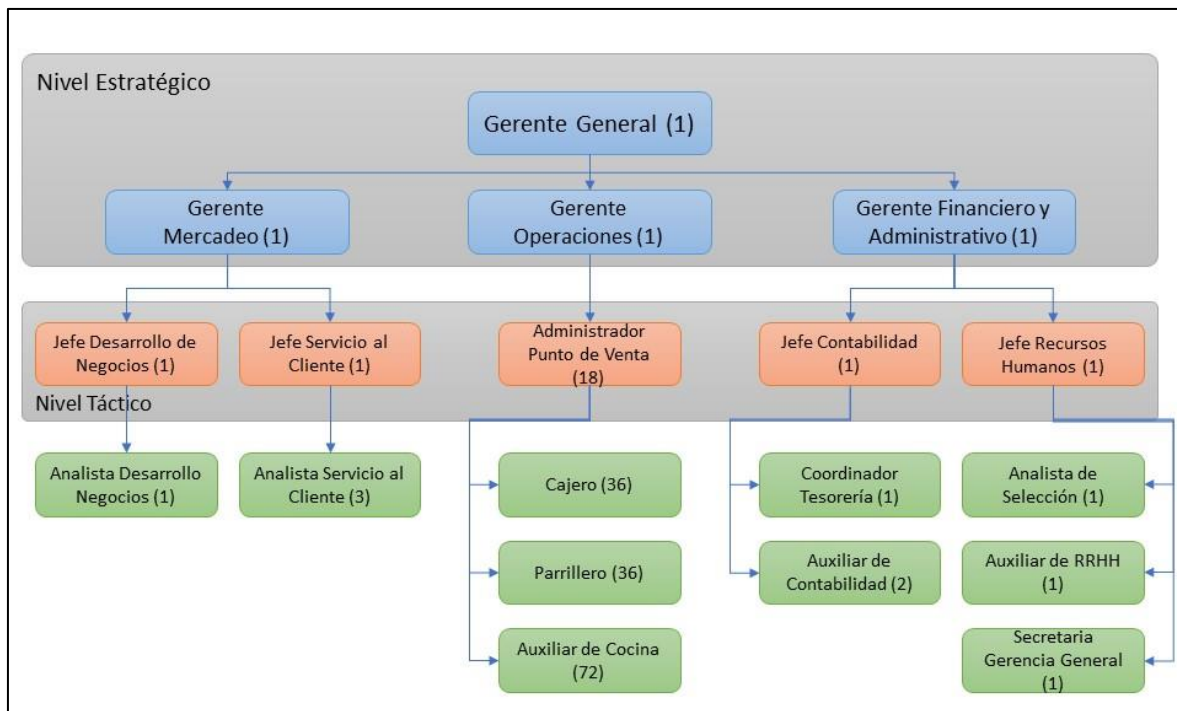
La estructura organizacional está compuesta por un total de 180 personas de contrato directo divididas en tres áreas, la gerencia de mercadeo, la gerencia financiera y administrativa y la gerencia de operaciones, siendo esta última la más robusta ya que se encarga de la atención de los puntos de venta de la organización, requiriendo en cada uno de los puntos de venta dos turnos de trabajo. En la figura 12 se puede observar cómo está compuesta la compañía.

La validación de esta estructura se realiza mediante los formatos de perfil de cargo que levantaron para cada una de las posiciones de la empresa simulada, en el anexo D, se puede

detallar el levantamiento de la información realizada para cada uno de los cargos propuestos en la estructura organizacional.

En el Anexo E se puede evidenciar el ejercicio numérico con el cual se valida el modelo en la simulación de la cadena de restaurantes, en la cual cuenta con un ratio de gastos de personal sobre los ingresos operacionales del 17,8% al finalizar el año ya que mantiene un promedio de gastos de personal mensual de 351,2 millones de pesos e ingresos operacionales promedio de 1.977 millones de pesos mensuales.

**Figura 12: Estructura Organizacional Cadena de Restaurantes**



Fuente: Construcción propia

Este ejercicio nos confirma que el gasto de personal con el modelo de compensación propuesto logra una eficiencia del 7,2%, ya que el ratio máximo del modelo es del 25% y la simulación arroja el 17,8%

Luego de realizar estas simulaciones, el modelo de compensación salarial propuesto se considera como viable y se procede a la comprobación de este en la empresa Tecmovil Comunicaciones.

### **10.3. Verificación de la Solución – Comprobación del Modelo de Compensación Salarial en la Empresa Tecmovil Comunicaciones S.A.**

En las Fase III se procede a comprobar la efectividad del modelo de compensación salarial en la realidad de una organización legalmente constituida y con base a los datos reales del negocio. En primera instancia se realizará la verificación de la estructura organizacional y de ser necesario se presentará una propuesta de una estructura de mayor efectividad para el negocio.

Posteriormente, se realizará la validación de los indicadores financieros, más precisamente, de los ingresos operativos, cifra que es uno de los pilares del modelo propuesto, para que finalmente se pueda realizar la comprobación del modelo de compensación salarial en la actualidad del negocio y en la posible propuesta de optimización de la estructura organizacional.

### **10.3.1. Verificación de la Estructura Organizacional**

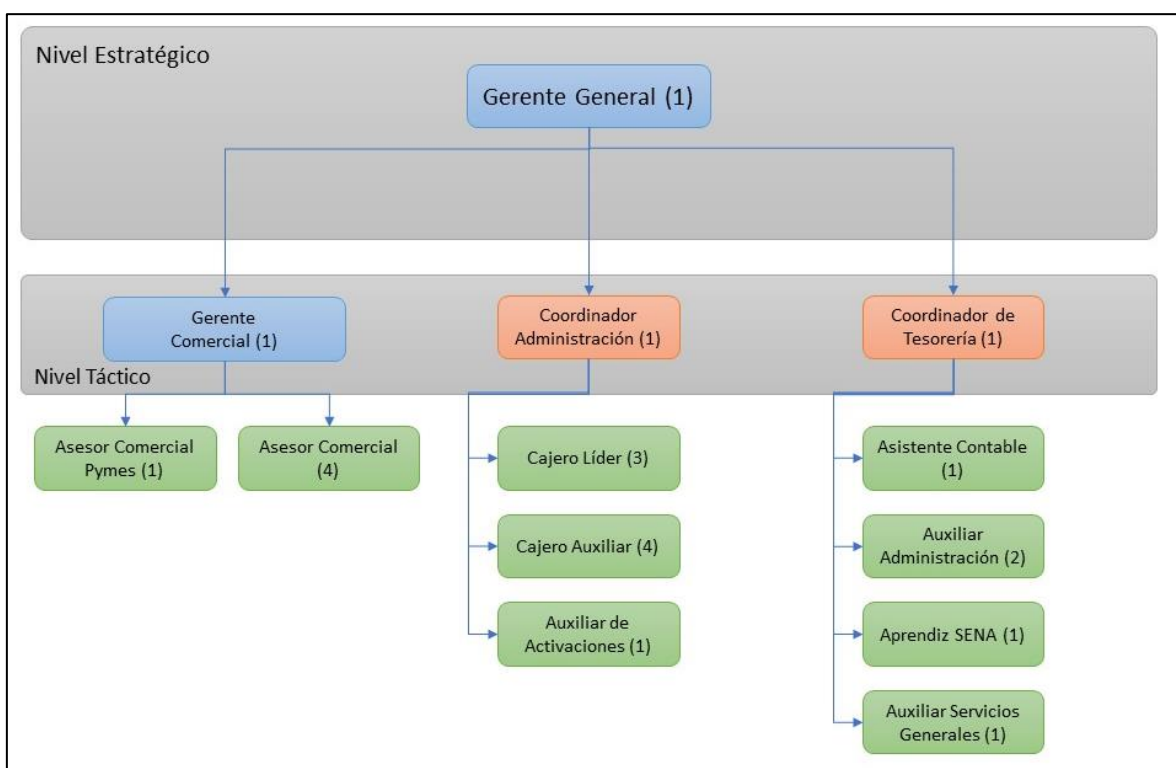
Tecmovil Comunicaciones cuenta, a cierre de 2019, con 22 trabajadores repartidos entre 3 puntos de atención al público y una sede administrativa. En la figura 13 se puede observar la estructura organizacional actual de la compañía comprende a un gerente general que está a cargo de la estrategia de la organización, soportado tácticamente por un gerente comercial y dos coordinadores de procesos, la operatividad de la organización se cubre con 18 trabajadores divididos en tres grandes áreas.

Aunque la estructura organizacional actual de Tecmovil parece adecuada, podemos evidenciar que cuenta con un gerente comercial que está enfocado en lo táctico y no en lo estratégico, perdiendo una importante posición que sería útil en el desarrollo de estrategias comerciales y repensando la organización desde las nuevas tendencias del mercado. Asimismo, se encuentra una fuerza comercial reducida que podría estar siendo ineficiente por tener tiempos de espera muy altos en los puntos de atención al público, siendo esta una de las áreas foco de la organización es de vital importancia replantear esta estructura para poder contar con personal altamente capacitado y eficiente o con mayor cantidad de personal dedicado al cliente.

En la figura 14, se propone una nueva estructura con la cual Tecmovil Comunicaciones pueda tener una mayor capacidad de generación de ingresos mediante la atención rápida y eficiente de los clientes con una fuerza comercial más amplia, experimentada y capacitada; También se plantea una reestructuración del nivel estratégico y táctico, con el ideal de contar con un jefe comercial experto y ampliamente capacitado para el desarrollo de nuevas estrategias comerciales

esperando mejorar la eficiencia comercial en cuanto agilidad, venta inteligente y satisfacción del cliente. Igualmente, en el nivel estratégico, se propone contar con un jefe financiero y administrativo que tenga el reto de encontrar métodos y medios para la generación de ahorros e ingresos altamente rentables, esto visto desde la implementación de procedimientos estándar y transversales para los diferentes puntos de atención.

**Figura 13: Estructura Actual Tecmovil Comunicaciones**



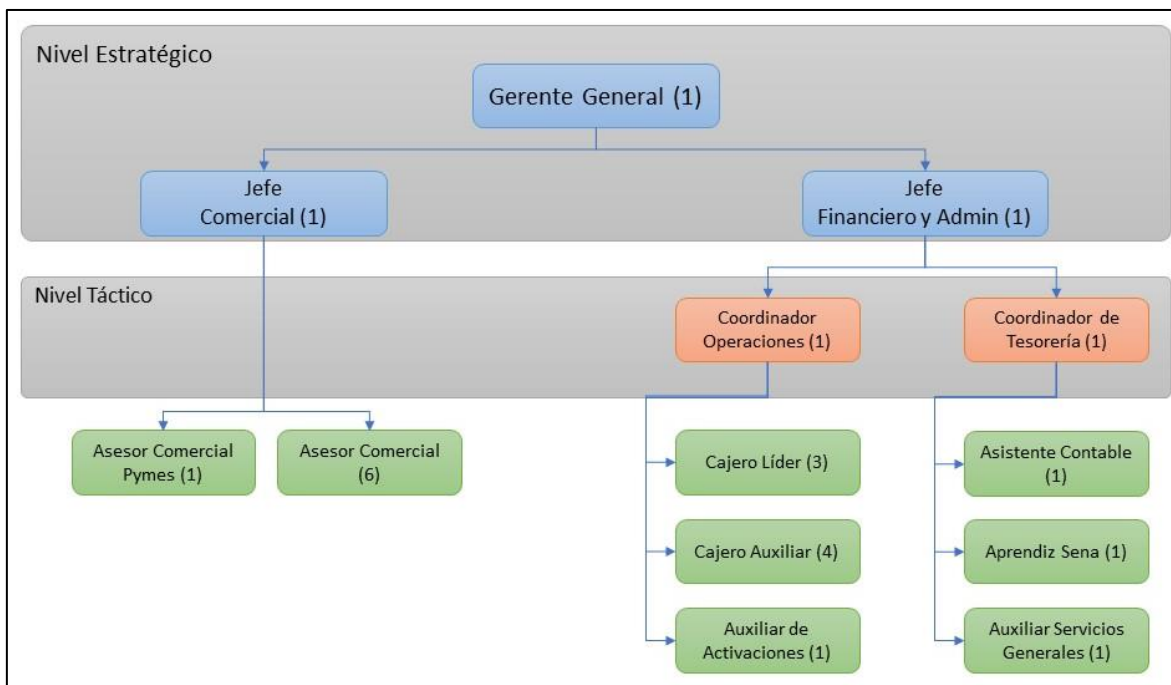
Fuente: Construcción propia

### 10.3.2. Validación de Indicadores Financieros

El año 2018 no fue el mejor año para Tecmovil Comunicaciones, por esta razón sus resultados financieros se ven claramente golpeados, algo que puede obedecer a factores internos de la

organización además de la desconfianza del consumidor para la compra de artículos que no sean de primera necesidad; adicionalmente, uno de los factores internos más relevantes es la desmotivación laboral dada por estos mismos resultados que afectan directamente el ingreso de los trabajadores.

**Figura 14: Nueva Estructura Propuesta para Tecmovil Comunicaciones**



Fuente: Construcción propia

En la tabla 10 podemos ver el mes a mes de los ingresos operacionales del año 2018, ingresos que al cierre del año sumaron un total de 2.506,5 millones de pesos, para promediar un ingreso mensual de 208,9 millones de pesos, cifra con la que podemos categorizar a Tecmovil Comunicaciones como una empresa pequeña y perfectamente adecuada para la comprobación del modelo.

De acuerdo con lo propuesto por el modelo de compensación salarial, el ratio de los ingresos operacionales versus los gastos de personal deberían ser del 25% como máximo, con un promedio de ingresos de 208,9 millones de pesos, el monto máximo que Tecmovil debería considerar para el pago de salarios y prestaciones sociales debería ser de 52,2 millones, para el año 2018 el promedio de gastos de personal mensual fue de 36,8 millones de pesos alcanzando un porcentaje al final de ejercicio de 17,6% sobre los ingresos operacionales.

**Tabla 10: Ingresos Operacionales Vs Gastos de Personal 2018 Tecmovil**

MES	Ingresos Operacionales	Gastos de Personal	Ratio
Enero	\$ 222.487.868	\$ 39.707.472	17,8%
Febrero	\$ 209.156.991	\$ 39.160.957	18,7%
Marzo	\$ 188.059.939	\$ 38.187.361	20,3%
Abril	\$ 226.269.613	\$ 37.670.812	16,6%
Mayo	\$ 296.844.483	\$ 39.840.356	13,4%
Junio	\$ 222.527.074	\$ 35.067.350	15,8%
Julio	\$ 202.906.534	\$ 33.891.944	16,7%
Agosto	\$ 211.753.519	\$ 36.024.785	17,0%
Septiembre	\$ 208.498.081	\$ 36.160.969	17,3%
Octubre	\$ 192.114.064	\$ 33.926.422	17,7%
Noviembre	\$ 157.886.598	\$ 33.609.517	21,3%
Diciembre	\$ 167.976.364	\$ 39.050.192	23,2%
<b>Total</b>	<b>\$ 2.506.481.128</b>	<b>\$ 442.298.137</b>	<b>17,6%</b>

Fuente: PYG 2018 Tecmovil Comunicaciones

Con este análisis de cifras podemos determinar que la empresa tiene un ratio adecuado, pero así mismo puede tener un rango de acción para fortalecer la estructura organizacional; con respecto a los resultados organizacionales del año 2018 es importante profundizar en la comprobación del modelo, si los perfiles con los que actualmente cuenta la organización son los



adecuados o existen brechas de desarrollo importantes que puedan afectar la efectividad de la compañía.

### **10.3.3. Comprobación de la Actualidad Salarial vs el Modelo de Compensación Salarial Propuesto**

Para la comprobación del modelo de compensación salarial se llevarán a cabo dos etapas, en la primera se realizará el ejercicio numérico de comprobación de acuerdo con la actualidad del negocio, validación que nos debería llevar el mismo número previamente resultante en la validación de los indicadores financieros; este será un ejercicio plenamente basado en los números resultantes del ejercicio financiero del año 2018 pero con el detalle de cada uno de los cargos que se encuentran en la estructura organizacional, es decir, no se profundizará en los perfiles de cada uno de los actuales ocupantes.

En la segunda etapa de la comprobación, se procederá a realizar la aplicación del modelo con cada una de las etapas propuestas desde el deber ser, nuevamente sin tener en cuenta los perfiles de los ocupantes actuales de los cargos, pero si detallando el deber ser de los perfiles propuestos en la estructura organizacional con la que debería operar la organización con el propósito de fortalecer su pensamiento estratégico, definición de metas y la operación comercial.

### **10.3.3.1. Comprobación de la estructura actual**

En el anexo F se realizó la comprobación de la estructura actual de Tecmovil, esto con el fin de validar que los datos teóricos están alineados con la realidad del PyG del año 2018. En el ejercicio encontramos que los datos de la comprobación teórica tienen una variación mínima del 0,4% con respecto a la realidad de los indicadores financieros, es decir que en el ejercicio teórico se obtuvo un ratio de 18%, razón por la cual contamos con la garantía que el modelo de comprobación es efectivo y garantizará los resultados de la aplicación real de este.

Como hallazgos adicionales, se encuentra que los gastos de personal son relativamente estables, guardando una línea de tendencia clara entre los diferentes meses, por el contrario, en los números resultantes de los ingresos operativos encontramos que las variaciones mes a mes son significativas, alcanzando porcentajes de variación superiores al 30% tanto negativo como positivo, como es evidente en los meses de abril y mayo o noviembre y diciembre, resultados que afectan notablemente los promedios al final del ejercicio financiero, arrojado resultado en ocasiones que parecieran extremadamente negativos o por el contrario meses donde el ratios es sorprendentemente bajo y eficiente.

### **10.3.3.2. Comprobación de la estructura propuesta**

En línea con la revisión de la estructura de la organización, se ha realizado el ejercicio completo del modelo de compensación salarial con la estructura propuesta para generar mejores resultados. Luego de revisar al detalle las necesidades de la empresa y determinar cuáles eran las

posiciones que se requerían y aquellas que no estaban generando valor al proceso, se procedió realizar el levantamiento de los perfiles de cada uno de estos cargos que se plantean para Tecmovil Comunicaciones; en el anexo G se puede evidenciar este levantamiento de información, en el cual se determinan los requisitos de cada una de las posiciones y con la cual se espera madurar los procesos internos para lograr mejores resultados.

En la tabla 11, que se encuentra a continuación, se resume el levantamiento de información de los perfiles, detallando el nivel en el cual se posicionó a cada cargo de la organización y el salario definido de acuerdo con los factores del modelo de compensación salarial.

**Tabla 11: Resumen del levantamiento de perfiles Tecmovil Comunicaciones**

<b>CARGO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>SALARIO</b>
Gerente General	13	4,5
Jefe Comercial	11	2,6
Jefe Financiero y Admin	11	2,6
Coordinador Operaciones	10	1,7
Coordinador Tesorería	10	1,7
Asesor Comercial Pymes	8	1,6
Asesor Comercial	5	1,0
Cajero Líder	8	1,6
Cajero Auxiliar	3	1,0
Auxiliar Activaciones	2	0,9
Asistente Contable	4	0,9
Aprendiz Sena	1	0,8
Auxiliar Servicios Generales	1	0,8

Fuente: Construcción propia

Luego de levantar los perfiles y determinar el nivel y salario de cada cargo, se generó la simulación del modelo de compensación salarial con los datos aterrizados de Tecmovil

Comunicaciones, para esta simulación se tuvieron en cuenta algunos factores diferenciales, desde el entendido de una nueva estructura organizacional que busque mayores ventas y el mejoramiento de los perfiles actualmente contratados por la organización. Para el caso de los ingresos operativos se trabajó con el promedio mensual del año 2018 el cual es de 208,9 millones de pesos incrementándolo en el 3% para hacer una aproximación al valor real que se podría plantear en el presupuesto del año 2020 de acuerdo con las estimaciones del IPC para el año 2019, es decir que el ejercicio se planteó con base a unos ingresos operativos de 215 millones de pesos, cifra completamente realista debido a los cambios propuestos.

El resultado obtenido en el ratio del modelo promedia el 21,8%, es decir 3,2% por debajo del tope máximo permitido por el modelo; comparando este resultado con el ejercicio numérico realizado con los valores reales de la actualidad de la organización, estamos hablando de un crecimiento en el costo de los gastos de personal del 3,3%, lo cual estaría alineado con el mismo incremento de ventas planteado de acuerdo con el IPC estimado para el año 2019. Asimismo, el análisis nos revela que para los meses de noviembre y diciembre el ratio fue de 23,8% y 22,37% respectivamente, cifras superiores a las que se están proponiendo con el modelo y logrando una estructura robusta para mejorar la efectividad del negocio.

En el anexo H, se evidencia la totalidad del ejercicio numérico mediante el cual hemos logrado comprobar que el modelo de compensación salarial, no solamente, ha sido efectivo en la asignación salarial para los cargos de las Pymes, sino que nos ha demostrado que se pueden replantear las estructuras organizacionales en función de mejorar la productividad de la

compañía viéndose reflejado en los resultados económicos de la organización en la que se pueda aplicar este modelo.

## 11. Aspectos Administrativos

### 11.1. Cronograma de Implementación

En la figura 15 se determinan los tiempos en los cuales se propone hacer el proceso de implementación del modelo de compensación salarial para la empresa Tecmovil Comunicaciones S.A.,

**Figura 15: Cronograma de Implementación**

Actividad	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20
Levantamiento de Perfiles						
Calibracion de Perfiles						
Analisis Salarial Actual						
Presentacion Propuesta						
Implementacion Modelos						
Ajustes de Cargo						
Planes de Desarrollo Personal						
Nivelaciones Salariales						

Fuente: Construcción propia

### 11.2. Costos y Recursos del Proyecto

Al inicio de la implementación solamente se podrán determinar los recursos que se requieren en cuanto a lo humano y físicos, esto se aclara debido a que al final del modelo es posible que la organización requiera disponer de recursos para la ejecución de planes de desarrollo o para nivelaciones salariales de sus trabajadores, cifra que únicamente se podrá determinar al final de la implementación.

**Tabla 12: Identificación de Recursos de la Implementación**

Actividades	Recursos		Responsables
	Financieros	Humanos	
Levantamiento de Perfiles	\$0		Lider de implementación
Calibración de Perfiles	\$0		Lider de implementación
Analisis Salarial Actual	\$0		Lideres de Proceso
Presentación Propuesta	\$0		Lider de implementación
Implementación Modelo	\$0		Lider de implementación
Ajustes de Cargo	\$0		Gerente General
Planes de Desarrollo Personal	Se puede llegar a requerir presupuesto para costear cursos o talleres para el desarrollo de habilidades e específicas de talentos clave de la organización. Es posible que al final de la implementación se requiera presupuesto para la nivelación salarial de posiciones que se encuentren mal pagas.	Si la compañía cuenta con area de recursos humanos deberá asignarle este proyecto a uno de los trabajadores de esta area, de lo contrario deberá contratar una persona que se dedique a la implementación del proyecto por termina maximo de 6 meses con un salario estimado de \$ 1.500.000, para un total de \$ 9.000.000	Gerente General Lideres de Proceso
Nivelaciones Salariales		Se requiere de un escritorio de trabajo y un equipo de computo, no se requiere nuevo por lo que se puede utilizar cualquiera que se encuentre disponible, en caso de no tener disponibilidad el costo seria de \$ 1.000.000	Gerente General

Fuente: Construcción propia

### 11.3. Entregables del Proyecto

Finalizada la construcción del modelo de compensación y probado sobre la información obtenida de la empresa Tecmovil Comunicaciones, los entregables resultantes de la investigación son los siguientes:

- **Modelo de Compensación Salarial:** Aplicable a la gran mayoría de Pymes, este modelo contempla información genérica de organizaciones catalogadas estos tamaños, la investigación explica cómo se debe aplicar y probar, además de considerar los rangos salariales en los cuales se debería ubicar un cargo.
- **Formato de Perfil de Cargos:** Formato genérico y fácil uso para poder determinar cada uno de los parámetros establecidos en el modelo de compensación salarial.

Así mismo, y luego del análisis y comprobación de la información real, los entregables para la empresa Tecmovil Comunicaciones son los siguientes:

- **Nueva Estructura Propuesta para Tecmovil Comunicaciones:** En la cual se propone una estructura que optimizará la gestión y mejorará los resultados operativos de la organización
- **Perfil de Cargos para Tecmovil Comunicaciones:** Levantados en el formato genérico e incluyendo cada uno de la información de los actuales cargos de la organización, la investigación tiene como resultado el perfil de cada uno de los cargos de la organización.



#### **11.4. Factibilidad Económica del Proyecto**

Como se identificó en el numeral 3, donde se planteó el caso del negocio, la investigación no incurrió en gasto alguno, aunque para la implementación del modelo se le sugiere a la empresa Tecmovil Comunicaciones que lo haga con un recurso dedicado al proyecto, ya que esto garantizará su correcta implementación y efectividad.

Estos costos fueron calculados y se pueden identificar en la tabla 12, la cual totaliza un valor aproximado de 10 millones de pesos para que se pueda hacer la implementación del modelo en un tiempo estimado de seis meses.

De acuerdo con esto, podemos considerar este modelo es de fácil implementación para las diferentes Pymes e igualmente económica, ya que la inversión es considerablemente baja para los beneficios que generaría las organizaciones.

## 12. Lecciones Aprendidas

El desarrollo de esta investigación pretendía desarrollar y probar un modelo de compensación salarial aplicable a pequeñas y medianas empresas en Colombia, soportado en los indicadores financieros de las organizaciones, con el fin de poder tener una guía para la asignación de salarios de manera equitativa y competitiva.

Finalizado y probado el modelo, se logró determinar mediante la simulación de datos y la aplicación a la realidad de la empresa Tecmovil Comunicaciones, que nos solamente es posible lograr una asignación salarial justa mediante la aplicación del modelo de compensación salarial, sino que, además, la aplicación de este modelo está alineada a los indicadores financieros de la organización, logrando así garantizar un control de gastos efectivo y alineado con la estrategia propuesta por la alta gerencia.

Así mismo, la aplicación del modelo requiere de un levantamiento de información de perfiles, que, de manera transparente, brinda información clara tanto al trabajador como al empleador, con la cual se está generando una asignación de salarios equitativa, además de generar alta competitividad externa con organizaciones similares.

En la prueba realizada al modelo de compensación salarial con los datos de Tecmovil Comunicaciones, se ha logrado validar que este cuenta con conceptos claros que establecen eficazmente los límites de acción del modelo, garantizando para el empleador la eficiencia operativa mediante el control del gasto en los informes financieros, además de la posibilidad de

mejorar los resultados gracias al compromiso generado con los trabajadores gracias a garantizar un pago justo y transparente.

Finalmente, y para la adecuada implementación del modelo de compensación salarial, se propone a la empresa una estructura organizacional que a través de un mínimo incremento del gasto busca ser altamente efectiva, con el fin de crecer en los ingresos operativos el 3%.

Adoptadas estas medidas, la empresa podrá evidenciar el mejoramiento de los indicadores financieros y claramente de los efectos colaterales como incrementos de la productividad, mejoramiento del clima laboral, incremento en los índices de reputación de la compañía, entre muchos otros.

### **13. Recomendaciones**

Se sugiere a la empresa realizar el involucramiento, no solo de la alta gerencia, también es de vital importancia que la totalidad de los trabajadores puedan comprender los indicadores financieros y como sus salarios afectan los resultados de la organización, ya que ellos serán los encargados de incrementar la productividad y de mejorar los resultados propuestos.

La gerencia de Tecmovil Comunicaciones debe entender el impacto de los cambios que el resultado de la aplicación del modelo pueda sugerir, desde el replanteamiento de la estructura organizacional, pasando por el reemplazo de trabajadores improductivos, hasta terminar en el desarrollo de planes de desarrollo para eliminar las brechas de los ocupantes con los perfiles adecuados de los puestos de trabajo.

De acuerdo con los análisis y resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, Tecmovil Comunicaciones debe implementar con urgencia un cambio en su estructura organizacional, esto con el fin de poder incrementar la capacidad de desarrollar negocios a corto plazo que impacten de manera inmediata el resultado financiero.

Finalmente, se recomienda a Tecmovil Comunicaciones hacer un análisis de las brechas que existen entre los ocupantes de los puestos y los perfiles sugeridos para cada posición, ya que la eliminación de estas brechas podrá garantizar efectividad en los procesos y garantizar mejores resultados.

## **Bibliografía**

- Acevedo, F. (2019). Curso Gestión de Recursos Humanos - Compensaciones E Incentivos. Presentación, Universidad de Chile.
- Arango, L., & Hamann, F. (2012). El mercado de trabajo en Colombia: hechos, tendencias e instituciones (1st ed.). Bogotá: Banco de la Republica.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2018). LA GRAN ENCUESTA PYME 2018. Bogotá: Asociación Nacional de Instituciones Financieras.
- Ávila, A., & Diaz, J. Incidencia de la Oferta y la Demanda en la Fijación de Salarios.
- Banco de la Republica - Colombia. (2008). El salario mínimo: Aspectos Generales sobre los casos de Colombia y otros países. Bogotá: Banco de la Republica.
- Barbosa, A., Barragán, O., Muñoz, C., Rojas, V., & Baron, A. (2015). Una Aproximación al Estado del Arte de los Modelos de Compensación Salarial en Colombia (Especialización). Universidad Piloto de Colombia.
- Billikopf Encina, G. (2003). Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal (1st ed.). Oakland: University of California.

- Caldera, E., & Giraldo, L. (2019). Propuesta De Un Sistema De Compensación Que Impacte Directamente La Satisfacción Laboral De La Empresa De Servicios Temporales S&A Servicios Y Asesorías S.A (Especialización). Universidad De Medellín.
- Chiquiza Forigua, A. (2017). La Compensación Factor Motivacional Del Trabajador. Bogotá: Universidad De La Salle.
- Confecámaras. (2017). Informe de Gestión 2016 - 2017. Bogotá: Confecámaras.
- Corral, F. (2006). Recursos Humanos: Compensación. Madrid: EOI.
- DANE. (2018). Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) - Julio 2018. DANE.
- Deloitte. (2016). Guía Rápida de las NIIF 2016. Madrid: IASC Comité de Normas Internacionales de Contabilidad.
- Farías, María Laura (2016). La compensación por competencias y sus efectos sobre la motivación humana. VIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXIII Jornadas de Investigación XII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- González Gómez, J. (2011). Valoración y Control de los Costes de Personal. Tenerife.

- Hays Group. (2018). Guía Salarial Colombia 2018 Análisis Y Tendencias Salariales Del Mercado Laboral. Bogotá: Hays Group.
- Hays Group. (2019). Guía Salarial Colombia 2019 Análisis Y Tendencias Salariales Del Mercado Laboral. Bogotá: Hays Group.
- IASC Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. (2019). Normas Internacionales De Contabilidad.
- Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2019). El Desafío de Retener a Distintas Generaciones. KPMG.
- Jiménez, A. (2013). Creando valor ... a través de las personas. Madrid: Díaz de Santos.
- Jiménez Ramírez, L., & Hernández Ovalle, S. (2007). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas.
- Orozco Santafé, C. (2017). Sistema de Información Financiera Eficiente: propuesta para la Universidad de Manizales (Magíster). Universidad Nacional de Colombia.
- Presidencia de Colombia. Decreto 2663 De 1950 (1950). Bogotá, Colombia.
- Presidencia de Colombia. Ley 590 de 2000 (2000). Bogotá.

- Red de comunidades de graduados Antioquia. (2018). Escala Mínimos De Remuneración 2018. Medellín: Red de comunidades de graduados Antioquia.
- Varela Juárez, R., & Rodríguez Tepezano, J. (2013). Administración de la compensación (2nd ed.). México: Pearson.



**Anexos**

**Anexo A: Formato de Perfil de Cargos**

FORMATO DE PERFIL DE CARGOS	
NOMBRE DE LA EMPRESA	
<b>Cargo</b>	
<b>Area</b>	
<b>Nivel</b>	
REQUISITOS	
Nivel Educativo	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	
Especializacion	
Maestria	
Experiencia	
Años	
Detalle	
Conocimientos	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	
Experto	

**Anexo B: Levantamiento de Perfil de Cargos para la Simulación de la Pequeña Empresa**

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>AGENCIA DE PUBLICIDAD</b>

<b>Cargo</b>	GERENTE GENERAL
<b>Area</b>	GERENCIA

<b>Nivel</b>	15
--------------	----

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Publicidad y Mercadeo
Especialización	Gerencia de Proyectos
Maestría	

<b>Experiencia</b>	
Años	Mas de 5 años
Detalle	En cargos similares desarrollando proyectos creativos y eventos masivos

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	Publicidad Gráfica - Producción de Eventos - Lanzamiento de Productos
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>AGENCIA DE PUBLICIDAD</b>

<b>Cargo</b>	GERENTE COMERCIAL
<b>Area</b>	VENTAS

<b>Nivel</b>	12
--------------	----

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Publicidad y Mercadeo - Administracion de Empresas - Diseño
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	Mas de 5 años
Detalle	Venta consultiva de servicios, publicidad impresa, lanzamiento de productos, produccion de eventos

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	Publicidad Gráfica - Producción de Eventos - Lanzamiento de Productos
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>AGENCIA DE PUBLICIDAD</b>

<b>Cargo</b>	DISEÑADOR
<b>Area</b>	VENTAS

<b>Nivel</b>	10
--------------	----

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Diseño Gráfico
Especialización	
Maestría	

<b>Experiencia</b>	
Años	0 a 3 años
Detalle	Desarrollo de piezas publicitarias en paquetes de diseño digital

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	Software de Diseño, Teorías del color, impresión digital, diseño Web
Avanzado	
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>AGENCIA DE PUBLICIDAD</b>

<b>Cargo</b>	AUXILIAR LOGISTICA
<b>Area</b>	OPERACIONES

<b>Nivel</b>	1
--------------	---

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	Bachiller
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	0 a 1 año
Detalle	Manejo de Cargas, Logística de eventos

<b>Conocimientos</b>	
Básico	Logística de eventos
Intermedio	
Avanzado	
Experto	

**Anexo C: Simulación del Modelo en una Pequeña Empresa**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>Ingresos Operacionales</b>	\$ 127,7	\$ 127,7	\$ 127,7	\$ 127,7	\$ 127,7	\$ 127,7	\$ 127,7	\$ 127,7	\$ 127,7	\$ 127,7	\$ 127,7	\$ 127,7	\$ 1.532,0
<b>Gastos de Personal</b>	\$ 22,7	\$ 22,7	\$ 26,3	\$ 26,3	\$ 22,7	\$ 22,7	\$ 22,7	\$ 26,3	\$ 26,3	\$ 26,3	\$ 22,7	\$ 26,3	\$ 293,9
<b>Salarios</b>	\$ 15,9	\$ 15,9	\$ 18,4	\$ 18,4	\$ 15,9	\$ 15,9	\$ 15,9	\$ 18,4	\$ 18,4	\$ 18,4	\$ 15,9	\$ 18,4	\$ 205,5
Gerente General	\$ 5,0	\$ 5,0	\$ 5,0	\$ 5,0	\$ 5,0	\$ 5,0	\$ 5,0	\$ 5,0	\$ 5,0	\$ 5,0	\$ 5,0	\$ 5,0	\$ 60,0
Gerente Comercial	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 39,6
Diseñador 1	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 20,4
Diseñador 2	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 20,4
Diseñador 3	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 20,4
Auxiliar Logística 1	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 9,9
Auxiliar Logística 2	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 9,9
Auxiliar Logística 3	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 9,9
Auxiliar Logística 4	\$ -	\$ -	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ -	\$ 0,8	\$ 5,0
Auxiliar Logística 5	\$ -	\$ -	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ -	\$ 0,8	\$ 5,0
Auxiliar Logística 6	\$ -	\$ -	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ -	\$ 0,8	\$ 5,0
<b>Factor Prestacional (43%)</b>	\$ 6,8	\$ 6,8	\$ 7,9	\$ 7,9	\$ 6,8	\$ 6,8	\$ 6,8	\$ 7,9	\$ 7,9	\$ 7,9	\$ 6,8	\$ 7,9	\$ 88,4
<b>Gastos Personal / ventas</b>	17,8%	17,8%	20,6%	20,6%	17,8%	17,8%	17,8%	20,6%	20,6%	20,6%	17,8%	20,6%	19,2%
<b>Gastos Max del Modelo</b>	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
<b>Eficiencia</b>	-7,2%	-7,2%	-4,4%	-4,4%	-7,2%	-7,2%	-7,2%	-4,4%	-4,4%	-4,4%	-7,2%	-4,4%	-5,8%

**Anexo D: Levantamiento de Perfil de Cargos para la simulación de la Mediana Empresa**

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>CADENA DE RESTAURANTES</b>

<b>Cargo</b>	GERENTE GENERAL
<b>Area</b>	ADMINISTRACION

<b>Nivel</b>	18
--------------	----

REQUISITOS	
Nivel Educativo	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Administración de Empresas - Ingeniería Industrial
Especialización	
Maestría	MBA

Experiencia	
Años	Mas de 10 años
Detalle	En gerencias generales preferiblemente del sector de alimentos

Conocimientos	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	
Experto	Comercio de alimentos, Estrategia, Planeación financiera, Desarrollo de Negocios

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>CADENA DE RESTAURANTES</b>

<b>Cargo</b>	GERENTE MERCADEO
<b>Area</b>	MERCADEO

<b>Nivel</b>	15
--------------	----

REQUISITOS	
Nivel Educativo	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Publicidad y Mercadeo - Administracion de Empresas
Especializacion	Desarrollo de Negocios
Maestria	

Experiencia	
Años	Mas de 5 años
Detalle	Puntos de Venta, desarrollo de productos alimenticios, campañas de alto impacto

Conocimientos	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	Comercio de alimentos, Desarrollo de negocios, servicio al cliente
Experto	



<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>CADENA DE RESTAURANTES</b>

<b>Cargo</b>	GERENTE OPERACIONES
<b>Area</b>	OPERACIONES

<b>Nivel</b>	16
--------------	----

REQUISITOS	
Nivel Educativo	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Administración de Empresas - Ingeniería Industrial
Especialización	Gerencia de Proyectos
Maestría	

Experiencia	
Años	Mas de 7 años
Detalle	Operación de cadenas de restarurantes, administracion de puntos de venta, servicio al cliente

Conocimientos	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	
Experto	Establecimientos de alimentos, Control de gestión, Eficiencia operacional

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>CADENA DE RESTAURANTES</b>

<b>Cargo</b>	GERENTE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO
<b>Area</b>	ADMINISTRACION

<b>Nivel</b>	16
--------------	----

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial
Especialización	Finanzas
Maestría	

<b>Experiencia</b>	
Años	Mas de 7 años
Detalle	Planeacion financiera, Contabilidad, Tesoreria, Gestión administrativa

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	
Experto	Planeacion financiera, Contabilidad, Tesoreria, Gestión administrativa

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>CADENA DE RESTAURANTES</b>

<b>Cargo</b>	JEFE DESARROLLO DE NEGOCIOS
<b>Area</b>	MERCADEO

<b>Nivel</b>	12
--------------	----

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Administracion de Empresas - Ingenieria Industrial
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	De 5 a 7 años
Detalle	Desarrollo de Negocios, Gestion de Proyectos, Desarrollo de Productos

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	Desarrollo de nuevos Negocios, Desarrollo de Productos
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>CADENA DE RESTAURANTES</b>

<b>Cargo</b>	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE
<b>Area</b>	MERCADEO

<b>Nivel</b>	11
--------------	----

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Mercadeo, Administracion, Ingenieria Industrial
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	de 3 a 5 años
Detalle	Servicio al cliente, atencion de PQR, Capacitacion de Servicio

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	PQR, manejo de conflictos, Resolucion de problemas
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>CADENA DE RESTAURANTES</b>

<b>Cargo</b>	ADMINISTRADOR PUNTO DE VENTA
<b>Area</b>	OPERACIONES

<b>Nivel</b>	11
--------------	----

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Mercadeo, Administracion, Ingenieria Industrial
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	de 3 a 5 años
Detalle	Administracion de Puntos de venta, Inventarios, Manejo de personal

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	Inventarios, Manejo de Valores, planificacion de turnos
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>CADENA DE RESTAURANTES</b>

<b>Cargo</b>	JEFE DE CONTABILIDAD
<b>Area</b>	ADMINISTRACION

<b>Nivel</b>	12
--------------	----

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Contabilidad
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	de 5 a 7 años
Detalle	Contabilidad, Informes financieros, NIIF

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	NIIF, Informes fiancieros, Impuestos
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>CADENA DE RESTAURANTES</b>

<b>Cargo</b>	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
<b>Area</b>	ADMINISTRACION

<b>Nivel</b>	12
--------------	----

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Psicologia, Ingenieria Industrial, Administracion Empresas
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	de 5 a 7 años
Detalle	Procesos de selección, Gestion del Talento, Administracion de Personal, Nomina

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	Selección de Personal, Administracion de Personal
Experto	

FORMATO DE PERFIL DE CARGOS	
CADENA DE RESTAURANTES	

<b>Cargo</b>	ANALISTA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS
<b>Area</b>	MERCADEO

<b>Nivel</b>	8
--------------	---

REQUISITOS	
Nivel Educativo	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	Mercadeo, Administracion de empresas
Profesional	
Especializacion	
Maestria	

Experiencia	
Años	de 3 a 5 años
Detalle	Desarrollo de Negocios, Desarrollo de productos

Conocimientos	
Básico	
Intermedio	Gestion de proyectos, servicios alimenticios
Avanzado	
Experto	



FORMATO DE PERFIL DE CARGOS	
CADENA DE RESTAURANTES	

<b>Cargo</b>	ANALISTA DE SERVICIO AL CLIENTE
<b>Area</b>	MERCADEO

<b>Nivel</b>	7
--------------	---

REQUISITOS	
Nivel Educativo	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	Administracion de empresas, Calidad
Profesional	
Especializacion	
Maestria	

Experiencia	
Años	de 0 a 3 años
Detalle	Servicio al cliente, atencion de PQR, Capacitacion de Servicio

Conocimientos	
Básico	
Intermedio	PQR, manejo de conflictos, Resolucion de problemas
Avanzado	
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>CADENA DE RESTAURANTES</b>

<b>Cargo</b>	CAJERO
<b>Area</b>	OPERACIONES

<b>Nivel</b>	6
--------------	---

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	Administracion, Servicio al Cliente
Tecnológico	
Profesional	
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	3 años o mas
Detalle	Manejo de Valores, atencion al Cliente

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	Manejo de Valores, atencion al Cliente
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>CADENA DE RESTAURANTES</b>

<b>Cargo</b>	PARRILLERO
<b>Area</b>	OPERACIONES

<b>Nivel</b>	5
--------------	---

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	Cocina
Tecnológico	
Profesional	
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	de 1 a 3 años
Detalle	Cocina Basica, Parrilla

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	Cocina Basica, Parrilla, atencion al cliente, Inventarios
Avanzado	
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>CADENA DE RESTAURANTES</b>

<b>Cargo</b>	AUXILIAR DE COCINA
<b>Area</b>	OPERACIONES

<b>Nivel</b>	1
--------------	---

REQUISITOS	
Nivel Educativo	
Bachiller	Bachiller
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	
Especializacion	
Maestria	

Experiencia	
Años	0 a 1 año
Detalle	Atencion al cliente, servicio de catering

Conocimientos	
Básico	Atencion al cliente, servicio de catering
Intermedio	
Avanzado	
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>CADENA DE RESTAURANTES</b>

<b>Cargo</b>	COORDINADOR DE TESORERIA
<b>Area</b>	ADMINISTRACION

<b>Nivel</b>	12
--------------	----

REQUISITOS	
Nivel Educativo	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Contabilidad, Administracion de Empresas
Especializacion	
Maestria	

Experiencia	
Años	de 5 a 7 años
Detalle	Flujos de Caja, Programacion de Pagos, Manejo de Bancos

Conocimientos	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	Flujos de Caja, Manejo de Valores
Experto	

FORMATO DE PERFIL DE CARGOS	
CADENA DE RESTAURANTES	

<b>Cargo</b>	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
<b>Area</b>	ADMINISTRACION

<b>Nivel</b>	4
--------------	---

REQUISITOS	
Nivel Educativo	
Bachiller	
Técnico	Contabilidad, Administración
Tecnológico	
Profesional	
Especializacion	
Maestria	

Experiencia	
Años	0 a 1 año
Detalle	Procesos Contables, NIIF

Conocimientos	
Básico	Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, NIIF
Intermedio	
Avanzado	
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>CADENA DE RESTAURANTES</b>

<b>Cargo</b>	ANALISTA DE SELECCIÓN
<b>Area</b>	ADMINISTRACION

<b>Nivel</b>	10
--------------	----

REQUISITOS	
Nivel Educativo	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Psicología
Especializacion	
Maestria	

Experiencia	
Años	de 0 a 3 años
Detalle	Procesos de Selección, Bienestar

Conocimientos	
Básico	
Intermedio	Procesos de Selección, Bienestar
Avanzado	
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>CADENA DE RESTAURANTES</b>

<b>Cargo</b>	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS
<b>Area</b>	ADMINISTRACION

<b>Nivel</b>	5
--------------	---

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	Recursos Humanos
Tecnológico	
Profesional	
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	de 1 a 3 años
Detalle	Administracion de Personal

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	Contratacion, Seguridad Social, Nomina
Avanzado	
Experto	



<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>CADENA DE RESTAURANTES</b>

<b>Cargo</b>	SECRETARIA GERENCIA GENERAL
<b>Area</b>	ADMINISTRACION

<b>Nivel</b>	6
--------------	---

REQUISITOS	
Nivel Educativo	
Bachiller	
Técnico	Secretariado
Tecnológico	
Profesional	
Especializacion	
Maestria	

Experiencia	
Años	3 años o mas
Detalle	Manejo de agendas, atencion al cliente

Conocimientos	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	Manejo de agendas, atencion al cliente
Experto	



### Anexo F: Comprobación del Ratio en la Actualidad de Tecmovil

	Cant	Costo Pax	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>Ingresos Operacionales</b>			\$ 222	\$ 209	\$ 188	\$ 226	\$ 297	\$ 223	\$ 203	\$ 212	\$ 208	\$ 192	\$ 158	\$ 168	\$ 2.506
<b>Gastos de Personal</b>			\$ 37,6	\$ 37,6	\$ 37,6	\$ 37,6	\$ 37,6	\$ 37,6	\$ 37,6	\$ 37,6	\$ 37,6	\$ 37,6	\$ 37,6	\$ 37,6	\$ 450,9
<b>Salarios</b>			\$ 26,3	\$ 26,3	\$ 26,3	\$ 26,3	\$ 26,3	\$ 26,3	\$ 26,3	\$ 26,3	\$ 26,3	\$ 26,3	\$ 26,3	\$ 26,3	\$ 315,3
Gerente General	1	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 3,3	\$ 39,6
Coordinador De Tesoreria	1	\$ 3,0	\$ 3,0	\$ 3,0	\$ 3,0	\$ 3,0	\$ 3,0	\$ 3,0	\$ 3,0	\$ 3,0	\$ 3,0	\$ 3,0	\$ 3,0	\$ 3,0	\$ 36,0
Coordinador De Administracion	1	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 21,6
Gerente Comercial	1	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 19,4
Asesor Comercial Pymes	1	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 18,7
Asistente Contable	1	\$ 1,3	\$ 1,3	\$ 1,3	\$ 1,3	\$ 1,3	\$ 1,3	\$ 1,3	\$ 1,3	\$ 1,3	\$ 1,3	\$ 1,3	\$ 1,3	\$ 1,3	\$ 15,6
Asesor Comercial	1	\$ 1,1	\$ 1,1	\$ 1,1	\$ 1,1	\$ 1,1	\$ 1,1	\$ 1,1	\$ 1,1	\$ 1,1	\$ 1,1	\$ 1,1	\$ 1,1	\$ 1,1	\$ 12,9
Auxiliar Activaciones	1	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 10,8
Asesor Comercial	1	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 10,4
Cajero Lider	1	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 10,3
Cajero Lider	1	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 10,3
Cajero Lider	1	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 10,3
Aprendiz Sena	1	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 9,9
Asesor Comercial	1	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 9,9
Asesor Comercial	1	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 9,9
Auxiliar Administracion	1	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 9,9
Auxiliar Administracion	1	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 9,9
Auxiliar Servicios Generales	1	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 9,9
Cajero Auxiliar	1	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 9,9
Cajero Auxiliar	1	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 9,9
Cajero Auxiliar	1	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 9,9
Cajero Auxiliar	1	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 9,9
<b>Factor Prestacional (43%)</b>			\$ 11,3	\$ 11,3	\$ 11,3	\$ 11,3	\$ 11,3	\$ 11,3	\$ 11,3	\$ 11,3	\$ 11,3	\$ 11,3	\$ 11,3	\$ 11,3	\$ 135,6
<b>Gastos Personal / Ventas</b>			16,9%	18,0%	20,0%	16,6%	12,7%	16,9%	18,5%	17,7%	18,0%	19,6%	23,8%	22,4%	18,0%
<b>Gastos Max del Modelo</b>			25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
<b>Eficiencia</b>			-8,1%	-7,0%	-5,0%	-8,4%	-12,3%	-8,1%	-6,5%	-7,3%	-7,0%	-5,4%	-1,2%	-2,6%	-7,0%

**Anexo G: Levantamiento de Perfil de Cargos para Tecmovil Comunicaciones**

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>	
<b>TECMOVIL COMUNICACIONES S.A.</b>	

<b>Cargo</b>	GERENTE GENERAL
<b>Area</b>	ADMINISTRACION

<b>Nivel</b>	13
--------------	----

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Administración de Empresas - Ingeniería Industrial
Especialización	
Maestría	

<b>Experiencia</b>	
Años	Mas de 7 años
Detalle	En gerencias generales preferiblemente del sector comercial o de servicios

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	
Experto	Comercio de productos y servicios, Estrategia, Planeación financiera, Desarrollo de Negocios

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>TECMOVIL COMUNICACIONES S.A.</b>

<b>Cargo</b>	JEFE COMERCIAL
<b>Area</b>	VENTAS

<b>Nivel</b>	11
--------------	----

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Publicidad y Mercadeo - Administracion de Empresas
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	de 3 a 5 años
Detalle	Planeacion de estrategias comerciales, sector comercio al detal de productos y servicios

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	Comercio de productos y servicios, Estrategia comercial, Desarrollo de Negocios
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>TECMOVIL COMUNICACIONES S.A.</b>

<b>Cargo</b>	JEFE COMERCIAL
<b>Area</b>	VENTAS

<b>Nivel</b>	11
--------------	----

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Publicidad y Mercadeo - Administracion de Empresas
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	de 3 a 5 años
Detalle	Planeacion de estrategias comerciales, sector comercio al detal de productos y servicios

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	
Avanzado	Comercio de productos y servicios, Estrategia comercial, Desarrollo de Negocios
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>TECMOVIL COMUNICACIONES S.A.</b>

<b>Cargo</b>	COORDINADOR OPERACIONES
<b>Area</b>	OPERACIONES

<b>Nivel</b>	10
--------------	----

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Administracion de Empresas - Ingenieria Industrial
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	de 0 a 3 años
Detalle	En posiciones que lideren procesos administrativos de inventarios y manejo y recaudo de valores

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	Inventarios, Manejo de Valores, Recaudo
Avanzado	
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>TECMOVIL COMUNICACIONES S.A.</b>

<b>Cargo</b>	COORDINADOR DE TESORERIA
<b>Area</b>	ADMINISTRACION

<b>Nivel</b>	10
--------------	----

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	Contabilidad, Administracion de Empresas
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	de 0 a 3 años
Detalle	En procesos de tesoreria y contabilidad

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	Flujos de Caja, Manejo de Valores, NIIF
Avanzado	
Experto	



<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>TECMOVIL COMUNICACIONES S.A.</b>

<b>Cargo</b>	ASESOR COMERCIAL PYMES
<b>Area</b>	VENTAS

<b>Nivel</b>	8
--------------	---

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	Mercadeo, Administracion de empresas
Profesional	
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	de 3 a 5 años
Detalle	Procesos comerciales con personas juridicas, licitaciones comerciales, Desarrollo de negocios

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	Venta Consultiva, Servicio al cliente, licitaciones
Avanzado	
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>TECMOVIL COMUNICACIONES S.A.</b>

<b>Cargo</b>	ASESOR COMERCIAL
<b>Area</b>	VENTAS

<b>Nivel</b>	5
--------------	---

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	
Técnico	Mercadeo, Servicio al Cliente
Tecnológico	
Profesional	
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	de 1 a 3 años
Detalle	Venta de productos y servicios de tecnología, Atención al público, venta consultiva, servicio al cliente

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	Venta Consultiva, Servicio al cliente, Tecnología
Avanzado	
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>TECMOVIL COMUNICACIONES S.A.</b>

<b>Cargo</b>	CAJERO LIDER
<b>Area</b>	OPERACIONES

<b>Nivel</b>	8
--------------	---

REQUISITOS	
Nivel Educativo	
Bachiller	
Técnico	
Tecnológico	Administracion, Servicio al Cliente
Profesional	
Especializacion	
Maestria	

Experiencia	
Años	de 3 a 5 años
Detalle	En procesos de inventarios, manejo y recaudo de valores

Conocimientos	
Básico	
Intermedio	Inventarios, Valores, Servicio al cliente
Avanzado	
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>TECMOVIL COMUNICACIONES S.A.</b>

<b>Cargo</b>	CAJERO AUXILIAR
<b>Area</b>	OPERACIONES

<b>Nivel</b>	3
--------------	---

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	Bachiller
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	
Especialización	
Maestría	

<b>Experiencia</b>	
Años	Mas de 3 años
Detalle	Recudo de valores e inventarios

<b>Conocimientos</b>	
Básico	
Intermedio	Manejo de Valores, atención al Cliente
Avanzado	
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>TECMOVIL COMUNICACIONES S.A.</b>

<b>Cargo</b>	AUXILIAR ACTIVACIONES
<b>Area</b>	OPERACIONES

<b>Nivel</b>	2
--------------	---

<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nivel Educativo</b>	
Bachiller	Bachiller
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	
Especializacion	
Maestria	

<b>Experiencia</b>	
Años	de 1 a 3 años
Detalle	Herramientas ofimaticas, trabajo administrativo

<b>Conocimientos</b>	
Básico	Herramientas Ofimaticas, Archivo, procesos de legalizacion
Intermedio	
Avanzado	
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>TECMOVIL COMUNICACIONES S.A.</b>

<b>Cargo</b>	ASISTENTE CONTABLE
<b>Area</b>	ADMINISTRACION

<b>Nivel</b>	4
--------------	---

REQUISITOS	
Nivel Educativo	
Bachiller	
Técnico	Contabilidad, Administración
Tecnológico	
Profesional	
Especializacion	
Maestria	

Experiencia	
Años	de 0 a 1 año
Detalle	Procesamiento de trasacciones contables, facturacion

Conocimientos	
Básico	Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, NIIF
Intermedio	
Avanzado	
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>TECMOVIL COMUNICACIONES S.A.</b>

<b>Cargo</b>	APRENDIZ SENA
<b>Area</b>	ADMINISTRACION

<b>Nivel</b>	1
--------------	---

REQUISITOS	
Nivel Educativo	
Bachiller	BACHILLER
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	
Especializacion	
Maestria	

Experiencia	
Años	de 0 a 1 año
Detalle	Proceso administrativos, Herramientas ofimaticas

Conocimientos	
Básico	Proceso administrativos, Herramientas ofimaticas
Intermedio	
Avanzado	
Experto	

<b>FORMATO DE PERFIL DE CARGOS</b>
<b>TECMOVIL COMUNICACIONES S.A.</b>

<b>Cargo</b>	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES
<b>Area</b>	ADMINISTRACION

<b>Nivel</b>	1
--------------	---

REQUISITOS	
Nivel Educativo	
Bachiller	Bachiller
Técnico	
Tecnológico	
Profesional	
Especializacion	
Maestria	

Experiencia	
Años	de 0 a 1 año
Detalle	Atencion al cliente, Servicios Generales, Cafeteria

Conocimientos	
Básico	Atencion al cliente
Intermedio	
Avanzado	
Experto	



