



## **Modelo de estructura salarial y compensación para Constructora Bolívar**

**Luz Victoria Arciniegas Arjona**

**Gina Paola Corredor López**

**Paola Jiménez González**

Universidad EAN

Facultad de Administración

Magister en Administración de Empresas MBA – Modalidad virtual

Bogotá, Colombia

2022

# **Modelo de estructura salarial y compensación para Constructora Bolívar**

Luz Victoria Arciniegas Arjona

Gina Paola Corredor López

Paola Jiménez González

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas MBA – Modalidad virtual**

**Director (a):**

Sandra Marcela Delgado Ortiz

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración

Magister en Administración de Empresas MBA – Modalidad virtual

Bogotá, Colombia

2022

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

## **Dedicatoria**

A nuestros padres, esposos,  
familia y todas las personas que  
estuvieron durante este proceso  
realizando sus aportes en tiempo,  
conocimiento y apoyo incondicional para  
lograr culminar con éxito esta meta  
personal y profesional

## Agradecimientos

Agradecemos a Constructora Bolívar, especialmente a la directora de Talento Humano Paulina Alarcón y la jefe de Talento Humano Stephany Gómez por habernos dado la oportunidad de realizar aportes significativos a la compañía, por suministrarlos la información necesaria para el desarrollo de esta investigación, por su disposición, tiempo y retroalimentación constructiva para el progreso de este trabajo de grado.

También a la Universidad EAN, especialmente a la profesora Sandra Marcela Delgado, directora de trabajo de grado, quien, mediante su disposición y tiempo nos ha contribuido, asesorándonos con su conocimiento, experiencia y mejores prácticas para terminar con éxito este proceso de investigación y propuesta de implementación de estructura y compensación a Constructora Bolívar.

También queremos agradecer a los docentes que han estado durante esta maestría, especialmente al profesor de gestión humana liderazgo y clima organizacional, Edwin Augusto Lozada Franco, al profesor de Gestión y evaluación del Talento Humano, David Ocampo Guzmán, quienes, con su conocimiento, su experiencia, su exigencia y actitud de servicio han logrado realizar un aporte a la sociedad, mediante la generación de conocimiento basados en principios de ética, responsabilidad social y sostenibilidad.

Por último, queremos agradecer a nuestra familia, nuestros esposos, David Campuzano, Andrés Rueda y Andrés Sarmiento, quienes con su paciencia y amor destinaron tiempo de compartir en familia para que pudiéramos dedicarnos a la Maestría y lográramos los objetivos propuestos con esfuerzo, dedicación y mucho compromiso, con el propósito de tener unos excelentes resultados, trabajando siempre en equipo y con mucha disposición.

## Resumen

Este trabajo de grado está centrado en la elaboración de una propuesta del modelo de estructura y compensación para Constructora Bolívar, tomando como antecedentes los informes recopilados del sector de la construcción, índices económicos, de empleo y situación del país, así como el nivel de competitividad salarial, rotación de personal y factores internos que sustentan la necesidad de contar con este modelo, donde el propósito principal es atraer y retener el mejor talento mediante el diseño de un modelo innovador de estructura salarial y compensación, el cual esté alineado a los objetivos estratégicos de la compañía.

El objetivo general es diseñar un modelo de estructura salarial y compensación acorde a las necesidades de Constructora Bolívar, tomando como referente las diferentes teorías y modelos de compensación, realizando un análisis externo por medio del instrumento PESTEL, e interno, a través de la elaboración y aplicación de encuestas y mediante la revisión de datos previos generados por la compañía que contribuyeron al diagnóstico inicial; esta información es analizada y sintetizada mediante la elaboración de la matriz DOFA, donde se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obteniendo como resultado la generación de estrategias, las cuales se tienen en cuenta en el modelo propuesto “Tu recompensa”, el cual está compuesto por cuatro fases: Valorando Rol, Generando Conexión, Impactando Vida y Creando y Compartiendo, el cual se plantea teniendo en cuenta los

objetivos estratégicos, tareas, actividades, indicadores, responsables, tiempos y presupuesto para su implementación.

**Palabras clave:** Compensación, salario emocional, valoración, motivación, beneficios, flexibilidad, equidad.

## Abstract

This paper focuses on developing a proposal for structure and payment model for the company Constructora Bolívar, taking as a background the reports compiled from the construction sector, economic indices, employment and country's situation, as well as the level of wage competitiveness, staff turnover and internal factors that support the need for this model, where the main purpose is to attract and retain the best talent through the design of an innovative salary and compensation structure model, which will be aligned with the strategic objective of the enterprise.

The main goal is to design this structure model according to the needs of Constructora Bolívar, taking as a reference the different theories and compensation models carrying out an external analysis through the PESTEL instrument, and internal through the preparation and application of surveys as well as the review of previous data generate by the company that contribute to the initial diagnosis; this information is analyzed and synthetized through the elaboration of the SOWT matrix, where the strengths, weaknesses, opportunities and threats are identified and lead to the generation of strategies, which are taken to account in the proposed model "Tu recompensa" which is made up of four phases: Assessing role, Generating connection, Impacting life, and Creating and Sharing. This is defined based on strategic goals, tasks, activities, indicators, people in charge, time, and budget for its implementation.

**Key words:** compensation, salary, valuation, motivation, benefits, flexibility at work, equity.

**Tabla de contenido**

	<u>Pág.</u>
<b>1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>15</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	15
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	19
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>20</b>
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
<b>3 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>4 MARCO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>23</b>
4.1 PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	23
4.2 REFERENTES ESTRATÉGICOS .....	24
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	26
4.4 PRODUCTOS O SERVICIOS OFERTADOS .....	31
<b>5 MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>35</b>
5.1 CONCEPTUALIZACIÓN .....	35
5.2 TEORÍAS RELACIONADAS CON LA ESTRUCTURA SALARIAL Y COMPENSACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	40
5.3 MODELOS DE ADMINISTRACIÓN DE ESTRUCTURA SALARIAL Y COMPENSACIÓN.....	46
<b>6 DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>50</b>
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
6.2 ANÁLISIS EXTERNO .....	50
6.3 ANÁLISIS INTERNO .....	58
6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	59
6.5 FICHA TÉCNICA INVESTIGACIÓN .....	60
6.6 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES .....	60
6.7 INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN.....	61
6.8 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	62
<b>7 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>64</b>
7.1 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS .....	64
7.2 ANÁLISIS DE DATOS .....	65
7.2.1 Análisis de resultados recolectados en instrumentos existentes .....	65
7.2.2 Análisis de instrumento aplicado.....	68
7.2.3 Matriz DOFA.....	74

<b>8</b>	<b>PLAN DE INTERVENCIÓN</b> .....	<b>76</b>
8.1	PROPUESTA MODELO ESTRUCTURA Y COMPENSACIÓN “TU RECOMPENSA” .....	76
8.1.1	Fase I. Valorando Rol .....	77
8.1.2	Fase II. Generando Conexión .....	80
8.1.3	Fase III. Impactando Vidas. ....	87
8.1.4	Fase IV. Creando y compartiendo.....	90
8.2	PLAN DE ACCIÓN.....	92
<b>9</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>97</b>
<b>10</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>99</b>
<b>11</b>	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>100</b>
<b>12</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>104</b>

## Lista de figuras

### Pág

Figura 1 Índice de rotación de personal en Constructora Bolívar.....	17
Figura 2 Motivos de retiro del personal en Constructora Bolívar.....	18
Figura 3 Propósito superior, misión, modelo de negocio y enfoque del Grupo Bolívar.....	25
Figura 4 Estructura organizacional Grupo Bolívar.....	28
Figura 5 Organigrama - Áreas core de Constructora Bolívar.....	29
Figura 6 Organigrama - Áreas soporte de Constructora Bolívar.....	30
Figura 7 Proyectos con mejor comportamiento en ventas.....	32
Figura 8 Ventas Constructoras 2020.....	34
Figura 9 Componentes principales de la compensación.....	36
Figura 10 Factores claves en la compensación.....	39
Figura 11 Resultados Bogotá Grupo Máximo Potencial.....	67
Figura 12 Nivel de contribución.....	68
Figura 13 Género.....	69
Figura 14 Antigüedad.....	69
Figura 15 Rango de edad.....	69
Figura 16 Antigüedad en su rol.....	70
Figura 17 Tipo de remuneración.....	70
Figura 18 Resultados de la aplicación del instrumento.....	71
Figura 19 Desempeño Constructora Bolívar Bogotá 2021.....	73
Figura 20 Desempeño por nivel de contribución.....	74
Figura 21 DOFA Constructora Bolívar.....	75
Figura 22 Tu recompensa.....	76
Figura 23 Fase I: Valorando rol.....	77
Figura 24 Variables consideradas HayGroup.....	78
Figura 25 Fase II: Generando conexión.....	80

Figura 26 Línea 1 Administrativa .....	83
Figura 27 Línea 2. Comercial.....	84
Figura 28 Línea 3. Jurídico .....	84
Figura 29 Línea 4. Tecnología .....	85
Figura 30 Línea 5. Diseño.....	85
Figura 31 Línea 6. Obra .....	86
Figura 32 Fase III: Impactando vida .....	87
Figura 33 Fase IV: Creando y compartiendo .....	91
Figura 34 Esquema de alineación estratégica del modelo Tu recompensa .....	93
Figura 35 Indicadores del modelo.....	94
Figura 36 Cronograma, responsables y costos .....	95

**Lista de tablas**

	<u>Pág.</u>
Tabla 1 Reseña histórica Constructora Bolívar .....	24
Tabla 2 Misión, visión y valores de Constructora Bolívar .....	25
Tabla 3 Tipo de salarios .....	37
Tabla 4 Preferencias en la remuneración (generaciones) .....	40
Tabla 5 Teorías y elementos retributivos .....	42
Tabla 6 Resumen modelo de administración de compensación .....	49
Tabla 7 Diseño metodológico.....	50
Tabla 8 Factores claves análisis de externo.....	51
Tabla 9 Matriz PESTEL.....	53
Tabla 10 Ficha técnica encuesta .....	58
Tabla 11 Muestra .....	59
Tabla 12 Ficha técnica .....	60
Tabla 13 Análisis puntaje inferior a 0.80.....	63
Tabla 14 Temáticas relevantes NPS 2022 .....	65
Tabla 15 Niveles de cargo .....	79
Tabla 16 Modelo rangos salariales .....	81
Tabla 17 Alineación estratégica de objetivos de desempeño.....	82
Tabla 18 Modelo compensación variable .....	82

## 1 Introducción

El presente trabajo se desarrolla como parte de la línea de investigación denominada Modernización de organizaciones dada la necesidad de mejorar la competitividad de Constructora Bolívar, disminuir su índice de rotación de personal, y atraer y retener el mejor talento mediante el diseño de un modelo innovador de estructura salarial y compensación.

### 1.1 Antecedentes

Como resultado del fuerte impacto por la pandemia Covid 19 y de las restricciones para el sector de la construcción, en 2020 el PIB del sector presentó variaciones significativas y una fuerte desaceleración respecto al año anterior. No obstante, en el último trimestre del año 2020 se registraron ventas de vivienda por encima de 20.000 unidades al mes, cifra récord para el mercado. Al cierre del año se lograron resultados satisfactorios en comercialización superando por primera vez las 200.000 unidades. Para el primer semestre del año 2021 las ventas de vivienda nueva alcanzaron 112.995 unidades, 43% más frente al mismo periodo de 2020 (CAMACOL, Construimos Con Usted, 2021).

En el indicador de empleo se identifica que, para el primer trimestre del año 2021 el número de ocupados en el total nacional fue 20.695.000 personas. La Construcción como actividad económica participó con el 7,2% de los ocupados. La

población ocupada en total aumentó 5,1%, mientras que en el sector de la Construcción se incrementó en 18,7%. De las 1.493.000 personas ocupadas en la Construcción; el 86,9% están ubicados en las cabeceras y el 13,1% en centros poblados y rurales (DANE, 2021).

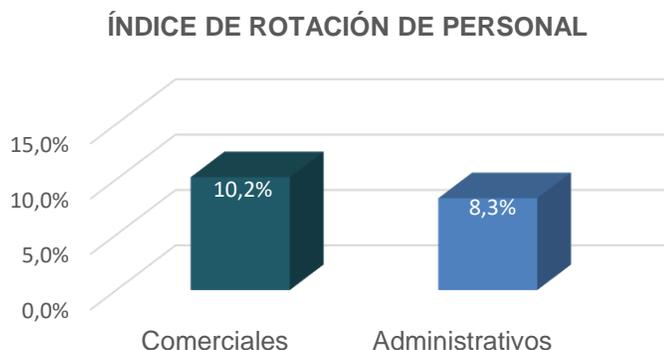
En cuanto a nivel de productividad del sector, en el año 2017 CAMACOL realizó un estudio internacional de productividad del sector de construcción de edificaciones, donde aplicó una encuesta de mejores prácticas a 14 empresas colombianas, incluida Constructora Bolívar, en los resultados de este informe se observa que el sector de la construcción en Colombia presenta un mejor indicador en cuanto a la adopción de mejores prácticas en *contratación y colaboración* 60%, frente a la media internacional con un 47%. No obstante, hay factores que se deben evaluar para mejorar y llegar a niveles superiores, entre ellos están: perfeccionar los mecanismos de selección de contratistas y generar incentivos entre el sector y los contratistas (CAMACOL, 2018).

De acuerdo con el último estudio de condiciones salariales del sector constructor del año 2020, CONSTRUCTORA BOLÍVAR presenta un nivel medio de competitividad, respecto al mercado de referencia, ya que la tendencia del salario actual muestra que está pagando en promedio 8% por debajo de la mediana del mercado de la muestra general y 14% por debajo al compararlo con las empresas por tamaño de empresa en niveles gerenciales, directivos, profesionales de las áreas críticas como obra, comercial y administrativo (CAMACOL, 2020).

Al analizar los resultados obtenidos por nivel se evidencia un nivel bajo de competitividad, ya que en los niveles directivos se encuentran personas en un rango inferior al 80% del rango del mercado, lo cual representa un riesgo para la organización, dado que movilizan resultados y se podrían tener dificultades de retención en un eventual retiro de dichos colaboradores. Estos cargos son considerados como de alto impacto y puede representar un riesgo ya que CONSTRUCTORA BOLÍVAR no lograría retener ni atraer el talento que necesita para el logro de los resultados estratégicos (CAMACOL, 2020).

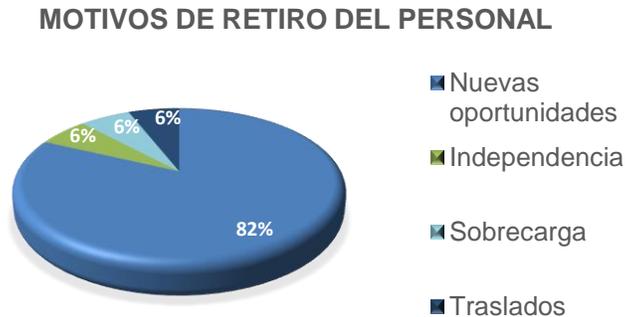
Finalmente, en algunas de las preguntas realizadas en este estudio se evidencia el índice de rotación de personal de Constructora Bolívar, ver figura 1, y las causas de retiro, ver figura 2, las cuales pueden reflejar que esté influyendo esta falta de modelo de compensación para lograr atraer, retener y reconocer a sus empleados, pues, los empleados están buscando en un 82% nuevas oportunidades laborales, lo cual podría indicar que las condiciones actuales no cumplen plenamente con sus expectativas (CAMACOL, 2020).

**Figura 1 Índice de rotación de personal en Constructora Bolívar**



**Fuente: Elaboración propia, información recuperada de (CAMACOL, 2020)**

**Figura 2 Motivos de retiro del personal en Constructora Bolívar**



**Fuente: Elaboración propia, información recuperada de (CAMACOL, 2020)**

## 1.2 Descripción del problema

A partir de los antecedentes identificados en los indicadores de gestión del sector de la construcción, Constructora Bolívar se encuentra en un nivel de competitividad medio, está por debajo de la tendencia de pago frente a la media nacional y empresas de su mismo tamaño y no cuenta con un modelo de estructura salarial y compensación del talento humano. La contracción económica reportada en el sector en el primer trimestre del 2021, la incertidumbre generada en la pandemia por COVID -19, así como el índice de rotación de personal y las causas de retiro reportadas por los trabajadores de la empresa, marcan la necesidad de establecer un modelo de estructura salarial y compensación, que apalanque la estratégica y se alinee con los objetivos y cultura organizacional.

### 1.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es el modelo adecuado de estructura salarial y compensación que se requiere diseñar para la empresa Constructora Bolívar?

A continuación se plasman los objetivos y justificación del estudio, el marco institucional que abarca referentes estratégicos, estructura organizacional, así como productos y servicios y su relación con el entorno mediante un análisis del sector, en tanto que en el marco de referencia se mencionan teorías y modelos relacionados con estructura y compensación salarial. Posteriormente se describe el diseño metodológico que sustenta la investigación y el diagnóstico de la organización producto del procesamiento de datos y análisis de información, para finalmente plantear la intervención a realizar en la compañía, conclusiones y recomendaciones.

## 2 Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de estructura salarial y compensación acorde a las necesidades de Constructora Bolívar.

### 2.2 Objetivos específicos

- Identificar en la literatura las diferentes teorías, metodologías y herramientas que sirvan como referente para el diseño del modelo de estructura salarial y compensación.
- Realizar diagnóstico interno y externo de las necesidades de estructura salarial y compensación para la gestión del Talento Humano.
- Definir el modelo de estructura salarial y compensación para Constructora Bolívar.
- Establecer el plan de implementación del modelo de estructura salarial y compensación propuesto.

### 3 Justificación

Constructora Bolívar Bogotá requiere la definición de un modelo de estructura salarial y compensación que respalde la visión estratégica generadora de comunidades sostenibles y el propósito superior de “enriquecer la vida con integridad: intentar ser mejores personas todos los días y poder crear valor permanente a nuestros clientes y comunidades”, al tener un marco estandarizado y transparente que le permita mejorar su competitividad en el sector de la construcción (Constructora Bolívar, 2020). A su vez, la seguridad, tranquilidad y confianza que proporciona el contar con un modelo que precise un sistema de compensación económica justo, así como beneficios que se traduzcan en crecimiento profesional y personal de los trabajadores, hacen parte del proceso motivacional de los individuos que busca satisfacer necesidades de diferentes niveles como lo describe el psicólogo Abraham Maslow, con ello el compromiso y sentido de pertenencia se incrementan (Crissien, 2005), facilitando la alineación de los colaboradores con el logro de los objetivos estratégicos y mejorando los resultados de la compañía (Khadem, 2018).

Por otra parte, el índice de rotación de personal y causas de retiro mencionados previamente, afectan indirectamente el ambiente laboral de quienes continúan y son un signo de alerta para la compañía, de manera que con el establecimiento del modelo de estructura salarial y compensación se ponen de manifiesto las intenciones de las directivas frente a la valoración del talento humano, el interés en su bienestar y el entendimiento de la diferencia que esta presenta en términos de competitividad frente a

otras empresas del sector, dando así relevancia a dos de sus asuntos estratégicos, la gente y la calidad, evidenciando una conducta reflexiva enfocada en la mejora continua (Constructora Bolívar, 2020)

## 4 Marco Institucional

### 4.1 Presentación general de la empresa

Constructora Bolívar pertenece a uno de los grupos económicos más sólidos del país, La Familia Bolívar, de la que hacen parte el Banco Davivienda y Seguros Bolívar. El conjunto que conforma la Familia Bolívar está orientado fundamentalmente a satisfacer las necesidades de protección, inversión, ahorro, vivienda y recreación de sus clientes.

Constructora Bolívar inicio sus actividades en el año 1945 y ha venido transformándose considerablemente desde el nombre de la empresa, cobertura en el mercado, crecimiento y reconocimiento a nivel nacional, como se puede observar en la tabla 1. Actualmente realiza directamente las labores de Gerencia de construcción, promoción y ventas. Trabaja para atender necesidades específicas; se rige por directrices de responsabilidad social con el país y una relación de respeto y equidad con el mercado, sus clientes, empleados, intermediarios y proveedores (Constructora Bolivar, s.f.). Actualmente Constructora Bolívar Bogotá cuenta con aproximadamente 600 empleados con contratación directa, 1200 empleados contratados por empresas de servicios temporales.

**Tabla 1 Reseña histórica Constructora Bolívar**

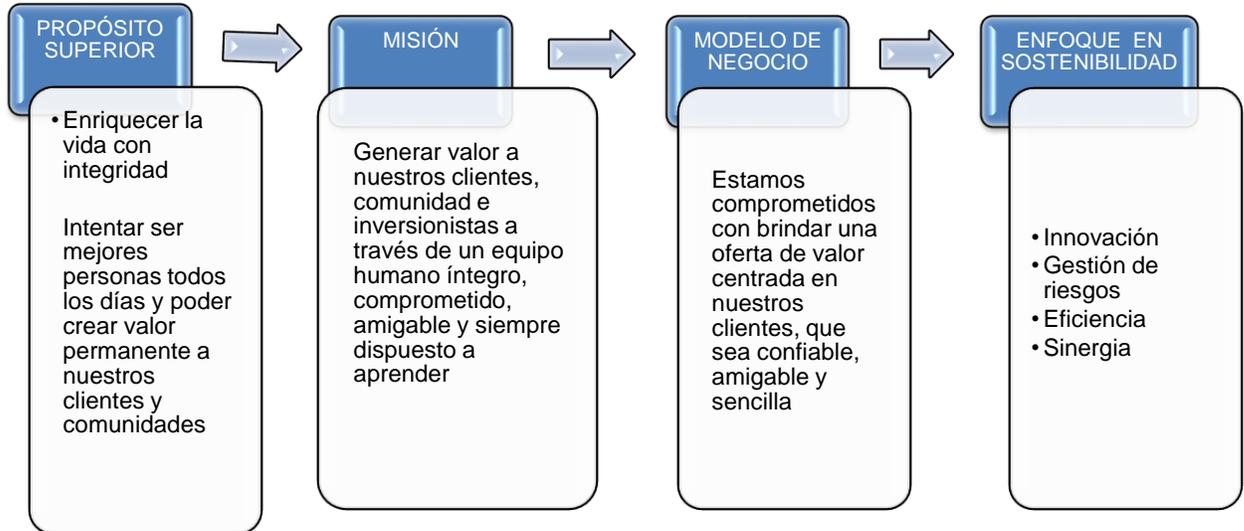
<b>AÑO</b>	<b>HISTORIA</b>
<b>1945</b>	Inicio Construcciones Agencias e Inversiones, ACISA
<b>1945 – 1983</b>	Nacen algunas sociedades controladas por Seguros Bolívar: Previsocial, Unión 4, CB Aliadas, Provinsa y Promotora Bolívar Urbanas
<b>1993</b>	Cambios de razón social a Construcciones, Estudios y Proyectos S.A., CEPESA
<b>1994</b>	Inicia Constructora Bolívar Cali
<b>1996</b>	Se inaugura Zuana Beach Resort (CB Hoteles)
<b>1999</b>	<b>Vivienda de interés social:</b> La actividad comercial se enfoca a vivienda VIS * Nace el Premio Bolívar a Copropiedades
<b>2012</b>	<b>Vivienda gratuita:</b> Gobierno adjudica a CB la construcción de 9.121 viviendas gratis en Cali, Montería y Santa Marta
<b>2013</b>	<b>Vivienda de interés prioritario para ahorradores VIPA:</b> Diversificación geográfica, presencia en Ibagué, Cúcuta, Valledupar, Soledad, Santa Marta y Armenia
<b>2014</b>	<b>Medalla Patricio Samper Guecco:</b> Mención otorgada por el Ministerio de Vivienda a Constructora Bolívar
<b>2015</b>	<b>Presencia nacional:</b> Operación estable en Barranquilla, Ibagué, Santa Marta
<b>2016</b>	Primer constructor del país en ventas de vivienda
<b>2017</b>	Más de 125.000 construidas y entregadas a nivel nacional
<b>2019</b>	Constructora número 1 en ventas a nivel nacional con más de 160.000 viviendas entregadas.
<b>2020</b>	Galardonados como la constructora del año por la Fiabci. Histórico de ventas de 3.000 billones de pesos con una participación del 54% en ventas virtuales
<b>2021</b>	Primera constructora en recibir el reconocimiento EDGE Champion gracias a la contribución con el medio ambiente en el desarrollo de proyecto de viviendas sostenibles

**Fuente:** Elaboración propia, información recuperada de (Constructora Bolívar, 2021)

## 4.2 Referentes estratégicos

Como parte del Grupo Bolívar, la constructora comparte su propósito superior, modelo de negocio y misión, evidentes en la figura 3.

**Figura 3 Propósito superior, misión, modelo de negocio y enfoque del Grupo Bolívar**



**Fuente: Elaboración propia, información recuperada de (Constructora Bolívar, 2021)**

Al realizar un acercamiento a Constructora Bolívar dentro del grupo empresarial, se evidencian la misión, visión y valores que expresa específicamente la compañía y se plasman a continuación en la tabla 2:

**Tabla 2 Misión, visión y valores de Constructora Bolívar**

Misión	Valor económico, social y ambiental en forma sostenible para beneficio de la comunidad y de nuestros accionistas, colaboradores y clientes. Para lograrlo, contamos con un equipo humano que se caracteriza por sus destrezas en: Conocimiento de Nuestro Negocio y de Nuestros Clientes Manejo del Riesgo Relaciones Emocionales Investigación, Innovación y Tecnología Sinergia Empresarial
Visión	Ser una compañía con presencia Nacional orientada al cliente, que ofrece productos de calidad y que protegen el medio ambiente; participando activamente en el mercado de vivienda y siendo líder en vivienda de interés social, dando un importante apoyo a nuestros compradores para generar comunidades sostenibles. Teniendo además presencia importante en el mercado de desarrollos turísticos, segunda vivienda, de comercio y oficinas.

---

Valores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respeto.</li><li>• Equidad.</li><li>• Disciplina.</li><li>• Honestidad.</li><li>• Entusiasmo, alegría y buen humor.</li></ul>
---------	---

---

**Fuente: Elaboración Propia. Información recuperada de** (Constructora Bolívar, 2021)

### 4.3 Estructura Organizacional

Constructora Bolívar pertenece a una estructura organizacional funcional dirigida por el presidente del Grupo Bolívar a quien le reportan los presidentes de cada una de las compañías que la componen (Davivienda, Seguros Bolívar y Constructora Bolívar) y cada compañía cuenta con una estructura definida en una línea jerárquica distribuida por áreas específicas de trabajo, ver figura 4. La estructura organizacional de Constructora Bolívar está compuesta por el presidente de la compañía, quien tiene reporte directo de los gerentes de Constructora Bolívar Bogotá y los gerentes generales de Constructora Bolívar Cali y C.B. Hoteles y Resorts. El alcance de este proyecto se concentra en Constructora Bolívar Bogotá. (Constructora Bolívar, s.f.).

Esta estructura está compuesta por áreas Core del negocio, las cuales generan estrategias e impulsan el crecimiento de la actividad principal de Constructora Bolívar, desde la revisión de la oportunidad y viabilidad de nuevos proyectos en la compañía, gestión y compra de tierras, planeación, presupuesto, actividades y medición de la ejecución, diseño y construcción de proyectos de vivienda, comercialización, entrega y servicios postventa, ver figura 5.

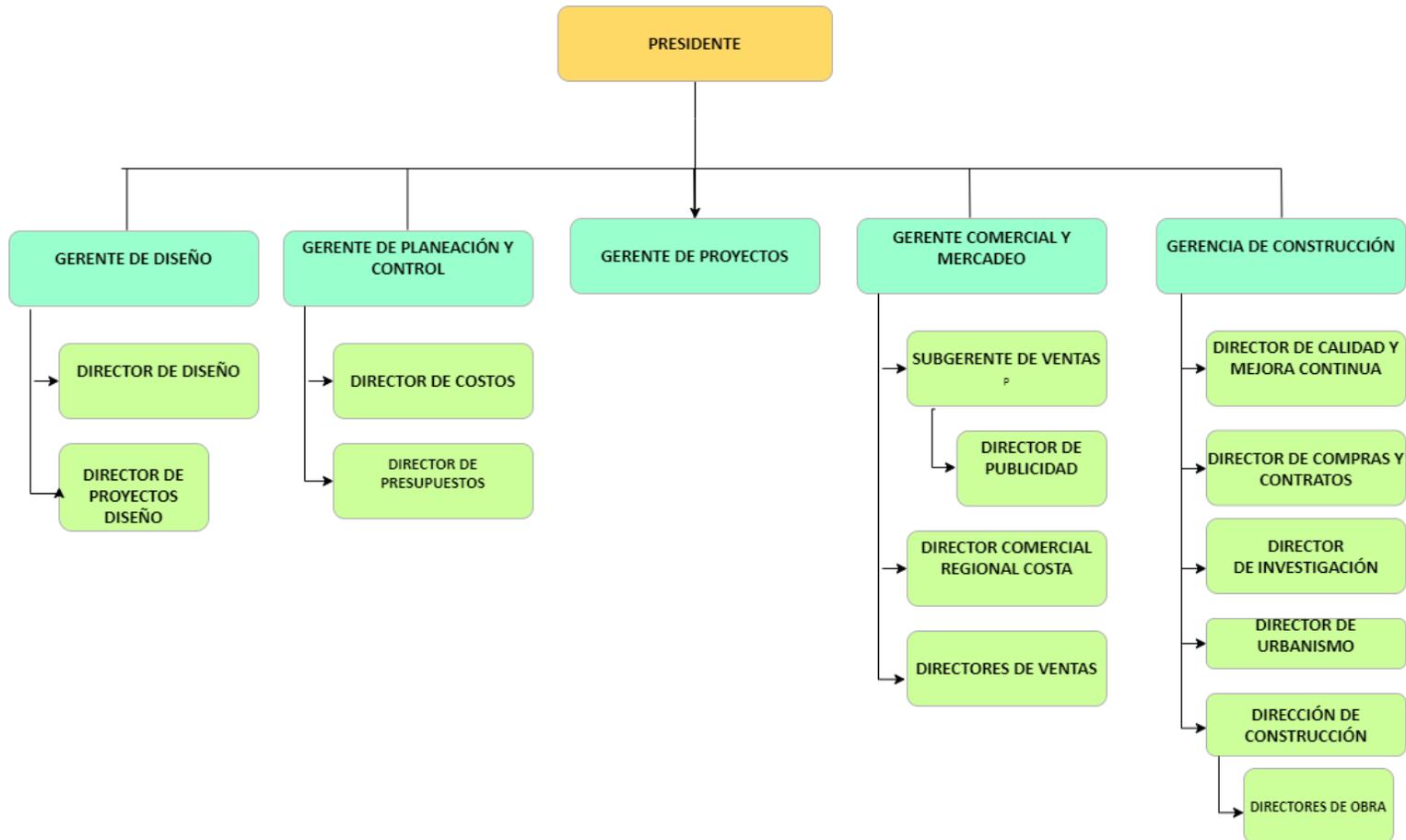
También cuenta con áreas de soporte, las cuales están encargadas de generar estrategias que contribuyan al desarrollo de la misión y visión de la compañía, desde el proceso de administración de personal, administración de los insumos y recursos de la compañía, transformación de la compañía mediante implementación tecnológica, cumplimiento de las normas a nivel comercial, legal, contable y financiera y generación de pagos a terceros, ver figura 6.

Figura 4 Estructura organizacional Grupo Bolívar



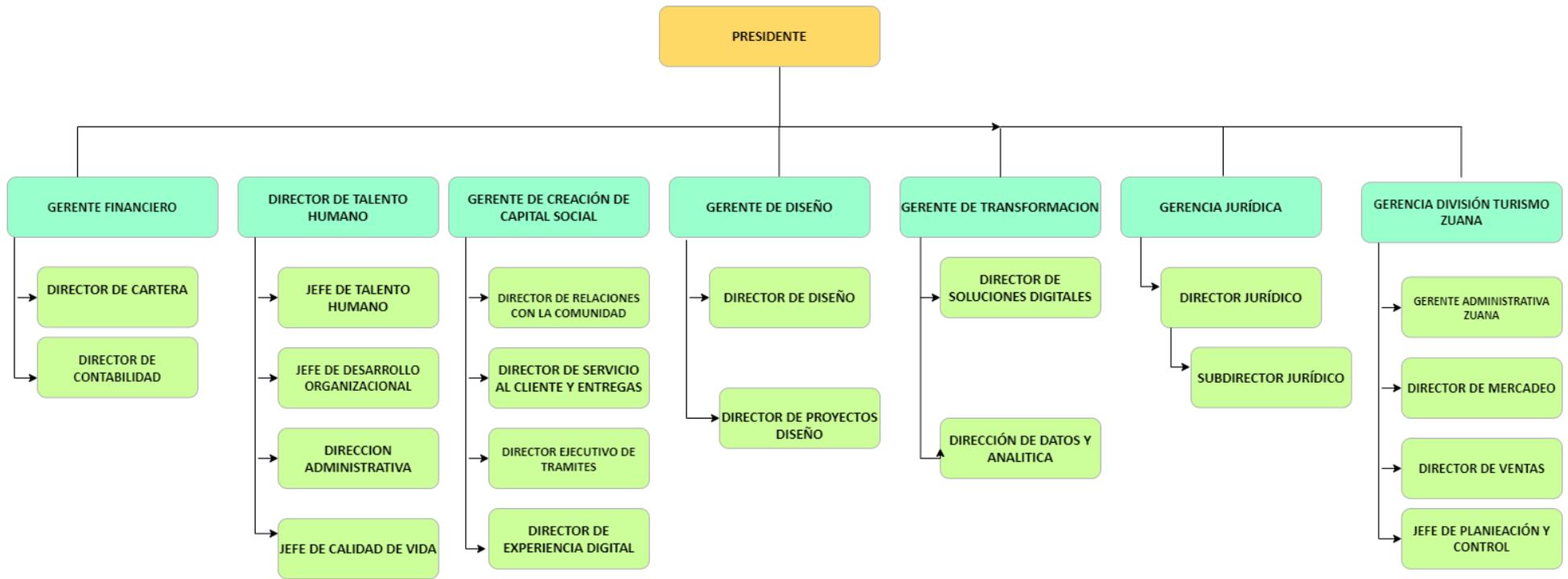
Fuente: Elaboración propia. Información recuperada de (Grupo Bolivar, s.f.)

Figura 5 Organigrama - Áreas core de Constructora Bolívar



Fuente: Elaboración propia. Información recuperada de departamento de Talento Humano Constructora Bolívar Bogotá

Figura 6 Organigrama - Áreas soporte de Constructora Bolívar



Fuente: Elaboración propia. Información recuperada de departamento de Talento Humano Constructora Bolívar Bogotá

#### 4.4 Productos o servicios ofertados

Constructora Bolívar actualmente ofrece dos actividades principales

(Constructora Bolívar, 2021):

1. Negocio Inmobiliario: soluciones de vivienda para las familias colombianas, donde ejecutan actividades de diseño, construcción, promoción y ventas. Los proyectos que desarrollan se diversifican en distintas zonas y estratos a nivel nacional. Los tipos de vivienda también se clasifican en VIS y no VIS. Adicionalmente, se encargan de la construcción de espacios públicos complementarios a vivienda tales como zonas verdes y vías.
2. Turismos: Venta de planes “tiempo compartido” en Zuana Beach Resort.

A continuación, ver figura 7, se evidencian algunos de los proyectos con mejor comportamiento en ventas, debido a su enfoque innovador, transformando entornos y comunidades.

**Figura 7 Proyectos con mejor comportamiento en ventas**



**Fuente: Elaboración propia, información recuperada de (Constructora Bolívar, 2021)**

### 1.1. Análisis del sector

Según estadísticas del DANE y el boletín de “indicadores económicos del sector de la construcción”, se evidencia que en el primer trimestre del año 2021 el producto interno bruto (PIB) aumentó 1,1% con relación al mismo trimestre del año 2020. Al analizar las cifras del PIB frente algunos países de América Latina, se observa un decrecimiento en el valor agregado del sector de la construcción en tres de los países analizados, Colombia (-6,0%), Chile (-11,7%) y México (-6,8%), siendo más revelador el de Chile, sin embargo, en Perú se observa un importante crecimiento del 41,9% con relación al mismo trimestre de 2020 (DANE, 2021).

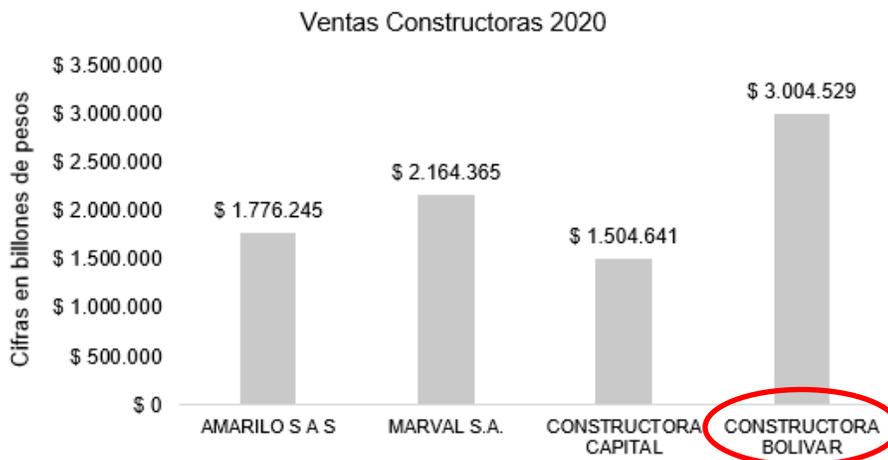
Frente al resultado de Colombia del primer trimestre del año 2021, decrecimiento en -6,0% del sector de construcción en la economía, se observa que se generó por la variación anual negativa presentada por las edificaciones, las actividades especializadas y las obras civiles (DANE, 2021). Al revisar la situación del año 2020, se evidencia que el PIB disminuyó de forma significativa ya que se presentó un decrecimiento anual de -9% en el tercer trimestre de ese año, y el sector de la construcción mostró una contracción del (-26,2%) (CAMACOL, 2020). El comportamiento del sector obedece a una desaceleración e incertidumbre de la actividad económica a raíz del COVID – 19, sin embargo, los resultados presentados de lo corrido del año 2021 son alentadores para el sector de la construcción, ya que es uno de los grandes activadores de la economía colombiana y tiene gran importancia en la generación de empleo.

El pasado 17 de agosto el (DANE, 2021) presentó los resultados del segundo trimestre del año 2021, el resultado del trimestre fue positivo al presentar una variación del 17.6% anual. En este resultado el sector de la construcción aportó 0.6 puntos. En la medida en que la construcción comenzó a ver el relajamiento de las restricciones asociadas al Covid – 19 el ritmo de recuperación de la actividad económica es mayor. No obstante, se evidencia que los costos de la construcción han incrementado, como consecuencia de la escasez y el encarecimiento del hierro y el acero (ANIF, 2021).

Según las proyecciones de (CAMACOL, 2020), se espera que para el cierre del año 2021 las ventas de vivienda nueva crezcan 7,5%, se estima que se venderán

195.545 unidades de vivienda, de las cuales 145.000 serán Vivienda Interés Social. En materia de lanzamientos, se proyecta que durante el 2021 se llegue a 189.792 unidades, registrando un crecimiento anual del 9,3%. La inversión en vivienda tendría un incremento del 4.1%, llegando a los 34.8 billones de pesos. Al analizar los resultados de Constructora Bolívar frente a la competencia, se observan resultados satisfactorios a pesar de que las construcciones se vieron atrasadas por las medidas del Covid-19, la empresa generó ventas en 2020 por encima de Constructoras como Marval, Amarilo y Capital. En la figura 8, se evidencia el valor de ventas en billones de pesos de las constructoras anteriormente mencionadas.

**Figura 8 Ventas Constructoras 2020**



**Fuente: Elaboración propia, información recuperada de (Constructora Bolívar, 2021)**

**(ANIF, 2021)**

A lo largo de la historia Constructora Bolívar ha logrado vender 200.000 viviendas, esto significa que es la

primera constructora en el país en lograr este número de ventas. Para el año 2021 Constructora Bolívar proyecta mantener las ventas en vivienda VIS y no VIS con un crecimiento del 10% en ventas (Constructora Bolívar, 2021).

## 5 Marco de Referencia

El presente capítulo está estructurado iniciando con la definición de los conceptos que enmarcan el modelo de estructura salarial y compensación para Constructora Bolívar, bajo la luz de diferentes autores, posteriormente se detallan las teorías y su importancia en la administración del talento humano, resaltando su importancia en la gestión de las organizaciones, finalmente se describen los modelos de administración de compensación y estructura salarial de gran importancia para el desarrollo del proyecto de investigación.

### 5.1 Conceptualización

Actualmente la remuneración es una fuente de motivación, de acuerdo con Malacara Nancy (2020), la remuneración económica es uno de los principales beneficios que motivaba a los empleados, no obstante, para las nuevas generaciones es aún más importante la remuneración emocional. Para Chiavenato la política salarial es trascendental en la gestión y administración de una organización, dado que *“el nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la*

organización ocupa en el mercado de trabajo como para sus relaciones con sus empleados (pág. 234)".

De acuerdo con Snell (2020), la compensación está directamente relacionada con los medios de subsistencia de los colaboradores, se requiere un manejo estratégico para garantizar que los costos se mantengan bajos, mientras que la motivación de los colaboradores y los resultados alcancen niveles altos. A su vez, se debe vincular de manera determinante con la misión y los objetivos de la organización. La compensación consta de tres componentes principales, como se observa en la figura 9.

**Figura 9 Componentes principales de la compensación**



**Fuente:** Elaboración propia, información recuperada de (Snell, 2020)

Para Werther (2019) la compensación (sueldos, salarios, prestaciones, entre otros), es: *el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a*

*cambio de su labor.* El salario representa la principal forma de recompensa organizacional, es una contraprestación por el trabajo que un colaborador desempeña en una organización y las prestaciones sociales son beneficios legales que el empleador debe pagar adicional al salario, para atender necesidades o cubrir riesgos originados durante el desarrollo de una actividad laboral, de acuerdo con el (Código Sustantivo del Trabajo, 2020), las prestaciones sociales en Colombia son: prima de servicios, auxilio de cesantías, intereses sobre cesantías y dotación. Las vacaciones no son una prestación social sino un descanso remunerado de carácter salarial, por tanto, no se incluye como prestación social. En la tabla 3, se presentan algunos de los tipos de salario.

**Tabla 3 Tipo de salarios**

<b>TIPOS DE SALARIOS</b>	
<b>Salario por unidad de tiempo</b>	Es el pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la compañía, puede ser: una hora, una semana, una quincena o un mes.
<b>Salario por resultados</b>	Este pago depende de la cantidad de o el número de piezas producidas. También abarca incentivos o comisiones por la productividad alcanzada.
<b>Salario por la tarea</b>	En este pago es la fusión de los dos tipos anteriores, no obstante, los colaboradores están sujetos a una jornada laboral y a cumplir con las tareas y responsabilidades asignadas.
<b>Salario emocional</b>	Corresponde a cualquier tipo de compensación, retribución intangible (no monetaria) que el trabajador percibe a cambio de sus funciones. El autor (Puyal, 2006) dentro de su artículo: “El salario emocional, clave para reducir el estrés”, menciona que el salario emocional es un instrumento facilitador para la conciliación entre la vida laboral y personal del colaborador.

**Fuente:** Elaboración propia, información recuperada de (Chiavenato I. , 2020) (Puyal, 2006)

Debido al constante cambio del mundo, la economía y la profunda influencia de la tecnología de la información y la globalización, los programas de remuneración no pueden quedar en un margen tradicional, por lo tanto, es importante que las organizaciones implementen estrategias y definan la remuneración correcta para motivar y beneficiar a los colaboradores. Por la contingencia de pandemia (Covid -19) se aceleraron una serie de cambios que definirán las relaciones de trabajo, hoy cobran mayor relevancia los beneficios inclinados hacia la salud, el bienestar emocional, el desarrollo personal, el teletrabajo y las jornadas flexibles, de acuerdo con el artículo de Malacara (2020) ProQuest, un colaborador que encuentra sentido o valor en su trabajo y es parte de una organización que cuenta con una cultura lo suficientemente sana, en la que puede adquirir habilidades, sentido de pertenencia, liderazgo, confianza y beneficios para su desarrollo personal, es un colaborador que tiene un nivel de compromiso muy alto con la organización.

De acuerdo con el estudio de remuneración 2021 de Michael Page (Page Group, 2021) la compensación de una organización es mucho más que sólo el salario; la remuneración debe ser vista integralmente, incluyendo los diferentes niveles de la organización, el balance vida trabajo, la demografía y la motivación de los colaboradores. En la figura 10 se observan algunos de los factores claves en la compensación.

**Figura 10 Factores claves en la compensación**



**Fuente:** Elaboración propia, información recuperada de (Page Group, 2021)

De acuerdo con los resultados del estudio realizado por (Page Group, 2021) la remuneración económica ya no es el único decisor clave para atraer talento a las empresas, la edad es uno de los factores claves para identificar cuáles son las tendencias sobre las prioridades al momento de aceptar una oferta de trabajo. En la tabla 4 se observa las preferencias que tienen las generaciones centennials, millennials, generación x y los baby boomers.

**Tabla 4 Preferencias en la remuneración (generaciones)**

<b>Nivel de importancia</b>	<b>CENTENNIALS</b>	<b>MILLENNIALS</b>	<b>GENERACIÓN X</b>	<b>BABY BOOMERS</b>
<b>Alta</b>	Cultura de trabajo	Beneficios monetarios	Beneficios monetarios	Beneficios monetarios
<b>Media</b>	Equipo de liderazgo	Maximizan el potencial de la gente	Cultura de trabajo	Maximizan el potencial de la gente
<b>Baja</b>	Maximizan el potencial de la gente	Cultura de trabajo	Maximizan el potencial y condiciones de trabajo	Cultura de trabajo

**Fuente:** Elaboración propia, información recuperada de (Page Group, 2021)

## **5.2 Teorías relacionadas con la estructura salarial y compensación del talento humano**

Entendiendo que la motivación de la afiliación o involucramiento se refleja en la atracción y retención del talento humano, y la motivación del desempeño se evidencia en mejora del clima organizacional, satisfacción de los trabajadores, incremento de la productividad, mejor desempeño, reducción de ausentismo e índice de rotación, desarrollo del talento humano, favorece la cohesión de los equipos y la sinergia entre los diferentes procesos, promueve el compromiso e identificación de los colaboradores con los intereses de la compañía, comunica los objetivos y la estrategia, así como también da credibilidad a los valores y la filosofía corporativa (Osorio, 2016).

En la tabla 5 se presenta un resumen de las teorías de la estructura salarial y compensación de talento humano, enunciando su postulado, finalidad y los elementos retributivos que se relacionan con cada una de ellas.

**Tabla 5 Teorías y elementos retributivos**

TEORÍA	POSTULADO	FINALIDAD	ELEMENTOS RETRIBUTIVOS
Teorías clásicas de la motivación	<p>Remuneración más allá del dinero, puede vincularse con la autoestima y la autorrealización.</p> <p>Transición continua entre las diferentes necesidades: existencia, relación y crecimiento (Osorio, 2016).</p>	<p>Asociar la representación que tiene el salario para los trabajadores con la motivación.</p> <p>Reconocer las necesidades de ser identificado y reconocido, así como oportunidades de relacionamiento y crecimiento laboral y personal como impulsores de motivación.</p>	<p>Salarios justos.</p> <p>Programas de reconocimiento.</p> <p>Posibilidades de participación y trabajo colaborativo.</p> <p>Programas de capacitación.</p>
Teoría integral de la motivación	<p>Finalidades de la remuneración: atraer, retener y motivar el personal, procurar su desarrollo, satisfacción, rendimiento, compromiso y comunicación.</p> <p>Estructura salarial debe ser legalmente ajustada, económicamente viable, internamente equitativa y externamente competitiva (Osorio, 2016)</p>	<p>Atraer y retener personal calificado, evitar éxodo de talentos, desarrollar la polivalencia funcional, la promoción interna y estimular el rendimiento individual y colectivo, mejorar empleabilidad y evitar la pérdida del know how.</p> <p>Aumentar involucramiento, lograr alineación estratégica, fortalecer la cultura organizacional</p>	<p>Incentivos por detección y referencia de candidatos por parte de los trabajadores</p> <p>Sistemas de retribución diferida</p> <p>Remuneración asociada al desempeño</p> <p>Compensación a la carta: El trabajador puede elegir</p> <p>Remuneración por competencias</p> <p>Pago por habilidades</p> <p>Reconocimiento por ideas innovadoras materializables</p>

Incentivos por méritos y cumplimiento de objetivos

Incentivos por equipo, departamento o proceso, empresa y corporación

Sistemas de participación en beneficios por utilidad

Planes de acciones de la compañía

Asociación a la propiedad

<p>Teoría de la equidad o la justicia retributiva</p>	<p>Se refiere a la satisfacción que produce la remuneración en el trabajador y esto no es proporcional a su valor absoluto. El trabajador le da un valor relativo en comparación con otras personas y el nivel de contribución que él percibe que hace a la organización (Osorio, 2016)</p>	<p>Identificar el balance entre los niveles de aportación del colaborador y la percepción acerca de la retribución que recibe, al compararla internamente en la organización y externamente en el mercado</p>	<p>Bases salariales definidas tomando en consideración la remuneración del cargo en el mercado. Estructura salarial definida, clara y socializada a cada trabajador.</p>
<p>Teoría de expectativas y pago</p>	<p>Diseño de sistemas de retribución variable relacionando recompensa, resultados y esfuerzo (Osorio, 2016). Fuerza motivacional = expectativa (en términos de probabilidad) x instrumentalidad (conexión percibida entre un desempeño exitoso y la obtención real de recompensas) x valencia (valor percibido por la persona a quien se le asigna la recompensa) (Osorio, 2016).</p>	<p>La recompensa debe representar un valor importante para quien la recibe. Metas retadoras y alcanzables. El trabajador debe percibir que, si se esfuerza, mejorará su rendimiento y alcanzará las metas propuestas.</p>	<p>Hay que asegurar que los trabajadores cuentan con las habilidades para realizar el trabajo y crean que pueden hacerlo. Contar con descriptivos de cargo, capacitación, confianza mutua y apoyo. Planes de incentivos fácilmente comprensibles.</p>

El líder toma en consideración las preferencias de cada trabajador. (Dessler, 2017)

<p>Teoría de la modificación conductual / reforzamiento</p>	<p>La conducta que conduce a una consecuencia positiva se asocia a una recompensa y la que deriva en algo negativo, se asocia a un castigo, las personas tenderán a repetir las conductas positivas. Esto puede ser modulado sistemáticamente por los líderes (Dessler, 2017).</p>	<p>Incentivar la repetición de conductas positivas. Establecer gestión de consecuencias sin castigar el error. Propiciar espacios de creación y transferencia de conocimientos.</p>	<p>Incentivos por ideas innovadoras Programa de reconocimientos</p>
<p>Teoría de la autodeterminación</p>	<p>Los individuos con motivación autónoma presentan involucramiento activo, compromiso y persistencia. La autodeterminación se nutre de la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: competencia, autonomía y relacionamiento (Mabunda, 2020).</p>	<p>Diseñar cargos que resulten atractivos en competencia, autonomía y relacionamiento con oportunidades de crecimiento y desarrollo de los trabajadores.</p>	<p>Programas de formación personal y profesional a medida. Posibilidad de elección de beneficios.</p>
<p>Teoría laboral del valor</p>	<p>Existe una línea distributiva y salarial regida por las leyes de distribución capitalista que se deriva de una relación estructural entre las relaciones sociales de producción y de distribución, basada en el proceso de explotación del trabajo asalariado (Nieto, 2020).</p>	<p>Establecer a todo cargo un salario, en tanto que el trabajo desempeñado aporta a la rentabilidad y productividad de la empresa.</p>	<p>Pago por productividad. Pago por apalancamiento de rentabilidad. Pago por metas de ventas.</p>
<p>Teoría de igualdad de oportunidades</p>	<p>Se consideran justas las porciones desiguales de bienes entre las personas en la medida en que estas hayan sido</p>	<p>Políticas de inclusión social Igualdad de género Evitar discriminación por condiciones individuales fuera</p>	<p>Igualdad en salarios por cargo sin otras distinciones</p>

	obtenidas merecidamente como fruto de sus acciones y decisiones.	del control de los trabajadores	Igualdad en oportunidades de crecimiento y formación
Teoría de las diferencias compensadoras de salario	La variación de los salarios monetarios por regiones resulta de la diferencia entre el costo de vida y los efectos de las diseconomías de aglomeración versus las condiciones no pecuniarias del trabajo (Aláez, 2003).	Considerar las diferencias del contexto del entorno en el que se desarrolla el trabajo, para establecer una remuneración que las compense.	Auxilio o compensación en la remuneración, bajo condiciones de desventaja en las diferentes regiones.
Teoría del diseño y enriquecimiento del puesto	El enriquecimiento abarca los esfuerzos que hace la organización por volver más gratificante y satisfactorio el trabajo mediante la adición de tareas más significativas. Se diferencian tres estados psicológicos del trabajador: Importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación.	Establecer objeto del cargo, responsabilidades, actividades, tareas y autoridad (diseño) Definir características del cargo que ayuden a mejorar el desempeño del trabajador y mantengan su motivación interna (enriquecimiento) Establecer variedad en las tareas, posibilidades de rotación y diversos niveles de complejidad (ampliación)	Posibilidad de variar actividades y tareas. Alternativas para rotación de cargos. Diversos niveles de complejidad con posibilidad de ampliación horizontal y/o vertical del cargo.

**Fuente: Elaboración propia.**

En este contexto cabe anotar la teoría de los desmotivadores planteada por Edward Deci, en la cual identifica el detrimento que pueden causar los motivadores externos basados solamente en incentivos económicos, ya que, con el tiempo, estos disminuyen la motivación intrínseca del individuo desdibujando su deseo original de realizar el trabajo y su sentido de responsabilidad (Dessler, 2017), Así, el equilibrio entre la satisfacción salarial y la capacidad competitiva empresarial es un reto para el proceso de talento humano y repercute directamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

Por otra parte, la comunicación asertiva de la información del pago es un aspecto relevante, toda vez que la confidencialidad en el pago manejada en algunas compañías puede asociarse a percepciones equivocadas de los empleados con respecto a la equidad y generar desconfianza en el sistema de compensación, disminuir la motivación e inhibir la efectividad de la organización. Así, se promueve cada vez más en las empresas la adopción de esquemas de transparencia de pago como parte de la estrategia de compensación conectando el pago con el desempeño, incentivando la sana competencia y la creación de metas inspiradoras.

### **5.3 Modelos de administración de estructura salarial y compensación**

Teniendo en cuenta las teorías revisadas se reconocen algunos aspectos clave a considerar al generar el modelo de estructura salarial y compensación (Chiavenato I. , 2020):

- Equilibrio interno y externo en términos de equidad y justicia distributiva dando consistencia a la estructura salarial.
- Remuneración fija con una base definida mensual o por hora o remuneración variable, en función de criterios previamente establecidos.
- Remuneración por desempeño, por antigüedad, por aportación de ideas innovadoras u otro aspecto definido.
- Remuneración del puesto, de las competencias o por cumplimiento de objetivos y resultados clave.
- Igualitarismo o elitismo: diferenciando o no los planes en razón de los niveles jerárquicos o grupos de trabajadores.
- Remuneración por debajo o por encima del mercado.
- Premios o incentivos monetarios o no monetarios.
- Sistema de remuneración abierto o confidencial.
- Centralización o no de las decisiones salariales: las políticas son organizacionales, pero puede haber variación en el tipo de incentivos o en términos de indicadores de desempeño cuando estos hacen parte del esquema de remuneración.

Para lograr abarcar estos puntos es necesario generar una administración de compensación adecuadas, “donde se encuentre un equilibrio entre la satisfacción de la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa y generen estrategias que contemplen el interés de la organización a largo plazo, las realidades

del mercado y unas condiciones justas y equitativas que permitan proporcionar una vida digna a los empleados de la compañía” (Werther, 2019).

Existen varias perspectivas de la administración de compensación que, de manera conjunta logran generar un aporte a las organizaciones que quieran realizar una adecuada gestión en la compensación de sus empleados. En la tabla 6 se pueden evidenciar las diferentes fases, las cuales fueron clasificadas por (Werther, 2019) y luego se detallan cada uno de los puntos para tener en cuenta, los cuales fueron complementados por autores como (Chiavenato I. , 2020) y (Dessler, 2017).

**Tabla 6 Resumen modelo de administración de compensación**

FASES	CONCEPTO	ACTIVIDADES
<b>Identificación y estudio de puestos</b>	Es importante tener en cuenta que “la descripción de funciones, características y estándares de puestos permite determinar los niveles de desempeño en cada puesto” (Werther, 2019).	<p>Análisis de puesto (Chiavenato I, 2020)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lo que hace: Atribuciones o tareas ejecutadas</li> <li>2. Cuando se hace: Periodicidad, puede ser diaria, semanal, mensual, anual o esporádica</li> <li>3. Cómo se hace: Personas supervisadas, maquinas o equipos utilizados, materiales empleados, datos e información empleados</li> <li>4. Dónde se hace: Lugar y posición, ambiente de trabajo, actividad estática o en movimiento, de pie o sentado.</li> <li>5. Porque se hace: Objetivos del puesto</li> </ol>
<b>Igualdad interna</b>	Las organizaciones deberían contemplar como factor determinante poder ofrecer una equidad en su compensación, pues “cada empleado tiene que ver su pago como equitativo en comparación con los sueldos de otros empleados en la organización. Las desigualdades salariales pueden generar desilusiones y conflictos” (Werther, 2019).	<p>Valoración de puestos (Werther, 2019):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jerarquización de puestos: Agrupación de cada puesto en una escala subjetiva de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros.</li> <li>2. Graduación de puestos: Asignación de un grado a cada puesto de acuerdo con su descripción.</li> <li>3. Comparación de factores: Es una comparación de los componentes esenciales de cada puesto como el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales.</li> <li>4. Sistema de puntuación: Este es el más empleado para la evaluación de puestos, ya que al utilizar puntuaciones especializadas los resultados son más precisos porque permiten manejar con mayor detalle los factores esenciales.</li> </ol>
<b>Igualdad externa</b>	De acuerdo con” (Werther, 2019) y (Dessler, 2017), es determinante generar una equidad al interior de las organizaciones, también se debe analizar la situación del mercado (local, nacional e internacional) por medio de la comparación de los niveles de pago en otras compañías, para medir el nivel de competitividad de la organización frente a las otras compañías a la hora de atraer y retener el mejor talento.	<p>Obtener información de fuentes como (Dessler, 2017):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datos oficiales: Donde se encontrarán datos enfocados en aspectos macroeconómicos de una forma general.</li> <li>2. Entidades privadas: Donde se encuentra información más específica y actualizada</li> <li>3. Asociaciones: Donde se realiza un estudio sectorial comparativo entre diferentes empresas del sector</li> </ol>
<b>Determinación de compensación</b>	Una vez identificado, analizado y evaluado el puesto para conocer la situación de equidad interna y al obtener información del mercado, esto “conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de percepciones” (Werther, 2019).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niveles de pago: Determinar rangos de sueldo (Werther, 2019).</li> <li>2. Estructura de compensación: Jerarquización y agrupación de puestos (Werther, 2019).</li> <li>3. Creación de política salarial: Estructura de puestos y salarios, salario de admisión, previsión de reajustes salariales, criterio de compensación, sistema de recompensas (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2020).</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

## 6 Diseño metodológico

### 6.1 Tipo de Investigación

En la tabla 7 se presentan las características del diseño metodológico aplicado en la presente investigación, especificando el tipo de estudio, su alcance, finalidad y diseño, así como la perspectiva y el enfoque de acuerdo con la clasificación propuesta por (Hernández-Sampieri, 2018) .

**Tabla 7 Diseño metodológico**

Característica	Descripción
Tipo de investigación	Cualitativa, aplicada
Alcance	Descriptivo
Diseño	Investigación-acción
Perspectiva	Visión técnico-científica
Enfoque de implementación	Práctico
Finalidad	Lógica deductiva
Tiempo de medición	Transversal

**Fuente: elaboración propia**

### 6.2 Análisis externo

Para realizar una adecuada investigación y posterior propuesta para la empresa Constructora Bolívar es necesario realizar un análisis externo, el cual es de gran utilidad para aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas. El diagnóstico externo está compuesto de factores claves, tal como se describen en la tabla 8.

**Tabla 8 Factores claves análisis de externo**

<b>FACTORES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Factores económicos</b>	Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
<b>Factores políticos</b>	Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, los órganos de representación y decisión política, sistemas de gobierno, etc.
<b>Factores sociales</b>	Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).
<b>Factores tecnológicos</b>	Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).
<b>Factores geográficos</b>	Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.).
<b>Factores competitivos</b>	Los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.
<b>Factores ecológicos</b>	Analizan todas las leyes orientadas a proteger el medio ambiente, la regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos y la preocupación por el calentamiento global.
<b>Factores legales</b>	Se ocupan de las licencias, leyes sobre el empleo, derecho de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos y regulados.

**Fuente:** Elaboración propia. Información adaptada de (Serna, 2008)

Existen varias técnicas para realizar un análisis de externo adecuado, dentro de los cuales se encuentra las mencionadas por Serna (2008) como el POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio), el DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), Cinco fuerzas de Porter, PESTEL, entre otros. Para el caso de estudio se selecciona la matriz PESTEL, la cual consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro (Pedrós, 2012) e integra seis factores claves para este análisis que son los factores económicos, políticos, tecnológicos, sociales, ecológicos y

legales, los cuales fueron definidos anteriormente en la tabla 8 y se muestra mediante el siguiente ejemplo de matriz en la tabla 9.

**Tabla 9 Matriz PESTEL**

Factor	Variable analizada	Descripción	Oportunidad / Amenaza	Magnitud del impacto:	Tipo de impacto:
				Alto ● Medio ● Bajo ● Nulo ●	Directo Indirecto Indiferente
<b>Económico</b>	Índice de crecimiento, inflación, PIB, comportamiento de la economía sector construcción nacional e internacional.	<b>Inflación:</b> El Índice de Precios al Consumidor (IPC) de 2021 en Colombia fue del 5,62 % Con corte a febrero 2022 el IPC se ubica en el 8,01%.	Amenaza	●	Directo
		<b>PIB:</b> En el cuarto trimestre de 2021 el PIB aumentó el 10,8%.	Oportunidad	●	Directo
		<b>Crecimiento sector construcción:</b> Con corte al año 2021 se observa un crecimiento de 6,2% del valor agregado del sector construcción. Este resultado se revela principalmente por la variación anual positiva en el valor de las edificaciones (13,3%) y el de las actividades especializadas <sup>1</sup> (7,5%).	Oportunidad	●	Directo
		<b>Internacional:</b> Se observa que en el año 2021 Colombia registró el mayor crecimiento al presentar una variación de 10,8% seguido de Perú y México que presentaron un crecimiento del 3,2% y 1,1% respectivamente. Respecto al valor agregado de la construcción, se observa un crecimiento en dos países, Colombia (6,2%) y México (1,7%) siendo más significativo el de Colombia, mientras Perú tuvo un decrecimiento de 5,8%.	Oportunidad	●	Indirecto
		<b>Empleo:</b> En enero de 2022, el número de ocupados en el total nacional fue 20.696 miles de personas. La Construcción como rama de actividad económica participó con el 7,5% de los ocupados. En enero de 2022, la población ocupada en el total nacional aumentó 8,3%, mientras que los ocupados en el sector de Construcción aumentó en 7,2%.	Oportunidad	●	Directo
		<b>Vivienda VIS y No VIS:</b> Del área total censada para vivienda en el año 2021, 28.989.117 m <sup>2</sup> , el 64,4% corresponde a vivienda diferente de VIS y el 35,6% a vivienda de interés social.	Oportunidad	●	Indirecto
	<b>Indicadores de oferta</b>	Oportunidad	●	Indirecto	

<sup>1</sup> Alquiler de maquinaria y equipo de construcción con operadores

**Insumos:** En enero de 2022, la producción total de cemento en el país alcanzó 1.040.181 toneladas, con un crecimiento del 0,6% respecto a enero de 2021.  
**Licencias de construcción:** Al cierre del año 2021, se licenciaron 24.013 viviendas; 10.373 viviendas de interés social (VIS) y 13.640 viviendas diferentes a interés social (No VIS), lo cual representó una variación en el número de unidades aprobadas para vivienda de interés social de -0,9% y para vivienda diferente de interés social de 13,7% respecto el mismo mes del año anterior.  
**Edificaciones:** De acuerdo con el Censo de Edificaciones<sup>2</sup> el 63,2% del área censada se encontraba en proceso de construcción, el 26,4% se encontraba paralizada y el 10,3% había culminado su actividad.

Oportunidad  Indirecto

**Indicador de demanda**

**Financiación de vivienda:** En el cuarto trimestre de 2021, el valor de los préstamos individuales desembolsados para la compra de vivienda nueva y usada aumentó el 25,2% respecto al mismo trimestre del año anterior. El 73,3% del valor de los desembolsos para compra de vivienda corresponden a créditos de vivienda y el 26,7% corresponde a leasing habitacional.

Fuentes de información: (DANE, 2022) y (Banco de la República, 2022)

**Político**

Acuerdos internacionales, datos de senado, datos de cámara, datos de asamblea, datos de consejos estatales

El marco general y las directrices se dan a partir del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio constituido mediante la ley 1444 de 2011, cuyo propósito fundamental se enuncia en el decreto 3571 de 2011 como encargado de asegurar el cumplimiento de la normatividad y ejecutar política pública, planes y proyectos de desarrollo territorial y urbano en el país. A su vez debe velar por el uso eficiente y sostenible del suelo en el sistema de ciudades, acceso y financiación de vivienda, prestación de servicios públicos, agua potable y saneamiento (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2020). El ente de control encargado de vigilar el sector de la construcción es la Superintendencia de Industria y Comercio (Superintendencia de Industria y Comercio, 2020)

Oportunidad  Directo

Certificaciones con validez internacional en diseño y construcción sostenible (Consejo Colombiano de Construcción Sostenible, 2021):  
 HQE: High Quality Environmental.  
 EDGE: ahorro de energía y agua (Edge, 2022)  
 LEED: liderazgo en energía y diseño ambiental sostenible

Oportunidad  Indirecto

<sup>2</sup> La cobertura del Censo de Edificaciones corresponde a 20 áreas (Catorce áreas urbanas, cinco metropolitanas y Cundinamarca)

		CASA Colombia: Viviendas sostenibles y saludables evalúa cuantitativamente múltiples atributos Modelo de ciudades y territorios inteligentes, liderado por (MinTic, 2021): transformación digital territorial	Oportunidad		Directo
<b>Tecnológico</b>	Hardware, software, E-commerce, avance sector	Aunque el sector no ha avanzado al mismo ritmo que otros en este aspecto, cabe mencionar lo siguiente (Mohammadpour, 2019): Aplicativo EDGE para determinar consumo de energía y agua. Inteligencia artificial: Automatización de las solicitudes de información, RFIs (Request for Information), generando aprendizaje y estandarización de procesos a partir de machine learning y Deep learning. Drones: monitoreo, supervisión y diagnóstico estructural y soporte de actividades en la obra. Impresión 3D: Menor costo de mano de obra, menor duración del proyecto, diseños complejos y funcionales. Seguridad 4.0 en el ambiente de trabajo con Internet de las cosas (IoT): equipo de protección personalizado, enlazado con otros dispositivos para alertar riesgos o condiciones de amenaza para el usuario. Vehículos autónomos para el transporte de materiales. Diseño generativo: creación sucesiva de diseños arquitectónicos en el área y con los recursos disponibles, optimizando su uso. Gestión de riesgo con analítica cognitiva. Sensores inteligentes para detección de sustancias química que puedan ser tóxicas, altos niveles de ruido u otros factores ambientales que sean riesgosos para quienes están en la obra. Modelado de Información de Construcción o tecnología BIM por su sigla en inglés (Building Information Model): Eficiencia en el ciclo de vida de la infraestructura. Agilidad, precisión y uso de recursos (Long, 2021). Diseño de edificios verdes y BIM: Reducción de costos, competitividad, contribución ambiental (Guo, 2019)	Oportunidad		Indirecto
			Oportunidad		Indirecto
			Oportunidad		Indirecto
			Oportunidad		Indirecto
			Oportunidad		Directo
			Oportunidad		Directo
			Oportunidad		Directo
			Oportunidad		Directo
			Oportunidad		Directo
			Oportunidad		Directo
			Oportunidad		Directo
<b>Social</b>	Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Seguridad:</b> Según cifras de la última Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana (ECSC, DANE, en Colombia la tasa de percepción de inseguridad en el país es del 39%, en las zonas urbanas de los municipios, tal porcentaje es levemente mayor 42.6%, y en las áreas rurales desciende a 26.3%. (DANE, 2021)</li> <li><b>Empleo:</b> En todo 2021, la tasa de desempleo fue de 13,7% y hubo 3,35 millones de desocupados. (DANE, 2021)</li> </ul>	Amenaza		Indirecta
			Amenaza		Indirecta
			Amenaza		Directa



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Salud:</b> Se ha avanzado en el proceso de vacunación. A pesar de ello existen variantes como el Ómicron.</li> </ul>	Amenaza		Directa
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El aumento de la productividad laboral retrasa la generación de empleo.</li> </ul>	Amenaza		Directa
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones socio – políticas ralentizan el ritmo de crecimiento de la inversión.</li> </ul>	Oportunidad		Indirecta
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Género:</b> 6 de cada 10 empleados del sector son hombres y 4 son mujeres. (CAMACOL, 2020)</li> </ul>	Amenaza		Indirecta
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel educativo:</b> 6 de cada 10 empleados del sector están en un nivel educativo entre primaria y tecnólogo; 3 de cada 10 empleados son profesionales y tan solo 1 de cada 10 está en un nivel especializado o de maestría. (CAMACOL, 2020)</li> </ul>	Oportunidad		Indirecta
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Generaciones:</b> 7 de cada 10 empleados del sector son millenials, el promedio de edad de esta población es de 31 años. (CAMACOL, 2020)</li> </ul>	Oportunidad		Indirecto
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El género masculino tiene una representación en el rango de los 18 a 55 años, donde los cargos de gerencia y supervisión son ocupados por personal con edades superiores a los 30 años. (Camacol, 2018)</li> </ul>	Oportunidad		Indirecta
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tipo de contrato:</b> 4 de cada 10 empleados del sector cuentan con contrato a término indefinido, mientras que los 6 restantes cuentan con contrato a término fijo, incluyendo los contratos por obra o labor. (CAMACOL, 2020)</li> </ul>	Amenaza		Directa
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ocupados en el sector de la construcción sin contrato llegan al 48%, el 25% trabaja mediante un contrato verbal, el 18% trabaja con un contrato a término indefinido y el 9% lo hace mediante contrato a término definido. (CAMACOL, 2020)</li> </ul>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades del sector se clasifican principalmente en Consultoría, promoción, construcción y contratista, donde el 92% del personal se enfoca en actividades misionales (Camacol, 2018).</li> </ul>	Oportunidad		Indirecta
<b>Ecológicos</b>	Leyes, regulaciones, metodologías, ambientales	Norma ISO 14001, cumplimiento de la legislación ambiental.	Oportunidad		Indirecta
		Norma ISO 50001, objetivo mantener y mejorar un sistema de gestión de energía.	Oportunidad		Indirecta
		Constitución Política de Colombia:	Oportunidad		Indirecta
		Art. 8: Riquezas culturales y naturales de la Nación “Establece la obligación del Estado y de las personas para con la conservación de las riquezas naturales y culturales de la Nación.”			

		Art. 58 Función ecológica de la propiedad privada <i>“Establece que la propiedad es una función social que implica obligaciones y que, como tal, le es inherente una función ecológica.”</i>		
		Art. 80 en el que se establece: <i>“El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en zonas fronterizas”</i>		
		Art. 95 Protección de los recursos culturales y naturales del país <i>“Establece como deber de las personas, la protección de los recursos culturales y naturales del país, y de velar por la conservación de un ambiente sano”</i>		
		<i>SELLO AMBIENTAL COLOMBIANO – SAC, se han desarrollado conjuntamente entre MinAmbiente y el Organismo de Certificación, normas que guardan relación directa e indirecta con el proceso de desarrollo de edificaciones sostenibles.</i>	Oportunidad	 Indirecta
		Criterios ambientales para el diseño y construcción urbana: Arquitectura sostenible, ecológica y bioclimática (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2012)	Oportunidad	 Indirecta
		La legislación y normatividad más relevante se presenta en el Anexo N°.4 Normatividad en el sector de la Construcción.	Oportunidad	 Indirecta
<b>Legales</b>	Normas, leyes	Código sustantivo del trabajo (Código Sustantivo del Trabajo, 2020). En el año 2015 el gobierno compiló una serie de decretos que enmarcan diversos aspectos del sector de la construcción en Colombia denominados decretos únicos. Para el caso de la construcción en Colombia, es el decreto 1077 de 2015 el cual agrupa 100 decretos y es responsabilidad del mencionado Ministerio (Congreso de Colombia, 2020). La legislación y normatividad vigente más relevante que rige a las constructoras se presenta en el Anexo N°.4 Normatividad en el sector de la Construcción (Findeter, 2017)	Oportunidad	 Directo

Fuente: Elaboración propia. Información adaptada de (Serna, 2008)

### 6.3 Análisis interno

El análisis interno del modelo de estructura salarial y compensación para Constructora Bolívar se llevará a cabo a través de la elaboración propia de una encuesta como medio para recolectar información y realizar el diagnóstico de las variables que corresponden al presente proyecto, las cuales se describen en el numeral 3. En la tabla 10 se presenta la ficha técnica de la encuesta a realizar.

**Tabla 10 Ficha técnica encuesta**

<b>FICHA TÉCNICA ENCUESTA</b>	
<b>Realizado por</b>	Luz Victoria Arciniegas Arjona Gina Paola Corredor López Paola Jiménez González
<b>Nombre de la encuesta</b>	Diagnóstico estructura salarial y compensación Constructora Bolívar
<b>Temas por tratar</b>	Compensación, estructura salarial, administración estratégica, motivación, condiciones salariales.
<b>Área de cobertura</b>	Administrativa y de talento humano, comercial y de mercadeo, construcción y creación de capital social.
<b>Población</b>	657
<b>Tamaño de la muestra</b>	63
<b>Fecha de creación</b>	23 de octubre de 2021
<b>Periodo de aplicación</b>	Febrero - abril 2022
<b>Técnica de recolección</b>	Cuestionario electrónico formulario de Google
<b>Cargos (cubrimiento)</b>	Auxiliares, asistentes, analistas, coordinadores, jefes, directores, gerente.
<b>Objetivo de la encuesta</b>	Conocer la percepción de los colaboradores respecto al estado de la compensación y la gestión del talento humano en Constructora Bolívar, identificar oportunidades de mejora y aspectos a fortalecer.
<b>Número de preguntas</b>	34
<b>Escala de medición</b>	Escala Likert, preguntas abiertas y de selección múltiple

**Fuente:** Elaboración propia

Antes de realizar el instrumento utilizado para el análisis interno de Constructora Bolívar se lleva a cabo una primera validación con las directivas de Talento Humano, donde se retroalimenta sobre las megatendencias para el 2030 y el futuro de la compensación de Talento Humano para realizar la propuesta; adicionalmente se tiene en cuenta presentaciones como “The Future of Work”, realizado por el Grupo Bolívar, así como el artículo publicado por Harvard Business Review “11 Trends that Will Shape Work in 2022 and Beyond” y Deloitte frente a esta temática.

#### 6.4 Población y muestra

Para el análisis de la presente investigación, la población estará enfocada por niveles de contribución (Líder estratégico, Líder de líder, Líder de equipos, Contribuidor individual táctico y operativo), como se observa en la tabla 11.

**Tabla 11 Muestra**

<b>NIVEL DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
Contribuidor individual – Operativo	65	6
Contribuidor individual – Táctico	263	26
Líder de equipos	246	24
Líder de líder	69	6
Líder estratégico	14	1
<b>TOTAL</b>	<b>657</b>	<b>63</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Al tratarse de un estudio cualitativo de alcance descriptivo, no se formulan hipótesis previas a la aplicación del instrumento. Se establece el tipo de muestra no

probabilística (relacionada con las características y el contexto de la investigación), teniendo como caso o unidad de muestreo la muestra por conveniencia (Hernández-Sampieri, 2018), considerando la naturaleza de la presente investigación y la cantidad de colaboradores con los que cuenta la compañía Constructora Bolívar Bogotá, la muestra es de 63 colaboradores teniendo en cuenta cada nivel de contribución.

## 6.5 Ficha técnica investigación

En la tabla 12 se despliegan las características de la ficha técnica de la presente investigación.

Tabla 12 Ficha técnica

Característica	Descripción
<b>Tipo de muestra</b>	No probabilística-Dirigida por propósito Por conveniencia Diversa o de máxima variación
<b>Período de recolección de los datos</b>	Febrero - abril de 2022
<b>Ciudad de aplicación</b>	Bogotá, Colombia
<b>Universo</b>	657 trabajadores con contratación directa en Constructora Bolívar Bogotá
<b>Clúster</b>	Cinco (Líder estratégico, Líder de líder, Líder de equipos, Contribuidor individual táctico y operativo)
<b>Cargo de las personas entrevistadas</b>	Auxiliares, asistentes, analistas, coordinadores, jefes, directores, gerente.
<b>Unidad de muestreo</b>	Individual
<b>Tamaño de muestra</b>	No delimitada dado el tipo de muestra, aproximado 63 colaboradores
<b>Nivel de confianza</b>	No aplica con exactitud en muestras no probabilísticas
<b>Medio de recolección</b>	Encuesta digital

Fuente: elaboración propia

## 6.6 Identificación de variables

El ejercicio de identificación y operacionalización a partir de los objetivos y marco teórico permite diferenciar las siguientes variables: administración estratégica, estructura y modelos de compensación, motivación, responsabilidad social empresarial y condiciones salariales. Este desarrollo se encuentra en el Anexo N°1. Identificación y operacionalización de variables, contiene a su vez las preguntas que se asocian con dichas variables y que hacen parte del instrumento de investigación, en cuya llave de entrada está como elemento de clasificación del cuestionario, si la persona es líder o contribuidor y a qué clúster pertenece dando así la posibilidad de agrupar las percepciones.

## **6.7 Instrumento de validación**

En el instrumento para el modelo de estructura salarial y compensación para Constructora Bolívar Bogotá se plantean 36 preguntas enmarcadas en 7 variables y tres indicadores en cada una de ellas, los cuales son valorados en su grado de importancia por parte de 2 personas vinculadas con la empresa que pertenecen al área de Talento Humano, una persona experta en compensación de otra compañía y 2 profesores de la Universidad EAN, para un total de 5 personas expertas. En cada variable los jueces registran 0 si están totalmente en desacuerdo o 1 si están totalmente de acuerdo, en relación con su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Posteriormente se aplica la V de Aiken a cada indicador y se obtiene el promedio correspondiente a cada variable. Este método permite cuantificar la relevancia de los ítems respecto a un dominio de contenido a partir de las valoraciones

de una proporción de jueces, la calificación puede ser positiva o negativa sobre el objeto valorado “*cuya magnitud va desde 0.00 hasta 1.00; el valor 1.00 es la mayor magnitud posible que indica un perfecto acuerdo entre los jueces respecto a la mayor puntuación de validez de los contenidos evaluados*” (César Merino Soto, 2009). El resultado puede adoptarse como criterio para tomar decisiones en cuanto a la pertinencia de revisar o eliminar las variables.

## 6.8 Validación del instrumento

Se realiza una segunda validación con las directivas de Talento Humano de Constructora Bolívar, donde se socializan las variables contempladas en el instrumento, las preguntas sugeridas para este análisis y la muestra escogida para ser aplicada; se reciben recomendaciones y sugerencias atendiendo las expectativas de la compañía y la asesoría de la directora de trabajo de grado, por lo que se eliminan algunas de las preguntas iniciales y se redactan unas nuevas que generan más valor.

Se realiza el siguiente análisis con los resultados obtenidos mediante el Formato validación V de Aiken (Anexo N.º 2). De las 36 preguntas contempladas en el instrumento, 26 preguntas fueron validadas con un porcentaje superior al 0.80, donde se tuvieron algunos comentarios en redacción, ajuste que se realizó y se pasó al instrumento final y las que obtuvieron un puntaje inferior se revisaron, se atendieron las recomendaciones, algunas se reestructuraron y otras se suprimieron, como se puede ver en la tabla 13.

**Tabla 13 Análisis puntaje inferior a 0.80**

<b>VARIABLE</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Contexto	<p>En la primera variable de contexto, de las 6 preguntas planteadas, solo dos de ellas tuvieron un puntaje superior a 0.80, las cuales son tenidas en cuenta en el instrumento.</p> <p>Se suprime la afirmación “<i>Selecciona el nivel de contribución en la compañía: a. Líder estratégico</i>”, esta información se deriva de la pregunta 1.</p> <p>Frente a la tercera pregunta “<i>¿Cuál es tu género?</i>” se añade la opción “<i>Prefiero no informar</i>”.</p>
Administración estratégica	<p>En la segunda variable de contexto, de las 4 preguntas planteadas, solo dos de ellas tuvieron un puntaje superior al 0.80.</p> <p>Frente a la segunda afirmación “<i>Los líderes comunican clara y oportunamente los aspectos estratégicos de la compañía</i>”, se divide en dos preguntas, una frente a la claridad y otra a la oportunidad.</p> <p>Frente a la afirmación 4 “<i>En la compañía se propician espacios de ideación, trabajo colaborativo e innovación</i>” se complementa la información incluyendo a los actores.</p>
Estructura y modelo de compensación	<p>En la tercera variable de estructura y modelo de compensación, de las 4 preguntas planteadas, solo dos de ellas tuvieron un puntaje superior al 0.80, las cuales son tenidas en cuenta en el instrumento.</p> <p>Frente a la afirmación 1 “<i>Tener una estructura salarial definida y un modelo de compensación transparente fortalece la credibilidad, confianza y sentido de pertenencia</i>” se redacta mejor la afirmación y se sintetiza, al igual que para la afirmación 2 “<i>Puedo mejorar mi desempeño si sé la importancia y el nivel de contribución que tiene mi gestión sobre el logro de los objetivos estratégicos</i>”.</p>
Motivación	<p>Las seis afirmaciones asociadas a esta variable tuvieron un puntaje superior a 0.80, razón por la cual se incluyen en el instrumento y se ajustan las afirmaciones 1, 2 y 5 mejorando la redacción y atendiendo recomendaciones.</p>
Responsabilidad social empresarial	<p>La afirmación que se tiene en esta variable tuvo un puntaje del 0.87. Un evaluador sugiere crear otras afirmaciones relacionadas a esta variable y otro evaluador no la ve pertinente ni relevante ya que indica que queda un poco suelta o no se relaciona con el hilo anterior. Viendo estas sugerencias y al ver que no tiene un hilo conductor con el objeto de análisis se decide eliminar la variable y afirmación, y esto será una variable a tener en cuenta en el análisis interno de la organización.</p>
Principio de equidad	<p>De las 8 afirmaciones, 7 obtuvieron un puntaje superior a 0.80, las cuales se incluyen dentro del instrumento.</p> <p>Se decide suprimir la afirmación 4 “<i>Algunas personas en la organización realizan menos aportes y obtienen mejor remuneración</i>” atendiendo las observaciones.</p>
Condiciones salariales	<p>De las 7 afirmaciones, 6 obtuvieron un puntaje superior a 0.80, las cuales se incluyen dentro del instrumento. Frente a la pregunta 2 “<i>El trabajo me permite mantener el equilibrio entre mi vida personal y las actividades laborales</i>”, un evaluador indica que no aplica para el tema de la dimensión, para otro evaluador no es pertinente, por lo cual se descarta esta afirmación.</p>

**Fuente: Elaboración propia.**

El instrumento con las preguntas que serán aplicadas en formulario de Google Forms, se encuentra en la última página del archivo Anexo N°.2 Formato validación V de Aiken.

## **7 Diagnóstico organizacional**

### **7.1 Procesamiento estadístico de datos**

Inicialmente se toma la línea base en 2021 como parte del programa Retemos juntos el mañana, en el cual participan 220 colaboradores de Constructora Bolívar ubicados en la sede Bogotá con contratos directos y temporales, asociados a tres categorías a saber: Fit perfecto: ingresos a la compañía en los últimos 3 meses, máximo potencial: funcionarios con antigüedad superior a un año y transición ideal: Desvinculaciones en los meses de marzo y abril.

En el mes de marzo de 2022 se aplica nuevamente la medición, ampliando la participación en 71% en la ciudad de Bogotá, lo cual corresponde a 377 trabajadores directos y temporales y se aumenta el rango para el grupo de Fit perfecto, incluyendo trabajadores que hayan ingresado a la compañía en los últimos 4 meses. Considerando el enfoque y las preguntas realizadas a cada uno, se presentan a continuación los resultados del grupo máximo potencial.

## 7.2 Análisis de datos

### 7.2.1 Análisis de resultados recolectados en instrumentos existentes

Las directivas de Talento Humano proporcionaron información acerca de los análisis realizados previamente en la compañía utilizando algunos instrumentos y programas, con el fin de fortalecer la investigación.

Tanto en la línea base tomada en 2021 como en la medición llevada a cabo en marzo de 2022, se realizó el NPS (Net Promotor Score) con el fin de identificar promotores, neutros y detractores frente a la potencial recomendación que harían los empleados a un conocido para trabajar en Constructora Bolívar. Se encontró que este índice disminuyó a nivel general en 16.3% y en el grupo de máximo potencial se redujo en 4.2% como consecuencia del aumento de detractores en 2.4% y la reducción de promotores y pasivos en 1.8% y 0.6% respectivamente, cuyas temáticas movilizadoras se centraron en los aspectos representados en la tabla 14.

**Tabla 14 Temáticas relevantes NPS 2022**

Temática	Detractores	Neutros	Promotores
Carga de trabajo / Balance vida trabajo	32%	20%	
Compensación salarial	20%	10%	
Falta claridad procesos, roles, responsabilidades	12%		
Falta de comunicación bilateral entre líderes y funcionarios. Falta de apertura a la escucha de ideas y necesidades	10%		
Ambiente laboral	7%		

Estabilidad laboral y económica	8%	6,26%
Tipo de contrato, diferencial en beneficios	5%	
Cuidado de nuestra gente (Alta calidad humana, compromiso por el bienestar, responsabilidad como empleador)	8%	32%
Oportunidades de crecimiento		20%
Compañía líder en el sector		12%
Vivencia de principios, cultura y valores		5,40%

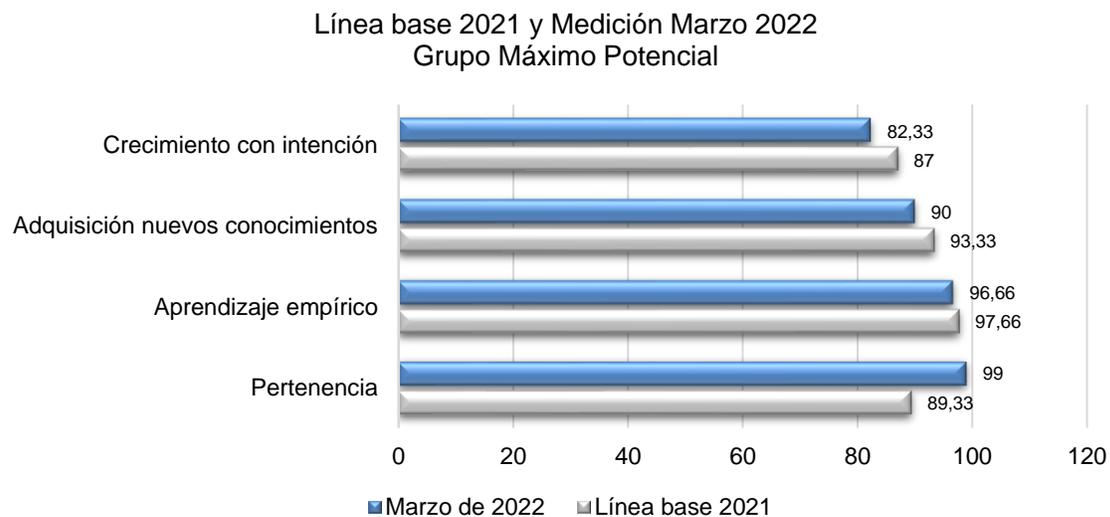
**Fuente: Elaboración propia. Información recuperada de** (Constructora Bolívar, 2022)

A su vez, en el grupo de máximo potencial se evaluaron aspectos relacionados con sentido de pertenencia, aprendizaje empírico, adquisición de nuevos conocimientos y crecimiento con intención. Como resultado consistente entre las dos mediciones y con tendencia a la mejora se observó el sentido de pertenencia representado en identidad de equipo y solidaridad. Si bien el aprendizaje empírico y la adquisición de nuevos conocimientos son dimensiones bien evaluadas por los colaboradores, se evidenció disminución del resultado ya que se redujo la claridad en nivel de contribución a los objetivos estratégicos y aporte de los retos al plan de desarrollo individual. Así mismo, hay desconocimiento de programas de formación relevantes para el desarrollo, oportunidades para aplicar lo aprendido y formación complementaria en la compañía.

Por otra parte, también se observan oportunidades de mejora en accesibilidad y comunicación con los líderes, claridad en retroalimentación de fortalezas y oportunidades de mejora y un punto clave representado en la definición de acciones

que fomenten el desarrollo en conjunto con el líder, lo que hace del crecimiento con intención, el aspecto más crítico a gestionar. En la figura 11 se evidencia la comparación de resultados de la línea base 2021 y la medición de marzo 2022, para el grupo objeto de estudio: Máximo potencial.

**Figura 11 Resultados Bogotá Grupo Máximo Potencial**



**Fuente: Elaboración propia. Información recuperada de** (Constructora Bolívar, 2021)

Los comentarios abiertos en el instrumento que generan más impacto están relacionados con dificultades en:

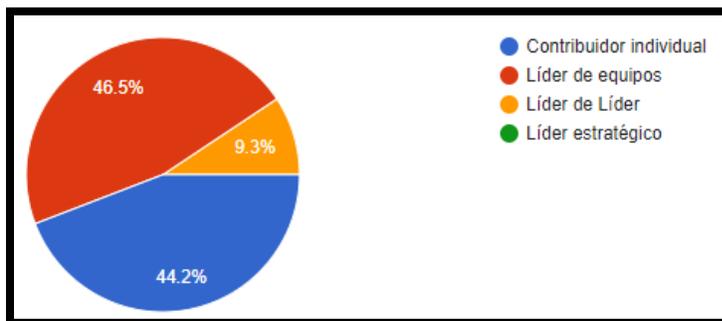
- Oportunidades de crecimiento en la compañía
- Plan carrera
- Visibilidad sobre los beneficios
- Acciones enfocadas solo a líderes

- Cercanía y calidez
- Compensación salarial
- Carga laboral
- Convocatoria interna

### 7.2.2 *Análisis de instrumento aplicado*

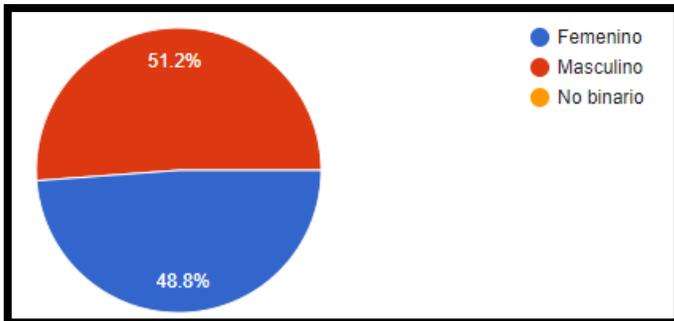
Al aplicar el instrumento diseñado para la presente investigación se obtuvo la respuesta del 68% de la muestra seleccionada (43 de los 63 colaboradores), población distribuida en niveles de contribución, género, rango de edades, años de antigüedad tanto en la compañía como en su rol actual, devengando remuneración fija o variable, lo cual genera una confiabilidad en los datos para realizar el análisis del caso de estudio y se evidencia en las figuras 12 a la 17.

**Figura 12 Nivel de contribución**



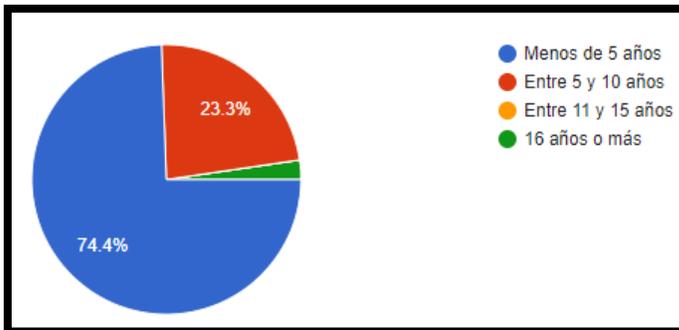
**Fuente: Elaboración propia**

**Figura 13 Género**



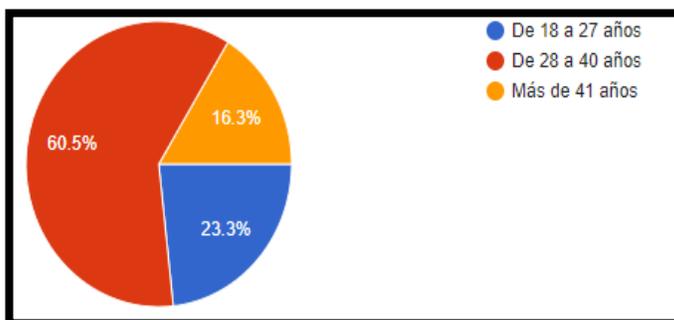
Fuente: Elaboración propia

**Figura 14 Antigüedad**



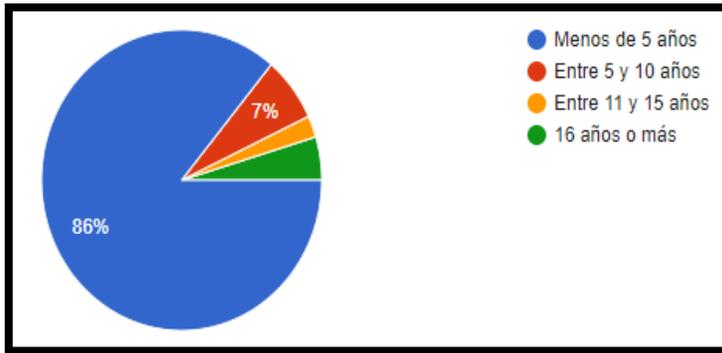
Fuente: Elaboración propia

**Figura 15 Rango de edad**



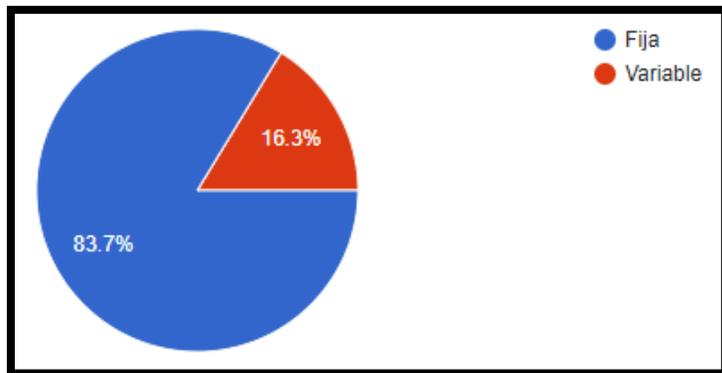
Fuente: Elaboración propia

**Figura 16 Antigüedad en su rol**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 17 Tipo de remuneración**



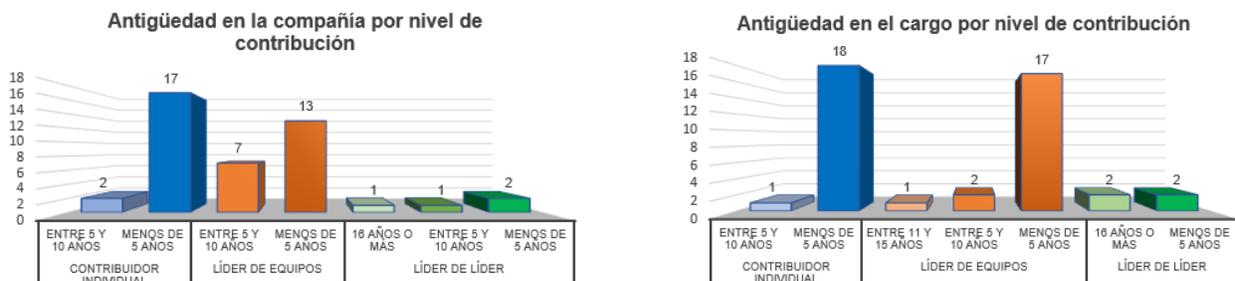
Fuente: Elaboración propia

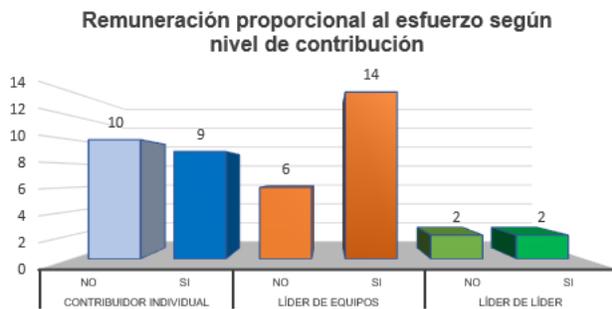
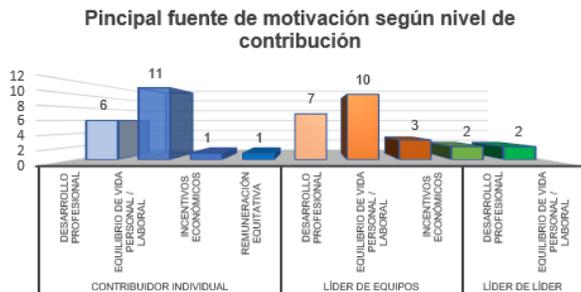
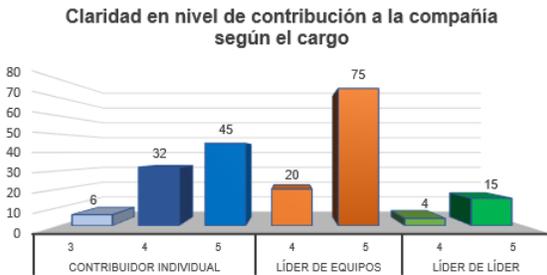
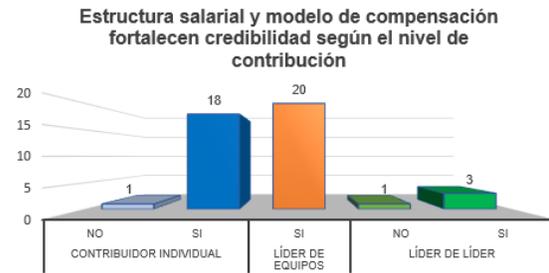
Analizando la información por niveles de contribución, se identifican los siguientes hallazgos: La mayoría de los encuestados en los tres niveles de contribución llevan menos de 5 años en la compañía y en el cargo con remuneración fija, claridad en su nivel de contribución a la compañía y consideran que contar con estructura salarial y modelo de compensación fortalece credibilidad, confianza y sentido de pertenencia; también coinciden en valorar el equilibrio entre la vida personal y laboral en primera

instancia, seguido del desarrollo profesional como fuentes de motivación laboral y en proyectarse en un rol de mayor responsabilidad y alcance, no obstante, en los tres niveles se observó que hay colaboradores que no se proyectan en el mediano plazo en la compañía, siendo más frecuente en el clúster de contribuidor individual.

Los resultados se hacen menos homogéneos al abordar aspectos de salario emocional donde en el 68% de los contribuidores individuales y el 100% de los líderes de líder consideran que reciben salario emocional, en tanto que el 60% del grupo de líderes de equipo no lo percibe así. En este mismo nivel en su mayoría creen que el esfuerzo en su trabajo es proporcional a la remuneración a diferencia de los contribuidores individuales y líderes de líder quienes lo observan solo en 52% y 50% respectivamente. Para terminar, aunque en los tres clústeres consideran que su remuneración no es competitiva en el sector, el hallazgo es más contundente en el grupo de líderes de líder, seguido de los contribuidores individuales, en tanto que para los líderes de equipo el resultado está dividido en 50%. La figura 18 agrupa e ilustra lo mencionado anteriormente:

**Figura 18 Resultados de la aplicación del instrumento**





Fuente: Elaboración propia.

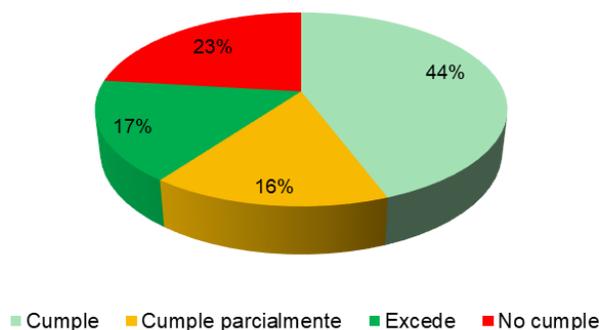
Se evidencia un amplio espacio de intervención para fortalecer los mecanismos de comunicación interna en la compañía, la conexión de los líderes con sus equipos de

trabajo y la articulación de beneficios con las necesidades de los colaboradores. La estructura de roles, funciones y actividades permitirá a Constructora Bolívar distribuir las cargas responsable y equitativamente en función del perfil del cargo, generando valor, afianzando cultura organizacional y compromiso y el modelo de compensación fortalecerá la competitividad, atrayendo y manteniendo el mejor talento en la compañía.

En aras de complementar el diagnóstico se toma en consideración el resultado de evaluación de desempeño global representado en la figura 19, así como por nivel de contribución, figura 20, evidenciando que solo el 61% de los colaboradores cumple o excede las metas de desempeño e incluso en el nivel operativo el más alto es el porcentaje de trabajadores con incumplimiento. En todos los niveles, salvo líder de líder, el porcentaje de colaboradores con incumplimiento supera a los que exceden las metas, lo cual va en detrimento del logro de los objetivos estratégicos de la compañía, su productividad y competitividad en el sector.

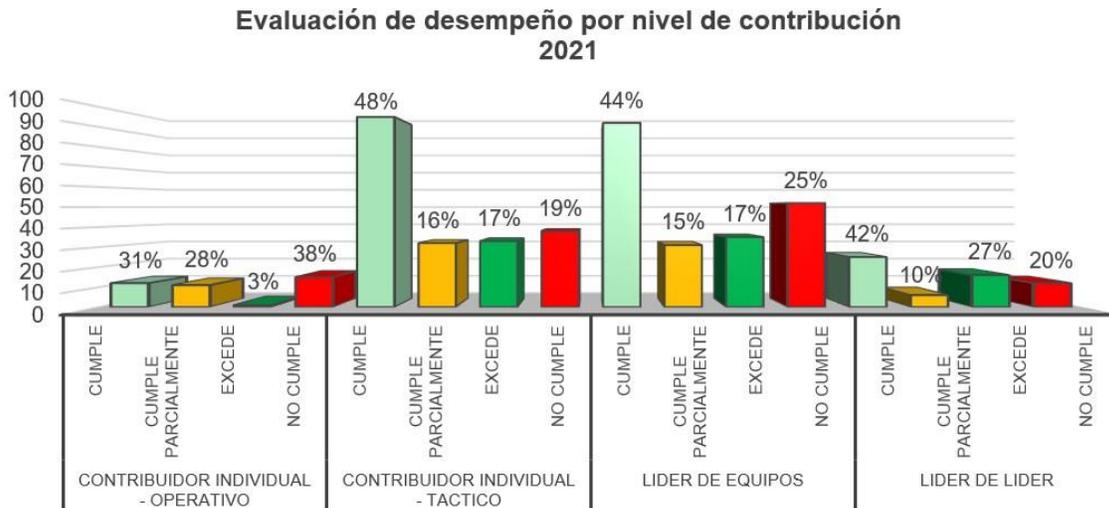
**Figura 19 Desempeño Constructora Bolívar Bogotá 2021**

**Evaluación Global de Desempeño Constructora Bolívar Bogotá 2021**



**Fuente: Elaboración propia. Información recuperada de Constructora Bolívar.**

**Figura 20 Desempeño por nivel de contribución**

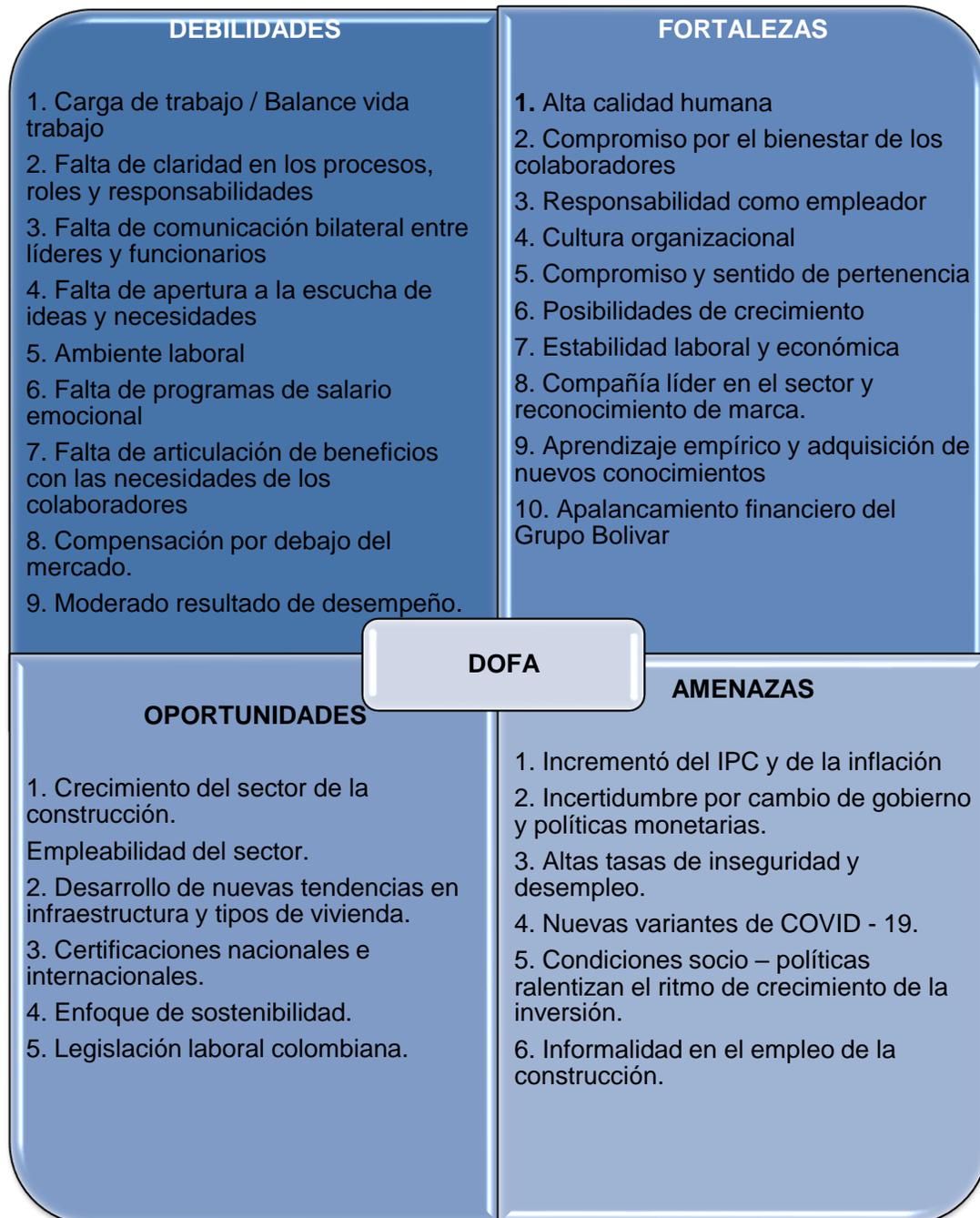


**Fuente: Elaboración propia. Información recuperada de Constructora Bolívar.**

### 7.2.3 Matriz DOFA

Con el propósito de orientar y establecer las estrategias sobre las que se fundamentarán la estructura y el modelo de compensación salarial, se realiza el análisis de la matriz DOFA plasmado en la figura 21.

**Figura 21 DOFA Constructora Bolívar**



**Fuente: Elaboración propia**

## 8 Plan de intervención

### 8.1 Propuesta modelo estructura y compensación “Tu recompensa”

Una vez realizado el diagnóstico integral de Constructora Bolívar y revisadas las diferentes fuentes bibliográficas referentes a las metodologías y herramientas, plantea un modelo de estructura y compensación llamado “**Tu recompensa**”, el cual está conformado por cuatro fases, como se observa en la figura 22, diseñado para cubrir las necesidades de la compañía, con estrategias claves desde el diagnóstico de la estructura y compensación hasta su implementación.

Figura 22 Tu recompensa



Fuente: Elaboración propia

### 8.1.1 Fase I. Valorando Rol

En la figura 23 se observan los elementos de la primera fase del modelo planteado, los cuales se detallan a continuación.

**Figura 23 Fase I: Valorando rol**



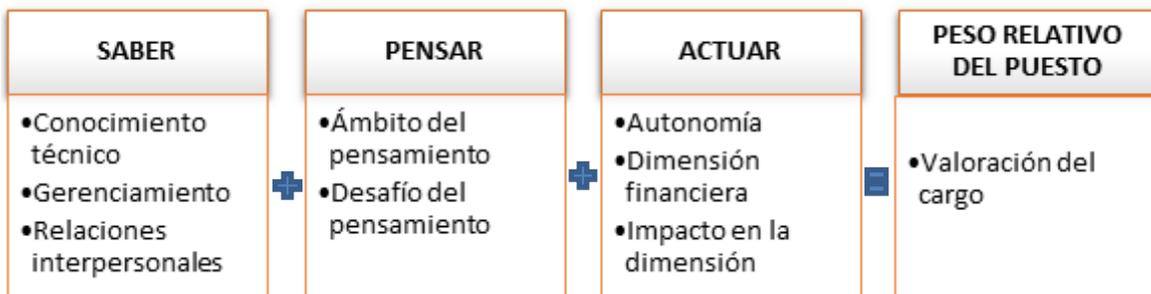
**Fuente: Elaboración propia.**

La primera fase se fundamenta en el diagnóstico inicial de la estructura existente dentro de la compañía a nivel de áreas y puestos donde se requiere realizar sesiones con la dirección de talento humano y las diferentes gerencias y líderes para evaluar la estructura, determinar los cargos actuales y futuros de acuerdo a presupuesto y necesidades específicas de cada área, con el fin de establecer la estructura

organizacional de la compañía con sus diferentes niveles jerárquicos, áreas y puestos definidos, se actualizarán o determinarán los perfiles con base en la misión del cargo, funciones, toma de decisiones, relaciones de trabajo, formación académica, idiomas, experiencia laboral, destrezas, habilidades, competencias, ver anexo 5 (cuadro de competencias propuesto) ambientes, condiciones de trabajo y elementos de protección personal.

Esto sirve de insumo para aplicar la valoración de cargos basándose en el modelo *HayGroup*, figura 24, aplicado por el Grupo Bolívar para los niveles de cargo establecidos por la compañía, ver tabla 15. Esta metodología es conocida por Davivienda desde el año 2011 y posteriormente implementada en Seguros Bolívar, en consecuencia, la información obtenida fue validada por la persona responsable de Compensación de Davivienda, quién brindó orientación e información acerca de este sistema.

**Figura 24 Variables consideradas HayGroup**



**Fuente:** (HayGroup, 2011)

**Tabla 15 Niveles de cargo**

<b>NIVEL</b>	<b>DE</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>	<b>COMERCIAL</b>	<b>OBRA</b>
<b>OPERATIVO</b>		Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar I
		Asistente	Asesor	Auxiliar II
				Auxiliar III
<b>TACTICO</b>		Profesional I	Asesor Monitor	Profesional
		Profesional II		Residente I
		Experto		Residente II
			Residente III	
<b>LIDER DE EQUIPO</b>		Coordinadores	Director de ventas	Jefe de obra
				Director de obra I
				Director de obra II
				Director de obra III
<b>LIDER DE LIDER</b>		Jefes	Subgerente	Directores de
		Directores		
<b>LIDER ESTRATÉGICO</b>		Gerentes	Gerente Comercial	Gerente de
		Presidentes		

**Fuente: Elaboración propia**

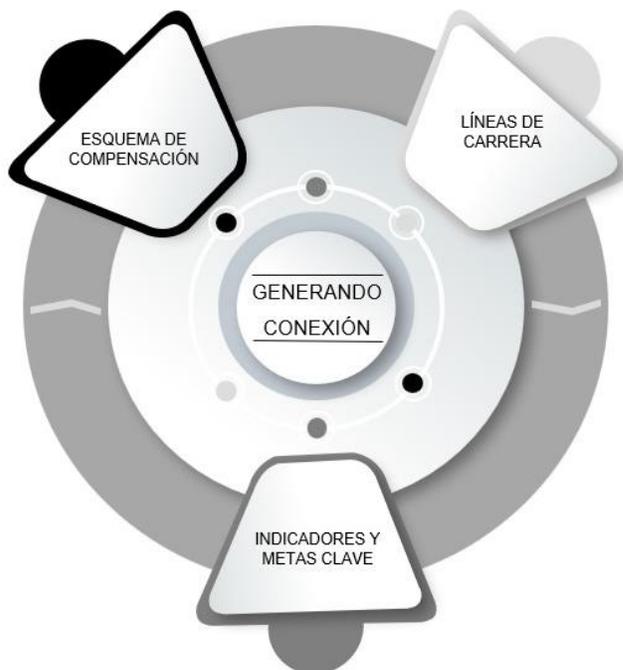
Una vez realizada la valoración de los cargos se propone realizar un diagnóstico de equidad interna donde se compare los salarios actuales de la planta activa versus los resultados referidos en la metodología del sistema HayGroup. Posteriormente se sugiere realizar un análisis detallado con base en los resultados referidos por CAMACOL – Talent Advisor, en el sector de la construcción, para determinar qué tan competitivos están siendo en el mercado; esta información se valida con Constructora Bolívar, y los resultados del estudio salarial han sido solicitados a Talent Advisor y

serán entregados en el mes de septiembre del año 2022, lo cual se tuvo en cuenta en el cronograma establecido dentro de la propuesta.

### 8.1.2 Fase II. Generando Conexión

A través de la figura 25 se ilustran los componentes de la segunda fase del modelo Tu recompensa, los cuales se describen posteriormente.

**Figura 25 Fase II: Generando conexión**



**Fuente: Elaboración propia.**

Dando continuidad a la Fase I, la empresa debe determinar los rangos salariales, ver tabla 16 de acuerdo con los niveles de contribución y niveles de cargo de la tabla 15, con el objetivo de cerrar brechas y fijar contribuciones competitivas frente al sector, mediante un esquema de pago asociado al cumplimiento de las metas de los

indicadores de desempeño definidos para cada cargo, lo cual se refleja en el componente fijo de la compensación.

**Tabla 16 Modelo rangos salariales**

<b>Nivel de cargo</b>	<b>Rango mínimo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Rango máximo</b>
Auxiliar	1	1,5	3

**Fuente: Elaboración propia**

A su vez, cuando se realice la evaluación de desempeño del colaborador, se evidencie cumplimiento en todos los indicadores y supere las metas establecidas en los indicadores clave de acuerdo con lo definido por la compañía, la alineación estratégica y el impacto en el Core del negocio, podrá recibir un valor adicional pudiendo ser este económico o en especie como parte de los beneficios de salario emocional, ver modelo en la tabla 17 y tabla 18.

**Tabla 17 Alineación estratégica de objetivos de desempeño**

CODIGO DE CARGO	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2022	OBJETIVO DE DESEMPEÑO	INDICADOR	PESO	TIPO DE CONVERSIÓN	MÍNIMO META 0%	MÁXIMO META 100%	PERÍODO DE SEGUIMIENTO
Código de cargo del colaborador según descriptivo	Interna Cliente Financiera Aprendizaje y desarrollo	Descripción del objetivo estratégico al que contribuye	Descripción del objetivo de negocio	Indicador que mide el objetivo  "En este campo se debe relacionar la fórmula del indicador".	Peso del indicador	Selecciona entre:  Objetivo creciente (Más es mejor)  o  Objetivo decreciente (Menos es mejor)	El mínimo progreso del objetivo	Resultado esperado referente al objetivo	Seleccionar entre mensual, trimestral, semestral y anual

Fuente: Elaboración propia

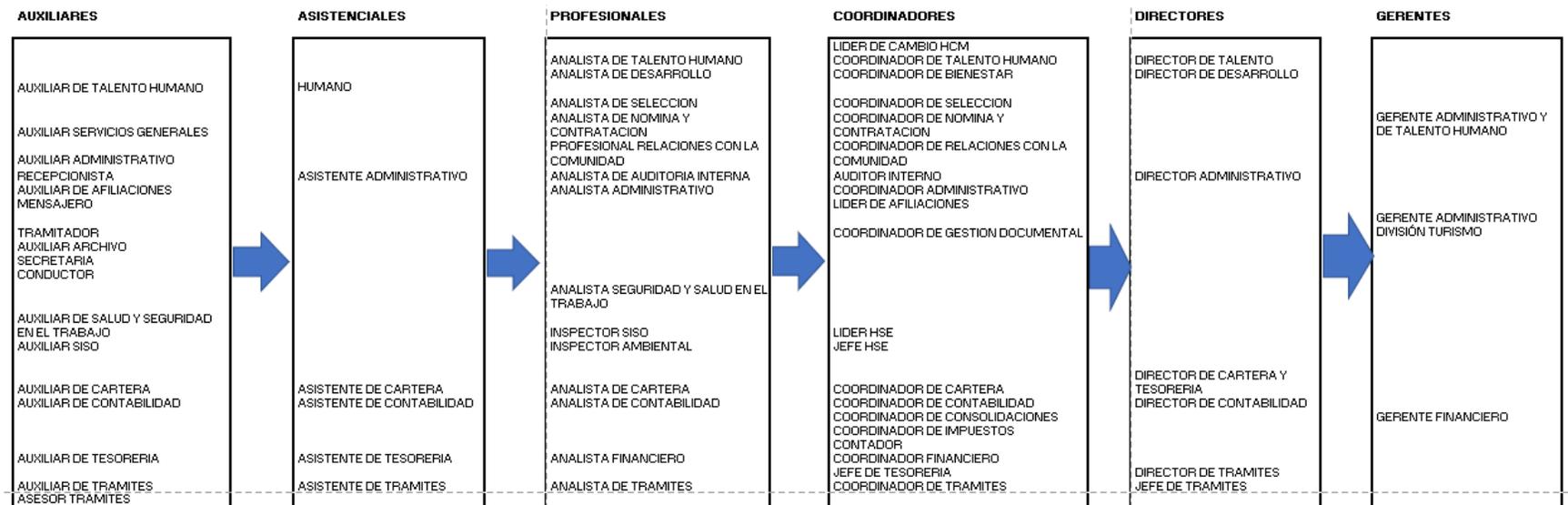
**Tabla 18 Modelo compensación variable**

Indicador	Meta	Resultado del colaborador	Calificación entre 9 y 10 puntos	Calificación de 8 puntos	Calificación de 7 puntos o menos
Índice de satisfacción al usuario interno. (Encuesta de satisfacción por solicitudes atendidas, en una escala de 1 a 10)	7 puntos	9 puntos	La compañía reconoce un porcentaje adicional a su salario fijo o su equivalente en bonos de bienestar	La compañía reconoce un porcentaje adicional a su salario fijo o su equivalente en bonos de bienestar	No hay componente variable adicional y el colaborador recibe solamente el salario fijo.

Fuente: Elaboración propia

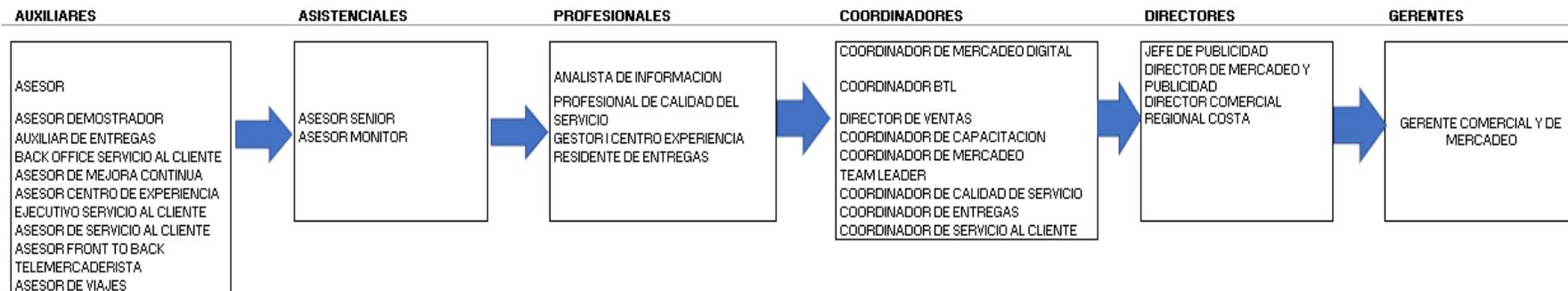
Una vez determinada la estructura de la compañía y su esquema de compensación se propone realizar una línea de carrera de acuerdo con los cargos existentes en la compañía y las posibles opciones de transferencias de forma horizontal o posibles promociones internas dentro de la misma área o áreas afines de acuerdo con la naturaleza de los cargos, como se observa en las figuras 26, 27, 28, 29, 30 y 31.

**Figura 26 Línea 1 Administrativa**



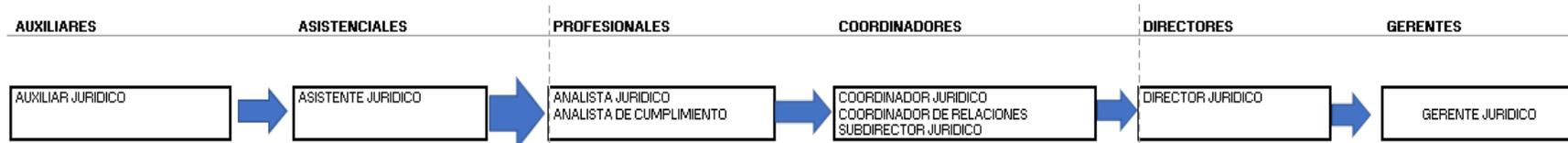
Fuente: Elaboración propia

Figura 27 Línea 2. Comercial



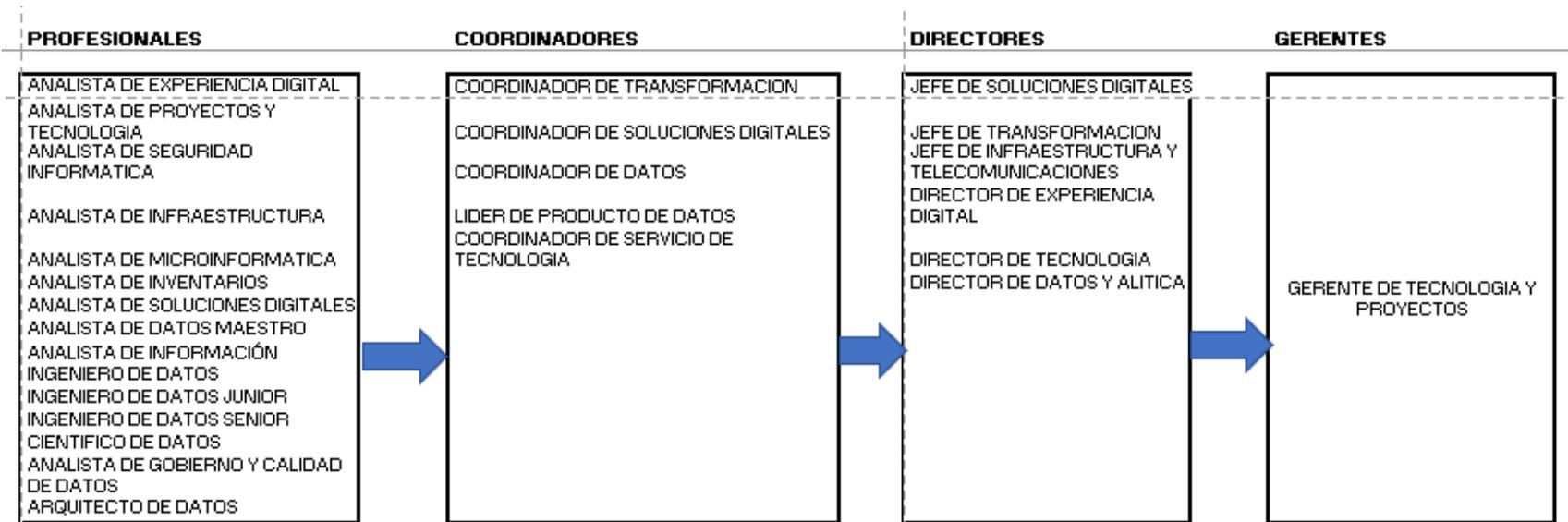
Fuente: Elaboración propia

Figura 28 Línea 3. Jurídico



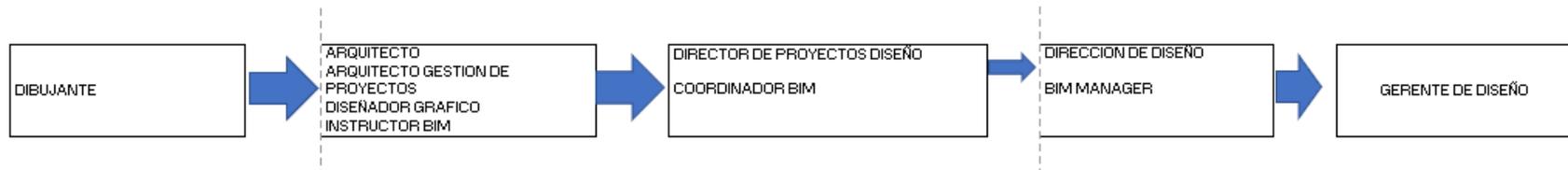
Fuente: Elaboración propia

**Figura 29 Línea 4. Tecnología**



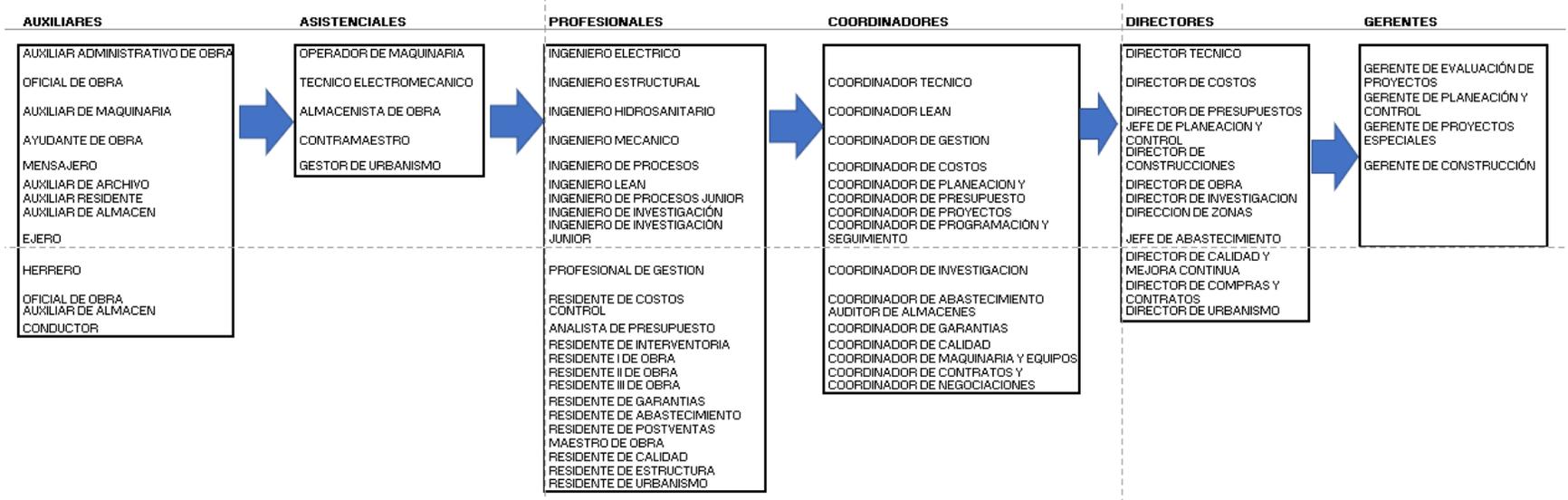
Fuente: Elaboración propia

**Figura 30 Línea 5. Diseño**



Fuente: Elaboración propia

Figura 31 Línea 6. Obra



Fuente: Elaboración propia

### 8.1.3 Fase III. Impactando Vidas.

La tercera fase del modelo desarrolla dos dimensiones representadas en flexibilidad laboral y reconocimiento y bienestar, cuyos elementos se ilustran en la figura 32. En esta fase se tuvo en cuenta la información de las megatendencias para el año 2030, tema solicitado por las directivas de Talento Humano, y es coherente con los resultados obtenidos en el instrumento aplicado a la muestra seleccionada.

**Figura 32 Fase III: Impactando vida**



**Fuente: Elaboración propia**

*En relación con la flexibilidad se plantea establecer el teletrabajo en los cargos que así lo permitan, de conformidad con la Ley 1221 (Congreso de Colombia, 2008) siendo este autónomo, móvil o suplementario y permitiendo a los colaboradores la desconexión según lo enuncia la Ley 2191 (Congreso de Colombia, 2022), lo cual facilita el aprovechamiento de la capacidad física instalada, contribuye al medio ambiente reduciendo desplazamientos y a la calidad de vida de los trabajadores.*

En esta misma dimensión, se indica aplicar piloto del modelo de semana laboral de 4 considerando que, en países como Estados Unidos e Irlanda, este se ha asociado con el aumento del 40% en el involucramiento de los colaboradores, una gestión más consciente del tiempo y percepción de felicidad (Cuadra, 2021). Este concepto implica el denominado modelo 100-80-100: 100% de la compensación salarial actual, 80% del tiempo de trabajo habitual y 100% en el cumplimiento de metas establecidas en la evaluación de desempeño, movilizand así la mejora en el rendimiento de los colaboradores. Cabe anotar, que el trabajador puede emplear el quinto día de la semana en actividades laborales si lo considera pertinente. Tanto la remuneración como la evaluación del desempeño están alineadas con el cumplimiento de metas de indicadores de gestión y no con las horas laboradas. Finalmente, la flexibilidad laboral también contempla la posibilidad de recibir beneficios adicionales en función de los resultados como se mencionó previamente, con lo cual se fortalece el tema de salario emocional y se facilita la atracción y retención de talento humano valioso para la compañía.

La comunicación organizacional debe ir más allá de la entrega de resultados e informes de gestión y propiciar la comunicación con líderes a través del programa Alineación Total que involucra una serie de encuentros de conexión entre los trabajadores, así: Reunión del equipo de trabajo con el jefe inmediato cada 15 días, reunión individual con el jefe inmediato una vez al mes y reunión del equipo, el líder y el líder de líder o el director cada 2 meses con el acompañamiento de Talento Humano. En estos conversatorios estratégicos se propicia el espacio para escuchar a los trabajadores, compartir información importante entre los distintos niveles jerárquicos, así como fortalecer compromiso y cultura organizacional.

En cuanto a la dimensión de reconocimiento y bienestar, se plantea fortalecer el programa integral de calidad de vida de la compañía, “revitalmente”, implementando un sistema de puntos constituido a base del presupuesto que la compañía tenga designado para cada colaborador y que este pueda acumular y redimir anualmente en los diversos beneficios que tiene a su disposición. Por otra parte, se amplía el portafolio con aliados estratégicos y la ayuda de otras empresas pertenecientes al grupo Bolívar, con el fin de que todos los colaboradores puedan acceder a beneficios adicionales bien sea con el sistema de puntos o no:

- Vivienda: auxilio económico, tasas preferenciales en crédito, posibilidad de adquirir vivienda en los proyectos de la empresa bajo esquemas de financiación diferenciales.

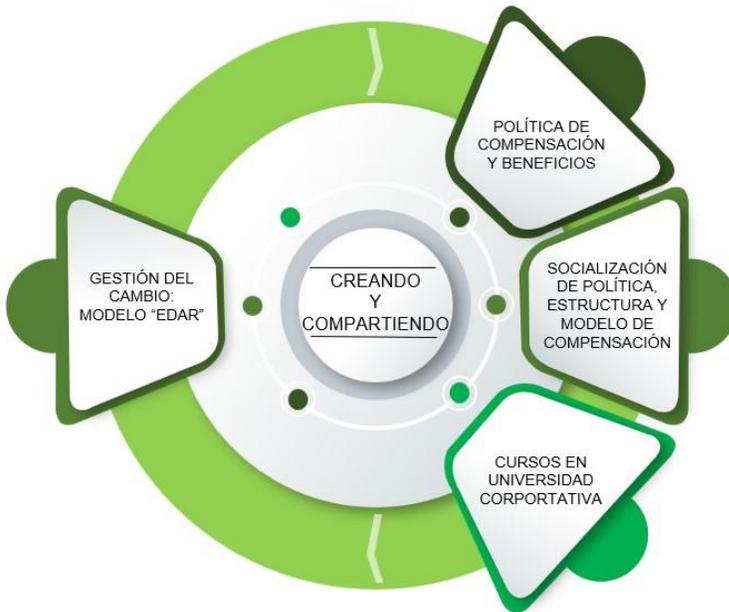
- Inversiones: acceso a inversiones de bajo y mediano riesgo con tasas preferenciales.
- Capacitación y Desarrollo: Auxilio académico para el pago de deudas asociadas a ello o para iniciar formación académica.
- Viajes y entretenimiento: en alianza con cajas de compensación, tarifas y planes preferenciales.

Finalmente, en un programa anual de reconocimiento a “Héroes anónimos” se nominan por áreas los colaboradores destacados en diferentes categorías alineadas con los objetivos estratégicos cuyos resultados hayan sido sobresalientes y se premia a los tres primeros en cada categoría, con diferentes montos de puntos de bienestar.

#### **8.1.4 Fase IV. Creando y compartiendo**

Los elementos que constituyen la cuarta y última fase del modelo se plasman en la figura 33 y se detallan a continuación.

**Figura 33 Fase IV: Creando y compartiendo**



**Fuente: Elaboración propia.**

Una vez definida la estructura y compensación de Constructora Bolívar, se debe establecer la Política de compensación y beneficios donde se plasme el objeto, alcance, responsabilidad y autoridad en relación con la estructura de puestos y salarios, salario de admisión, previsión de reajustes salariales, criterio de compensación y sistema de recompensas. Dicha política debe ser oficializada y socializada a todos los colaboradores de Constructora Bolívar.

Considerando el impacto que genera la evolución del modelo de estructura salarial y compensación con un componente variable en función del cumplimiento de metas alineadas con los objetivos estratégicos, Constructora Bolívar puede hacer uso de sus herramientas tecnológicas y medios de comunicación para socializar la

estrategia y la política, adicionalmente se deben aprovechar los espacios de conversación con los líderes para orientar la aplicación del modelo en cada equipo de trabajo.

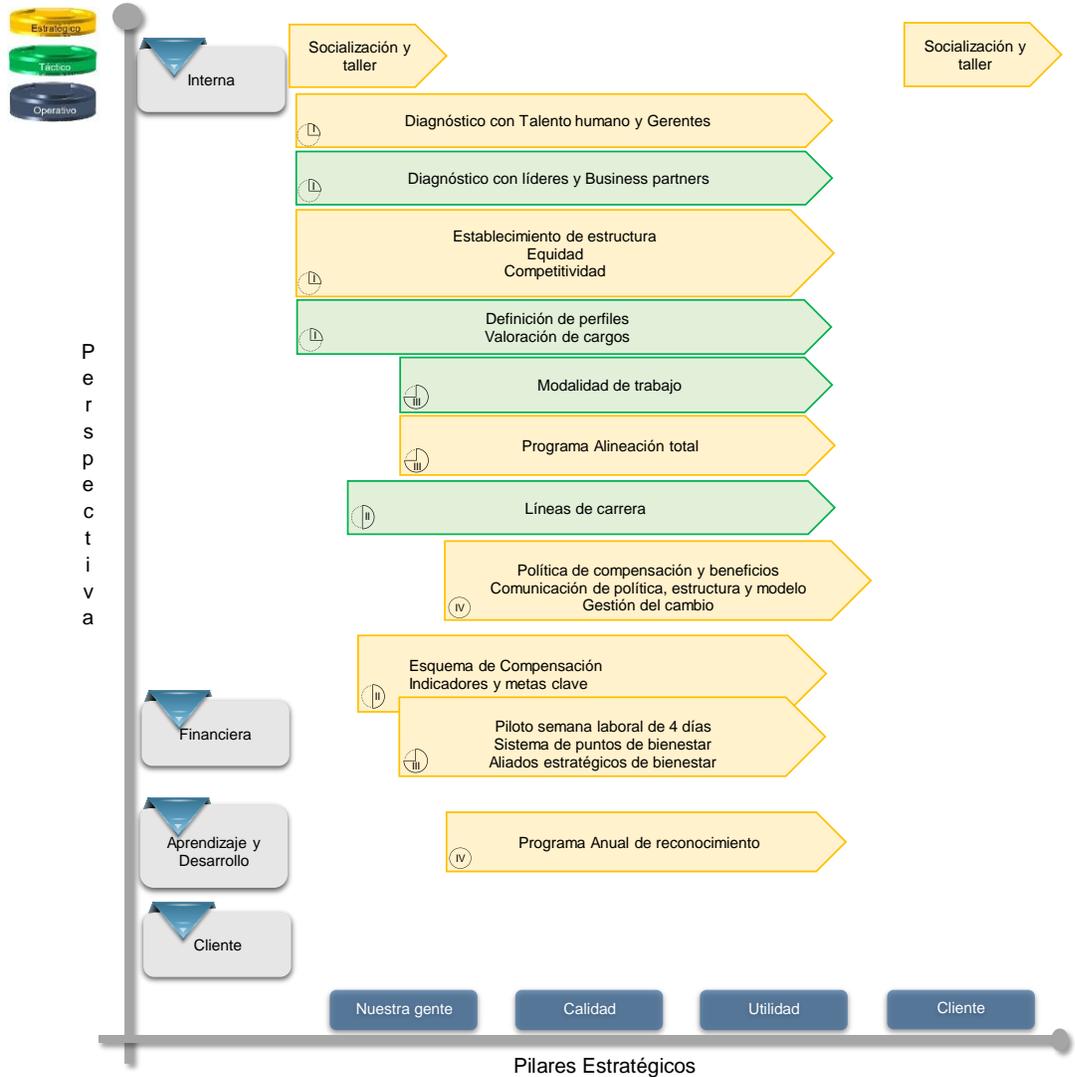
De igual forma, se sugiere gestionar el cambio desarrollando el modelo “Entiendo, Deseo, Adquiero y Refuerzo” EDAR, utilizado por el Grupo Bolívar para movilizar y empoderar a los colaboradores en un marco de seguridad emocional que fortalezca las conexiones de los equipos de trabajo con sus líderes, mediante aprendizaje continuo, con el propósito de desarrollar alto desempeño y autogestión, capacidad para afrontar los obstáculos y proponer soluciones en espacios de co-creación, fortaleciendo el involucramiento en pro de los objetivos y metas organizacionales.

## **8.2 Plan de acción**

El plan de acción comienza con el modelo propuesto “Tu recompensa” y su alineación con los pilares estratégicos de la compañía, evidenciando la transversalidad de su impacto con énfasis en la gente, velando por la mejora continua para incrementar calidad, propendiendo por la gestión eficiente de los recursos y el talento humano del que ya dispone la organización, se involucra a los colaboradores de los diferentes niveles de contribución como agentes activos de cambio y partícipes de la implementación, contemplando a su vez, las cuatro perspectivas del cuadro de mando, interna, financiera, cliente y aprendizaje y desarrollo, así como los ejes de acción

estratégico, táctico y operativo a tener en cuenta en el desarrollo del plan, como se observa en la figura 34.

**Figura 34 Esquema de alineación estratégica del modelo Tu recompensa**



**Fuente: Elaboración propia.**

Del mismo modo, se establecen indicadores con el fin de monitorear y evaluar cada una de las fases del modelo, permitiendo identificar victorias tempranas y lecciones

aprendidas que conlleven finalmente a determinar la eficacia e impacto de la implementación de la propuesta. Igualmente, se aprovechan mediciones que ya se realizan en la compañía donde se verán reflejados los resultados del modelo de estructura y compensación “Tu recompensa”, como se observa en la Figura 35.

**Figura 35 Indicadores del modelo**

INDICADOR	FASE I Valorando rol	FASE II Generando conexión	FASE III Impactando vida	FASE IV Creando y compartiendo
Cumplimiento de cronograma	✓	✓	✓	✓
Cobertura	✓			✓
Conocimiento y adherencia del modelo	✓			✓
Cumplimiento de diagnóstico de cargos y perfiles	✓			
Contribución de elementos de la estructura a la estrategia organizacional	✓			
Cumplimiento de valoración de cargos y perfiles: equidad y competitividad	✓			
Desempeño		✓	✓	
Talent Nine-Box		✓	✓	
Índice de rotación de personal		✓	✓	
eNPS		✓	✓	✓
Ausentismo		✓	✓	
Pulsómetro		✓	✓	✓
Liquidez		✓	✓	
Rentabilidad		✓	✓	
TIR		✓	✓	
Mapa de indicadores clave		✓		
Identificación de contribución estratégica en indicadores		✓		
Cumplimiento de objetivos estratégicos				✓
Cobertura de cursos web en universidad corporativa				✓
Resultado de conocimientos de cursos web en universidad corporativa				✓
Registro de visitas a contenidos en intranet				✓
Cobertura modelo EDAR				✓
Conocimiento y adherencia del modelo EDAR				✓

**Fuente: Elaboración propia**

En la figura 36 se observa el cronograma propuesto para cada una de las fases, junto con los responsables y el presupuesto estimado para la ejecución del modelo.

**Figura 36 Cronograma, responsables y costos**

Fase	2022				2023												Responsables	Costo	
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Socialización																		Consultores Responsables del modelo Directiva de TH	\$ 61.151.000,00
Valorando rol																		Responsables del modelo Gerente de TH Gerentes de área Líderes de área Líderes de Líderes Líderes de equipo Business Partner de TH Jefe de compensación Jefe de atracción Jefe de formación y desarrollo Jefe de seguridad y salud en el trabajo Coordinador de compensación Analista de compensación Analista de atracción Consultor de Sistema HAY	\$ 160.122.000,00
Generando conexión																		Gerente de TH Gerentes y jefe de área Jefe de talento humano Jefe de calidad de vida Business Partner	\$ 39.400.000,00
Impactando vida																		Gerente de TH Jefe de relaciones laborales Inhouse Scola: Equipo legal Business partner Jefe de calidad de vida Jefe de talento humano	\$ 29.000.000,00
Creando y compartiendo																		Gerente de TH Responsables del modelo Jefe de talento humano Jefe de calidad de vida Coordinador de compensación Analista de compensación Jefe de formación y desarrollo Coordinador de comunicaciones Business Partner	\$ 2.400.000,00
<b>Total</b>																		<b>\$ 292.073.000,00</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

En el Anexo N.º 6 se despliega el ejercicio de alineación y el cronograma de trabajo partiendo de los pilares estratégicos, para llevar a cabo la socialización e implementación del modelo “Tu recompensa”, donde se exponen las actividades, tareas, indicadores, responsables, recursos y presupuesto para cada una de las fases mencionadas previamente.

Esta propuesta fue validada con las directivas de Talento Humano quedando pendiente la revisión por parte de la presidencia para aprobación del presupuesto e implementación de la metodología Hay, el sistema de puntos y el reconocimiento anual, ya que este no estaba contemplado dentro del mismo.

## 9 Conclusiones

Producto de la documentación y fundamentación teórica, se involucran en el modelo propuesto, mecanismos como la remuneración por desempeño, competencias y cumplimiento de objetivos que hacen parte de la teoría integral de la motivación; conceptos de equidad salarial y competitividad externa que hacen parte de la teoría de la justicia retributiva (Osorio, 2016); sistemas de retribución variable y programa de incentivos, así como la toma en consideración de las preferencias del colaborador por parte de los líderes, lo cual se postula en la teoría de expectativas de pago (Dessler, 2017); finalmente se implica apoyo a programas de formación personal y posibilidad de elección de beneficios plasmados en la teoría de la autodeterminación (Mabunda, 2020).

De acuerdo con el diagnóstico de la compañía, se evidencian oportunidades de mejora en relación con competitividad salarial, desempeño, comunicación, flexibilidad, reconocimiento y bienestar de los colaboradores. Así pues, el modelo integral de estructura salarial y compensación propuesto, consta de cuatro fases, es dinámico, flexible y propende por la innovación, la mejora de la competitividad de la compañía y la alineación estratégica; para la valoración de cargos adopta la metodología Hay Group Saber, Pensar, Actuar (HayGroup, 2011). Se enfoca en fortalecer el involucramiento de los colaboradores, mejorar el relacionamiento entre áreas y niveles, e incrementar a su vez los porcentajes de contribución al logro de los objetivos, bienestar y satisfacción en el trabajo.

Mediante la investigación aplicada, estudio teórico y revisión de tendencias actuales, así como la colaboración de la compañía, se planteó flexibilidad en la modalidad y jornada laboral, también un componente variable en la remuneración que va asociado a un nuevo esquema de competencias y metodología de evaluación de desempeño, desplegando posibilidades de diversificación y crecimiento en la empresa para los trabajadores lo cual incluye líneas de carrera y apoyo para procesos de formación. El modelo reconoce el potencial, la comunicación y los aportes innovadores que incrementan el rendimiento de la compañía y contempla la ampliación del grupo de aliados de bienestar en pro de la motivación y mejora continua de los trabajadores.

Tu recompensa, el plan de implementación del modelo de estructura y compensación propuesto, se despliega en un cronograma de trabajo alineado con los pilares estratégicos de la compañía. Propone trabajar su totalidad en conjunto con los consultores dando inicio en el último trimestre de 2022 y concluyendo en diciembre de 2023. Inicia con sesiones de socialización, definiendo responsables, recursos, presupuesto y población objeto en cada fase y plantea indicadores clave de medición del proceso los cuales serán insumo para el monitoreo y evaluación de eficacia de la implementación, identificación de victorias tempranas y lecciones de aprendizaje y subsecuente retroalimentación y mejora.

## 10 Recomendaciones

Resulta de utilidad realizar un diagnóstico de resiliencia y adaptabilidad de los colaboradores de la compañía previo y durante la implementación del modelo de estructura salarial y compensación, con el fin de alinearlos con el modelo de gestión de cambio EDAR y utilizar las estrategias necesarias para lograr el involucramiento de los colaboradores de todas las líneas jerárquicas durante el proceso.

Establecer un modelo de gestión del conocimiento que documente, despliegue y aproveche las herramientas tecnológicas y sistemas de información con las que cuenta la compañía, para favorecer el desarrollo de competencias de los colaboradores en el marco de una cultura flexible y abierta al cambio bajo una gestión sostenible, salvaguardando la información.

Definir acciones y planes de contingencia en cada una de las fases del modelo de cara a los responsables de su ejecución con el objeto de poder dar continuidad en los términos del cronograma establecido y de cara a la población objeto para asegurar el conocimiento de todos los involucrados.

Incluir en la matriz de riesgos y en el plan de continuidad del negocio de la compañía, el análisis y acciones a las que haya lugar con la implementación del modelo de estructura y compensación salarial Tu recompensa.

## 11 Referencias

- Aláez, R. L. (2003). Diferencias salariales en España: un análisis sectorial/regional. *Investigaciones regionales*, 5-24.
- ANIF. (2021). *Principales indicadores de la construcción*. Colombia: ANIF.
- Banco de la República. (2022). *Boletín de Indicadores económicos*. Bogotá: Banco de la República.
- Camacol. (2018). *Catálogo de cualificaciones*. Bogota.
- CAMACOL. (2018). *Informe de productividad sector construcción de edificaciones*. Bogotá: CAMACOL.
- CAMACOL. (2020). *Informe Económico*. Bogotá: CAMACOL.
- CAMACOL. (15 de 10 de 2020). *Proyección ventas de vivienda nueva*. Obtenido de <https://camacol.co/comunicados/para-el-2021-se-proyecta-que-las-ventas-de-vivienda-nueva-crezcan-75-camacol>
- CAMACOL. (2020). *Tercer estudio de condiciones salariales del sector constructor*. Bogotá: CAMACOL.
- CAMACOL, Construimos Con Usted. (2021). *Informe de gestión 2020-2021*. Bogotá: CAMACOL.
- César Merino Soto, J. L. (2009). *Intervalos de confianza asimétricos para el índice la validez de contenido: Un programa Visual Basic para la V de Aiken*. España: © Copyright 2009: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México, D.F: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Código Sustantivo del Trabajo. (01 de diciembre de 2020). *CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO*. Obtenido de Secretaria Senado: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)
- Congreso de Colombia. (16 de Julio de 2008). Ley 1221. *Ley 1221 Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia.
- Congreso de Colombia. (07 de 03 de 2020). *Función Publica - Gestor normativo*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=78234>

- Congreso de Colombia. (06 de Enero de 2022). Ley 2191. *Ley 2191 "POR MEDIO DE LA CUAL SE REGULA LA DESCONEXIÓN LABORAL - LEY DE DESCONEXIÓN LABORAL"*. Bogotá, Colombia.
- Consejo Colombiano de Construcción Sostenible. (2021). *Programa LEED*. Obtenido de <https://www.cccs.org.co/wp/capacitacion/talleres-de-preparacion-leed/>
- Constructora Bolívar. (16 de Octubre de 2020). *Constructora Bolívar*. Obtenido de Quienes somos: [https://www.constructoraBolivarbog.com/quienes\\_somos](https://www.constructoraBolivarbog.com/quienes_somos)
- Constructora Bolívar. (2021). *Informe de sostenibilidad*. Obtenido de <https://www.constructoraBolivar.com/sites/all/themes/constructora/assets/archivos/info-gestion-final-julio-baja.pdf>
- Constructora Bolívar. (2021). *Reta el mañana*. Bogotá.
- Constructora Bolívar. (2022). *Retemos juntos el mañana*. Bogotá.
- Constructora Bolívar. (s.f.). *Constructora Bolívar*. Obtenido de Quienes somos: [https://www.constructoraBolivarbog.com/quienes\\_somos](https://www.constructoraBolivarbog.com/quienes_somos)
- Crissien, J. (2005). Gerencia del siglo XXI "Liderazgo basado en el desarrollo de competencias". *EAN*, 59-83.
- Cuadra, D. (2021). SHUTTING DOWN: The case for a 4-day workweek: Charlotte lockhart, CEO of 4 day week global, shares why it's time to trim the workweek. *Employee Benefit News*, 30.
- DANE. (2021). *Boletín Técnico Indicadores económicos alrededor de la construcción (IEAC)*. Bogotá: DANE.
- DANE. (2021). *Información II trimestre 2021*. Colombia: DANE.
- DANE. (2022). *Boletín Técnico Indicadores económicos alrededor de la construcción (IEAC)*. Bogotá: DANE.
- Dessler, G. V. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Edge. (07 de 03 de 2022). *Edge en Colombia*. Obtenido de <https://edgebuildings.com/certify/colombia/?lang=es>
- Findeter. (06 de 2017). *Recomendaciones mínimas de construcción*. Obtenido de [https://www.findeter.gov.co/system/files/convocatorias/PAF-JU-I-088-2017/PAF-JU-I-088-2017%40Recomendaciones\\_Minimas\\_De\\_Construccion\\_Ju\\_V3.pdf](https://www.findeter.gov.co/system/files/convocatorias/PAF-JU-I-088-2017/PAF-JU-I-088-2017%40Recomendaciones_Minimas_De_Construccion_Ju_V3.pdf)

- Grupo Bolívar. (s.f.). *Compañías del Grupo Bolívar*. Obtenido de [https://www.grupoBolivar.com.co/wps/portal/web/nuestrascompanias/4f1677eb-fba6-446c-8db7-c22c84e8bfb8!/ut/p/z1/tVFLU4MwEP4tPíSY2QAB0iNi7WNstTK2kEsnhNDGKQmFWB-\\_3ujV0daDe9vZb\\_d7LDDIgwI-UjtuldH84PqCRdvrMF1NMxLN7qJljGcP43B9OyFBGGBYAwMmtG3tHoreCCUrXsm-NAAd14t1W](https://www.grupoBolivar.com.co/wps/portal/web/nuestrascompanias/4f1677eb-fba6-446c-8db7-c22c84e8bfb8!/ut/p/z1/tVFLU4MwEP4tPíSY2QAB0iNi7WNstTK2kEsnhNDGKQmFWB-_3ujV0daDe9vZb_d7LDDIgwI-UjtuldH84PqCRdvrMF1NMxLN7qJljGcP43B9OyFBGGBYAwMmtG3tHoreCCUrXsm-NAAd14t1W)
- Guo, Y. (2019). Preliminary study on green building design review system based on BIM. *IOP Conference Series. Earth and Environmental Science* (págs. 1-6). N.A: IOP.
- HayGroup. (2011). *Analizando la Estructura de Cargos mediante la herramienta de Valoración*. Bogotá.
- Hernández-Sampieri, R. M. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Khadem, R. K. (2018). *Logrando la alineación total. Cómo convertir la visión de la empresa en realidad*. Madrid: SOTEC.
- Long, R. &. (2021). Research on energy-efficiency building design based on BIM and artificial intelligence. *IOP Conference Series. Earth and Environmental Science* (págs. 1282-1289). N.A: IOP.
- Mabunda, M. B. (2020). Applying self-determination theory to explaining differences in career commitment between self-employed and salaried employees. The role of basic psychological needs . *Journal of entrepreneurship in emerging economies*, 593-619.
- Malacara, N. (10 de 11 de 2020). *¿Cómo retener a los centennials? 5 tips para una exitosa gestión de talento*. Obtenido de CE Noticias Financieras Retrieved from: <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www.proquest.com/wire-feeds/cómo-retener-los-centennials-5-tips-para-una/docview/2459574385/se-2?accountid=34925>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2012). *Criterios ambientales para el diseño y construcción de vivienda*. Colombia: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (07 de 03 de 2020). *MinVivienda*. Obtenido de <https://minvivienda.gov.co/ministerio>
- MinTic. (2021). *Modelo de ciudades y territorios inteligentes*. Obtenido de <https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Iniciativas/Ciudades-y-Territorios-Inteligentes/>
- Mohammadpour, A. K. (2019). Artificial intelligence techniques to support design and construction. *36th International Symposium on Automation and Robotics in Construction (ISARC 2019)* (págs. 1282-1289). N.A: N.A.

- Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la gestión de recursos humanos. *Boletín de estudios económicos*, 85-118.
- Page Group. (2021). *Estudio de remuneración 2021*. Colombia: PageGroup.
- Pedrés, D. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Diaz de Santos.
- Puyal, F. G. (2006). El salario emocional clave para reducir el estrés . *Gestión practica de riesgos laborales*, 33-44.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Snell, S. M. (2020). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (07 de 03 de 2020). *Superintendencia de Industria y Comercio*. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/vivienda>
- Werther, W. D. (2019). *Administración del capital humano*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.

## 12 Anexos

- a. Anexo N°.1 Identificación y operacionalización de variables
- b. Anexo N°.2 Formato validación V de Aiken
- c. Anexo N°.3 Carta de aval de la empresa para realizar la intervención
- d. Anexo N°.4 Normatividad en el sector de la construcción
- e. Anexo N°.5 Cuadro de competencias
- f. Anexo N°.6 Plan de Intervención