



DISEÑO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA SALARIAL Y COMPENSACIÓN PARA BRP
INGENIEROS SAS

Ana Catalina Peña Mesa

Paula Andrea Castro Cárdenas

María Camila Rodríguez Plazas

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas -MBA

Bogotá, Colombia

14/05/2025

**DISEÑO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA SALARIAL Y COMPENSACIÓN PARA BRP
INGENIEROS SAS**

Ana Catalina Peña Mesa

Paula Andrea Castro Cárdenas

María Camila Rodríguez Plazas

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

Magister en Administración de Empresas-MBA

Director:

JAVIER ROBERTO OSPINA BERMEO

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas -MBA

Bogotá, Colombia

14/05/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 14/05/2025

Dedicatoria.

A nuestros padres, hermanos y
esposos por apoyarnos en todo momento
y enseñarnos que la exigencia personal
tiene sus frutos.

*Somos lo que hacemos
repetidamente. La excelencia entonces no
es un acto sino un hábito.*

Aristóteles.

Resumen

BRP Ingenieros enfrenta desafíos relacionados con el riesgo psicosocial y la rotación de personal, reflejados en altos niveles de riesgo en dimensiones como retroalimentación y recompensas, y una rotación voluntaria superior al promedio de 14% según ACRIP. Ante esta problemática, el objetivo principal de este trabajo de grado es diseñar un modelo de estructura salarial y compensación que reduzca los niveles de riesgo psicosocial y mejore la fidelización de trabajadores, alineándose con las mejores prácticas del mercado.

La metodología incluyó un diagnóstico organizacional mediante el análisis situacional de la empresa, la batería de riesgo psicosocial y la revisión de literatura sobre compensación integral. A partir de dichos insumos, se construyó un modelo de estructura salarial y compensación, que incluya tanto aspectos salariales como factores intangibles, tales como el bienestar emocional y desarrollo profesional, lo cual impacta positivamente en la reducción del riesgo psicosocial y en la fidelización de talento. Este enfoque impulsa la motivación de los colaboradores y fortalece la eficiencia operativa de BRP Ingenieros.

Palabras Clave: compensación integral, riesgo psicosocial, fidelización de talento, estructura salarial, mejores prácticas, competitividad externa, bienestar.

Abstract

BRP Ingenieros faces challenges related to psychosocial risk and employee turnover, reflected in high levels of risk in dimensions such as feedback and rewards, and a voluntary turnover higher than the average of 14% according to ACRIP. Given this problem, the main objective of this paper is to design a salary and compensation structure model that reduces the levels of psychosocial risk and improves employee loyalty, aligned with the best practices in the market.

The methodology included an organizational diagnosis through the situational analysis of the company, the psychosocial risk measure and the review of literature on total compensation. Based on these inputs, a salary structure and compensation model was built, which includes both salary aspects and intangible factors, such as emotional well-being and professional development, which has a positive impact on psychosocial risk reduction and talent loyalty. This approach boosts employee motivation and strengthens the operational efficiency of BRP Ingenieros.

Key words: integral compensation, psychosocial risk, talent loyalty, salary structure, best practices, external competitiveness, well-being.

Contenido

Listado de Figuras	14
Lista de Tablas	16
1. Introducción.....	18
1.1. <i>Antecedentes</i>	18
2. Objetivos.....	27
2.1. <i>Objetivo General</i>	27
2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	27
3. Justificación	28
4. Marco Institucional.....	31
4.1. <i>Presentación General de la Empresa</i>	31
4.2. <i>Referentes Estratégicos</i>	32
4.3. <i>Misión</i>	32
4.4. <i>Visión</i>	32
4.5. <i>Objetivos Estratégicos</i>	32
4.6. <i>Estructura Organizacional</i>	33
4.7. <i>Mapa de Procesos</i>	36
4.8. <i>Servicios Ofertados</i>	37

4.9. Análisis del Sector.....	38
5. Marco de Referencia	43
5.1. Modelos de Compensación.....	43
5.1.1. Modelo de Compensación Basado en el Cargo	43
5.1.2. Modelo Basado en el Precio del Mercado	44
5.1.3. Modelo Salarial Basado en Competencias o Habilidades	44
5.1.4. Modelo de Compensación Basado en Desempeño	45
5.1.5. Modelo de Compensación o Recompensa Total.....	46
5.1.6. Modelos de compensación aplicados a contextos de temporalidad.....	48
5.2. Estrategias Para la Valoración de Cargos.....	49
5.2.1. Modelos de Valoración de Cargos	50
5.3. Definición de Categorías y/o Bandas Salariales.....	52
5.4. Equidad en la Remuneración.....	54
5.5. Tendencias de Compensación.....	56
5.6. Compensación Salarial.....	57
5.7. Compensación Emocional	60
5.8. Fidelización del Personal	64
5.9. Compensación Variable.	67

6.	Diseño Metodológico	69
6.1.	<i>Tipo de Investigación.</i>	<i>69</i>
6.2.	<i>Análisis Externo.....</i>	<i>70</i>
6.3.	<i>Dimensión Política.....</i>	<i>71</i>
6.4.	<i>Dimensión Económica.....</i>	<i>72</i>
6.5.	<i>Dimensión Sociocultural.....</i>	<i>74</i>
6.6.	<i>Dimensión Tecnológica.....</i>	<i>75</i>
6.7.	<i>Dimensión Ecológica.....</i>	<i>76</i>
6.8.	<i>Dimensión Legal</i>	<i>76</i>
6.9.	<i>Análisis Interno.....</i>	<i>76</i>
6.9.1.	<i>Encuesta de Clima Organizacional.</i>	<i>78</i>
6.9.2.	<i>Encuesta de Retiro.....</i>	<i>78</i>
6.9.3.	<i>Entrevista con el Gerente General de BRP Ingenieros.....</i>	<i>79</i>
6.9.4.	<i>Identificación de las Variables</i>	<i>80</i>
6.10.	<i>Validación del Instrumento de Medición.....</i>	<i>81</i>
6.11.	<i>Instrumento de Medición.....</i>	<i>81</i>
7.	Diagnóstico Organizacional	82
7.1.	<i>Procesamiento Estadístico de Datos Para el Análisis Interno</i>	<i>82</i>

7.1.1. Encuesta de Clima Organizacional.....	82
7.1.2. Encuesta de Retiro.....	86
7.1.3. Entrevista con el Gerente.....	88
7.2. <i>Análisis de los resultados</i>	90
7.2.1. Situación actual.....	90
7.2.2. Necesidades actuales de compensación de los trabajadores de BRP.....	91
7.2.3. Matriz DOFA.....	93
8. Plan de Intervención.....	95
8.1. <i>Modelo de estructura salarial y compensación para BRP Ingenieros.</i>	96
8.2. <i>Propósito</i>	98
8.3. <i>Elementos Transversales</i>	99
8.3.1. Planeación Estratégica de la empresa.....	99
8.3.2. Ficha técnica de funciones, responsabilidades y autoridades.....	99
8.3.3. Batería de Riesgo Psicosocial.....	99
8.3.4. Entrevistas de Retiro Voluntario:.....	99
8.3.5. Expectativas de las Partes Interesadas.....	100
8.3.6. Presupuesto de costos.....	100

8.3.7. Estudio de Salarios de Mercado	100
8.3.8. Lineamientos de relaciones laborales:	100
8.4. Actores del Modelo y Responsabilidades.....	100
8.4.1. Gerente General	101
8.4.2. Director de Recursos Humanos y administrativo	101
8.4.3. Directores o coordinadores de área	102
8.4.4. Trabajadores.....	102
8.5. Retroalimentación y Mejora Continua.....	102
8.5.1. Frecuencia de actualización.....	102
8.5.2. Evaluaciones Semestrales.....	103
8.5.3. Criterios para la actualización.....	103
8.5.4. Gestión de cambios	103
8.6. Fase 1: Estructura Salarial.....	103
8.6.1. Valoración de Cargos.....	104
8.6.2. Definición de Categorías	107
8.6.3. Análisis de Competitividad Externa.....	109
8.6.4. Definición de Bandas Salariales	113

8.6.5. Análisis de Equidad Interna.....	118
8.7. Fase 2: Diseño del Paquete de Compensación Integral.....	122
8.7.1. Ajuste de Brechas Salariales.....	123
8.7.2. Salario Fijo.....	123
8.7.3. Salario Variable.	124
8.7.4. Beneficios.....	133
8.7.5. Salario emocional.....	135
8.7.6. Resultados de la propuesta.....	137
8.7.7. Costos del paquete de compensación integral.....	141
8.7.8. Barreras en la implementación del paquete de compensación integral ...	142
8.7.9. Plan de contingencia para el sector de servicios de ingeniería y construcción	143
8.8. Fase 3: Comunicación y Capacitación.....	146
8.8.1. Capacitación a los directores, coordinadores y director de Recursos Humanos	146
8.8.2. Presentación Inicial del Modelo	146
8.8.3. Sesiones Individuales	146

8.8.4.Consolidación y Revisión de Inquietudes	147
8.9. Fase 4. Monitoreo y Evaluación.....	147
8.9.1.Indicadores de Eficiencia del Modelo	147
8.9.2.Evaluaciones Periódicas.	148
8.9.3.Vínculo con la Estrategia Organizacional.....	148
8.9.4.Reinicio del Ciclo	149
8.10. Cronograma de Ejecución.....	150
9. Conclusiones y Recomendaciones.....	152
9.1. Conclusiones	152
9.2. Recomendaciones	156
10. Referencias.....	159

Listado de Figuras

Figura 1	Rotación de personal BRP 2022	29
Figura 2	Rotación de personal BRP 2023	29
Figura 3	Organigrama General BRP INGENIEROS	34
Figura 4	Organigrama proyectos BRP INGENIEROS.....	35
Figura 5	Mapa de Procesos BRP Ingenieros SAS.....	36
Figura 6	Hogares en situación de pobreza energética en Colombia.....	39
Figura 7	Síntesis de las Comunidades Energéticas	41
Figura 8	Experiencia BRP	42
Figura 9	Factores principales valoración de cargos Edward Hay	52
Figura 10	Tipos de salario	59
Figura 11	Tipos de salud basadas en la esfera biológica del ser.....	62
Figura 12	Dimensiones de la personalidad del ser	63
Figura 13	Modelo de compromiso de AON Hewitt.....	66
Figura 14	Histórico de compensación	74
Figura 15.	Enfoques de compensación	75
Figura 16	Porcentajes de conformidad por dimensión en la encuesta de clima laboral	84

Figura 17 Porcentajes de satisfacción por dimensión Encuesta de Retiro	86
Figura 18 Modelo de estructura salarial y compensación para BRP Ingenieros SAS	98
Figura 19. Línea de pronóstico final	113
Figura 20. BRP vs. Curva de Competitividad	116
Figura 21. BRP vs. Equidad	119
Figura 22. BRP vs. Curva de Competitividad y Equidad.....	120
Figura 23. Distribución de la población en la banda de mercado antes y después del incremento	138
Figura 24. Composición de la compensación en BRP (paga fija, variable y beneficios) por categoría.....	139
Figura 25. Resumen de costos del paquete de compensación integral	141

Lista de Tablas

Tabla 1. Resultados de batería de Riesgo Psicosocial 2022 - Dominios.....	18
Tabla 2. Resultados de batería de Riesgo Psicosocial 2022 – Dimensiones	20
Tabla 3. Resultados de batería de Riesgo Psicosocial 2024 - Dominios.....	21
Tabla 4. Resultados de batería de Riesgo Psicosocial 2024 – Dimensiones	22
Tabla 5. Índice de rotación de personal BRP Ingenieros	24
Tabla 6. Línea de servicios BRP INGENIEROS SAS.....	38
Tabla 7. Tendencias para la definición de modelos de compensación salarial	57
Tabla 8. Dimensiones de la matriz PESTEL	70
Tabla 9. Matriz PESTEL	71
Tabla 10. Inflación en Colombia 2023-2025.....	73
Tabla 11. Ficha técnica del personal encuestado.	78
Tabla 12. Ficha técnica del personal encuestado.	79
Tabla 13. Identificación de variables.....	80
Tabla 14. Caracterización del personal encuestado en la encuesta de clima laboral.....	83
Tabla 15. Matriz DOFA	93

Tabla 16. Factores y subfactores de valoración de cargos	105
Tabla 17 Escala de puntajes obtenidos por los cargos en BRP Ingenieros.....	106
Tabla 18. Definición de categorías y bandas salariales según puntaje de valoración de cargos	108
Tabla 19. Ecuaciones de líneas de tramo pronostico final	113
Tabla 20. Coste anual por acorte de brechas de forma inmediata.	121
Tabla 21. Objetivos estratégicos e indicadores asociados	125
Tabla 22. Objetivos, indicadores, definición y fórmula para BRP Ingenieros.....	126
Tabla 23. Matriz BRP Ingenieros – distribución de pesos	128
Tabla 24. Matriz Individual	129
Tabla 25. Definición de rangos de cumplimiento e impacto en el puntaje	131
Tabla 26. Posición de Banda	138
Tabla 27. Impacto de la propuesta en la batería de Riesgo Psicosocial.....	140
Tabla 28 . Acciones preventivas hacia los riesgos del sector.....	144
Tabla 29. Indicadores de eficiencia del modelo	149
Tabla 30. Cronograma de Ejecución.....	150

1. Introducción

El presente trabajo de grado está desarrollado para la Maestría en Administración de Empresas (MBA) en la modalidad de intervención empresarial. La organización seleccionada fue BRP Ingenieros SAS, para, luego del diagnóstico realizado, diseñar un modelo de compensación para sus trabajadores que favorezca la fidelización del talento, la satisfacción laboral, el desarrollo profesional, la productividad y un ambiente de trabajo saludable de la empresa.

1.1. Antecedentes

En los años 2022 y 2024, BRP Ingenieros aplicó la Batería de Riesgo Psicosocial (Ministerio de la Protección Social, 2010) a sus trabajadores, con el objetivo de evaluar los riesgos psicosociales intra y extralaborales a los que están expuestos. A nivel intralaboral, esta batería analiza cuatro dominios clave que influyen en el entorno laboral: demandas del trabajo, control sobre el trabajo, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, y recompensas. Los resultados obtenidos en 2022 se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1.

Resultados de batería de Riesgo Psicosocial 2022 - Dominios

DOMINIO	SIN RIESGO O RIESGO DESPRECIABLE	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO	RIESGO MUY ALTO	RIESGO CRITICO
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	16,67%	25,00%	20,83%	16,67%	20,83%	37,50%
Control sobre el trabajo	25,00%	12,50%	37,50%	16,67%	8,33%	25,00%
Demanda del trabajo	45,83%	29,17%	12,50%	4,17%	8,33%	12,50%

DOMINIO	SIN RIESGO O RIESGO DESPRECIABLE	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO	RIESGO MUY ALTO	RIESGO CRITICO
Recompensas	29,17%	16,67%	33,33%	16,67%	4,17%	20,83%

Nota. Elaboración propia adaptado de CONSULTEC (2022). Identificación y evaluación factores de riesgo psicosocial BRP Ingenieros SAS.

Según la tabla, los dominios con mayor riesgo alto y muy alto fueron, en primer lugar, Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo con un 37,5%, seguido por Control sobre el Trabajo con un 25%, Recompensas con un 20,83%, y, finalmente, Demandas del Trabajo con un 12,5%.

La batería de riesgo psicosocial desglosa cada dominio en dimensiones específicas que permiten detallar los resultados obtenidos. Los resultados de las dimensiones evaluadas en 2022 se presentan en la Tabla 2. Como se observa, se identificaron dimensiones con niveles de riesgo alto y muy alto, siendo las más críticas: características de liderazgo (41,6%), retroalimentación del desempeño (37,5%), control y autonomía sobre el trabajo (41,7%), exigencias de responsabilidad del cargo (34,7%) y recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y el trabajo realizado (33,3%). Estas dimensiones evidencian oportunidades de mejora en la gestión del liderazgo, la retroalimentación, la asignación de responsabilidades y la percepción de reconocimiento y estabilidad laboral. Abordar estas áreas es esencial para mejorar el ambiente laboral, fomentar la motivación y reducir los riesgos psicosociales, lo que contribuirá a la fidelización del talento.

Tabla 2.

Resultados de batería de Riesgo Psicosocial 2022 – Dimensiones

DOMINIO	DIMENSIONES	SIN RIESGO O RIESGO DESPRECIABLE	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO	RIESGO MUY ALTO	RIESGO CRITICO
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	Características del liderazgo	25,00%	20,80%	12,50%	20,80%	20,80%	41,60%
	Relaciones sociales en el trabajo	29,20%	29,20%	16,70%	4,20%	20,80%	25,00%
	Retroalimentación del desempeño	20,80%	16,70%	25,00%	20,80%	16,70%	37,50%
	Relación con los colaboradores	18,20%	45,50%	18,20%	18,20%	0,00%	18,20%
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	Claridad de rol	25,00%	25,00%	20,80%	16,70%	12,50%	29,20%
	Capacitación	16,70%	33,30%	29,20%	16,70%	4,20%	20,90%
	Participación y manejo del cambio	25,00%	12,50%	41,70%	12,50%	8,30%	20,80%
	Oportunidades para el desarrollo de habilidades y conocimientos	45,80%	8,30%	29,20%	4,20%	12,50%	16,70%
	Control y autonomía sobre el trabajo	25,00%	12,50%	20,80%	25,00%	16,70%	41,70%
DEMANDA DEL TRABAJO	Demandas ambientales y de esfuerzo físico	20,80%	50,00%	4,20%	12,50%	12,50%	25,00%
	Demandas emocionales	60,00%	20,00%	13,30%	6,70%	0,00%	6,70%
	Demandas cuantitativas	45,80%	12,50%	29,20%	8,30%	4,20%	12,50%
	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	41,70%	20,80%	16,70%	0,00%	20,80%	20,80%
	Exigencias de responsabilidad del cargo	21,70%	21,70%	21,70%	21,70%	13,00%	34,70%
	Demandas de carga mental	25,00%	29,20%	25,00%	12,50%	8,30%	20,80%
	Consistencia del rol	30,40%	21,70%	30,40%	17,40%	0,00%	17,40%
	Demandas de la jornada de trabajo	37,50%	33,30%	12,50%	16,70%	0,00%	16,70%
RECOMPENSAS	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	37,50%	4,20%	25,00%	25,00%	8,30%	33,30%
	Reconocimiento y compensación	25,00%	20,80%	29,20%	20,80%	4,20%	25,00%

Nota. Elaboración propia adaptado de CONSULTEC (2022). Identificación y evaluación factores de riesgo psicosocial BRP Ingenieros SAS.

En el 2024, BRP Ingenieros aplica nuevamente la Batería de Riesgo Psicosocial para evaluar los riesgos intralaborales. Este análisis también se centró en los cuatro dominios clave: demandas del trabajo, control sobre el trabajo, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, y recompensas. Según los resultados de este año (Tabla 3), el dominio con mayor riesgo fue Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo con un 47,37%, seguido por recompensas con un 47,37%, control sobre el trabajo con un 31,58% y finalmente demandas del trabajo con un 10,53%. Según los resultados de este año (Tabla 3), el dominio con mayor riesgo fue Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo con un 47,37%, seguido por recompensas con un 47,37%, control sobre el trabajo con un 31,58% y finalmente demandas del trabajo con un 10,53% (AAVANZAR , 2024).

Tabla 3.

Resultados de batería de Riesgo Psicosocial 2024 - Dominios

DOMINIO	SIN RIESGO O RIESGO DESPRECIABLE	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO	RIESGO MUY ALTO	RIESGO CRITICO
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	10,53%	15,79%	26,32%	21,05%	26,32%	47,37%
Control sobre el trabajo	21,05%	21,05%	26,32%	15,79%	15,79%	31,58%
Demanda del trabajo	42,11%	31,58%	15,79%	5,26%	5,26%	10,53%
Recompensas	31,58%	10,53%	10,53%	15,79%	31,58%	47,37%

Nota. Elaboración propia adaptado de AAVANZAR (2024). *Informe de resultados Batería de riesgo psicosocial 2024.*

De manera similar a la evaluación de 2022, las dimensiones específicas dentro de cada dominio en 2024 proporcionaron una visión detallada de los riesgos como se observa en la Tabla 4. Las dimensiones más críticas identificadas fueron: relaciones sociales en el trabajo 42,11%, retroalimentación del desempeño 57,89%, claridad del rol 47,37% y Recompensas

derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza 52,63%. Estas dimensiones resaltan áreas de mejora en comunicación, retroalimentación, claridad en roles y reconocimiento que son cruciales para mejorar el entorno laboral y promover el bienestar de los trabajadores.

Tabla 4.

Resultados de batería de Riesgo Psicosocial 2024 – Dimensiones

DOMINIO	DIMENSIONES	SIN RIESGO O RIESGO DESPRECIABLE	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO	RIESGO MUY ALTO	RIESGO CRITICO
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	Características del liderazgo	10,53%	21,05%	31,58%	15,79%	21,05%	36,84%
	Relaciones sociales en el trabajo	5,26%	31,58%	21,05%	21,05%	21,05%	42,11%
	Retroalimentación del desempeño	26,32%	5,26%	10,53%	31,58%	26,32%	57,89%
	Relación con los colaboradores	16,67%	33,33%	16,67%	16,67%	16,67%	21,05%
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	Claridad de rol	15,79%	15,79%	21,05%	26,32%	21,05%	47,37%
	Capacitación	31,58%	21,05%	10,53%	21,05%	15,79%	36,84%
	Participación y manejo del cambio	26,32%	26,32%	10,53%	10,53%	26,32%	36,84%
	Oportunidades para el desarrollo de habilidades y conocimientos	42,11%	5,26%	15,79%	21,05%	15,79%	36,84%
	Control y autonomía sobre el trabajo	42,11%	15,79%	15,79%	21,05%	5,26%	26,32%
DEMANDA DEL TRABAJO	Demandas ambientales y de esfuerzo físico	47,37%	21,05%	10,53%	10,53%	10,53%	21,05%
	Demandas emocionales	73,68%	15,79%	10,53%	0,00%	0,00%	0,00%
	Demandas cuantitativas	31,58%	21,05%	31,58%	5,26%	10,53%	15,79%
	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	31,58%	42,11%	5,26%	5,26%	15,79%	21,05%
	Exigencias de responsabilidad del cargo	23,08%	23,08%	15,38%	7,69%	30,77%	26,32%
	Demandas de carga mental	21,05%	36,84%	10,53%	5,26%	26,32%	31,58%
	Consistencia del rol	23,08%	15,38%	23,08%	23,08%	15,38%	26,32%
	Demandas de la jornada de trabajo	36,84%	36,84%	15,79%	10,53%	0,00%	10,53%

DOMINIO	DIMENSIONES	SIN RIESGO O RIESGO DESPRECIABLE	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO	RIESGO MUY ALTO	RIESGO CRITICO
RECOMPENSAS	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	42,11%	0,00%	5,26%	10,53%	42,11%	52,63%
	Reconocimiento y compensación	21,05%	21,05%	26,32%	15,79%	15,79%	31,58%

Nota. Elaboración propia adaptado de AAVANZAR (2024). Informe de resultados Bateria de riesgo psicosocial 2024.

Comparando los resultados de 2022 y 2024, se observa un aumento en el riesgo de los dominios de Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo y Recompensas, con incrementos en riesgo alto y muy alto del 9,87% y 26,54% respectivamente. Esto refleja un deterioro en estas áreas, alcanzando ambos dominios un riesgo del 47,37%.

A nivel de dimensiones, Control y Autonomía sobre el Trabajo y Exigencias de Responsabilidad del Cargo mostraron mejores resultados, reduciendo su riesgo crítico en un 26,32% y saliendo del grupo de las cinco más críticas. Características del Liderazgo mejoró ligeramente, pero con un 36,84% sigue siendo una de las cinco dimensiones más críticas. Por otro lado, Retroalimentación del Desempeño y Recompensas derivadas de la Pertenencia a la Organización aumentaron su riesgo en aproximadamente un 20%, teniendo más del 50% de la población en riesgos alto y muy alto. Además, nuevas dimensiones como Relaciones Sociales en el Trabajo y Claridad de Rol han emergido como áreas que ahora demandan atención prioritaria.

Se debe tener en cuenta que, debido al nivel de riesgo de las dimensiones Retroalimentación del Desempeño y Recompensas Derivadas de la Pertenencia a la Organización, BRP Ingenieros, según el Ministerio del Trabajo de Colombia, debe implementar

programas de vigilancia epidemiológica de estos factores de riesgo psicosocial. (Ministerio de trabajo, 2022). Dichos programas deben desarrollarse con el apoyo de expertos y la asesoría de la administradora de riesgos laborales correspondiente, con el objetivo de prevenir y mitigar los efectos negativos en la salud, el bienestar y el desempeño laboral de los trabajadores, conforme a la normativa vigente.

Sumado a los datos de riesgo psicosocial es importante destacar que la rotación de personal en BRP Ingenieros ha mostrado una tendencia creciente en los últimos años, como se observa en la Tabla 5. En 2022, el porcentaje de rotación total fue del 77,14%, con un 22,86% correspondiente a retiros voluntarios. Esta cifra aumentó significativamente en 2023, alcanzando un 101,96% de rotación total y un 23,53% de rotación voluntaria. Es importante señalar que el alto porcentaje de rotación total se debe a la naturaleza del trabajo por proyectos en BRP Ingenieros donde los contratos de muchos trabajadores finalizan al concluir los proyectos.

Tabla 5.

Índice de rotación de personal BRP Ingenieros

Año	Head Count Promedio	Número de Retiros Totales	Número de retiros voluntarios	% Rotación Total	% Rotación Voluntario
2024	43	28	8	65,12%	18,60%
2023	51	52	12	101,96%	23,53%
2022	35	27	8	77,14%	22,86%

Nota. Elaboración propia con base en datos proporcionados por BRP Ingenieros (2024) frente al índice del 2022 al 2024.

A pesar de esto, la rotación voluntaria arroja un 18,60% en 2024, lo que sigue siendo considerablemente más alto que el promedio del mercado, el cual, según (ACRIP, 2022) en el 2022, se sitúa en un 14,44%. Este nivel de rotación voluntaria indica que, independientemente

de la finalización de proyectos, un número significativo de trabajadores elige dejar la organización por voluntad propia.

Los resultados de la encuesta de riesgo psicosocial destacan problemas críticos en áreas como la retroalimentación del desempeño y las recompensas derivadas de la pertenencia. Actualmente, BRP Ingenieros no cuenta con un modelo de compensación integral que pueda abordar los factores tangibles como el salario, y los intangibles como el reconocimiento y la estabilidad laboral. Implementar un modelo integral de compensación impacta positivamente estos resultados, aumentar la motivación y la fidelización de los trabajadores y reducir la alta rotación que afecta a la organización.

Aún con la criticidad de los porcentajes en las variables anteriormente descritas, conforme los resultados y conclusiones registradas en el informe de la batería de riesgo psicosocial, el nivel de riesgo intralaboral para BRP ingenieros es bajo y se proyecta una nueva medición y aplicación de la batería para el 2026.

1.2. Descripción del Problema

Con base en los antecedentes descritos, se observa que BRP Ingenieros enfrenta desafíos relacionados con el riesgo psicosocial y la rotación de personal. Los altos niveles de riesgo en dimensiones como la retroalimentación del desempeño y las recompensas, junto con una rotación voluntaria superior al promedio del mercado de 14% según (ACRIP, 2022), evidencia la oportunidad de implementar un modelo de compensación integral. Este modelo es esencial para abordar no solo los aspectos salariales, sino también los factores intangibles que impactan la motivación, el compromiso y la estabilidad laboral. La ausencia de una estrategia

de compensación adecuada contribuye a la desmotivación, dificultando la fidelización del talento y afectando la eficiencia operativa de la empresa.

Según Álvarez (2020), la compensación está intrínsecamente ligada a la calidad de vida de los trabajadores, ya que no solo se trata de la remuneración directa que reciben, sino también de cómo esta afecta su bienestar general, satisfacción laboral y motivación. La remuneración económica actualmente no es el único factor para atraer y fidelizar a las personas, las empresas deben adaptar su oferta de valor a las necesidades de los talentos y ofrecer beneficios competitivos como programas de capacitación y desarrollo personal, flexibilidad laboral y beneficios enfocados en la salud y el bienestar emocional (Malacara, 2020).

1.3. Pregunta de Investigación

Frente a esta problemática surge entonces la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es el modelo de estructura salarial y compensación más adecuado para BRP Ingenieros que permita reducir los niveles de riesgo psicosocial y mejorar la fidelización de trabajadores, alineándose con las mejores prácticas del mercado?

Para presentar una solución, se llevará a cabo un diagnóstico para posteriormente diseñar el modelo de estructura salarial y compensación integral.

Finalmente, la estructura de este documento se divide en nueve partes: introducción, objetivos, justificación, marco institucional, marco de referencia, diseño metodológico, diagnóstico organizacional, plan de intervención, conclusiones y recomendaciones.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de estructura salarial y compensación para BRP Ingenieros que reduzca los niveles de riesgo psicosocial y mejore la fidelización de trabajadores, alineándose con las mejores prácticas del mercado.

2.2. Objetivos Específicos

- Conocer las necesidades actuales a nivel de compensación del capital humano de BRP Ingenieros a partir del análisis situacional de la empresa.
- Identificar en la literatura los referentes teóricos relacionados con el tema de estudio para construir un modelo de compensación fortalecido en el desarrollo del marco de conceptual sólido.
- Proponer los componentes del modelo de estructura salarial y compensación que se adapte a las necesidades de BRP INGENIEROS SAS.
- Establecer el plan de implementación del modelo de estructura salarial y compensación propuesto para BRP Ingenieros.

3. Justificación

La rotación voluntaria en BRP Ingenieros, que fue del 18,6% en 2024, tiene relación con los datos recopilados de la data de retiros de la compañía, la encuesta de retiro y los resultados de la batería de riesgo psicosocial. En la recopilación de datos se identifica un impacto grande en las siguientes variables: la retroalimentación del desempeño (57,89%) y las recompensas derivadas de la pertenencia a la organización (52,63%). Estos resultados subrayan problemas en la percepción de equidad y reconocimiento dentro de la empresa, lo que contribuye significativamente a la desmotivación y al deseo de buscar mejores oportunidades externas. Por lo tanto, es importante la implementación de un modelo de compensación integral que contemple aspectos tangibles por ejemplo la remuneración inicial y los aspectos intangibles relacionados con el salario emocional y el bienestar, contribuyendo en la mejora de la relación trabajador-empleador en temas de entorno laboral y fidelización de personal.

Conforme los cambios en la necesidades y perspectivas actuales, la compensación se ha convertido en una variable crucial en la gestión organizacional moderna ya que tras la pandemia de Covid-19, las prioridades de los trabajadores han evolucionado, trasladando el foco de la compensación exclusivamente económica hacia un enfoque más integral que también promueva el bienestar, la estabilidad, y el desarrollo personal y profesional. (Ávila, Quiroga, Sacchi, & Serantes, 2022)

El análisis de la rotación de personal en BRP INGENIEROS revela que, en 2022, el 30% de las renunciaciones fueron voluntarias, mientras que el 63% se debió a la finalización de proyectos (Figura 1). En 2023, aunque las renunciaciones voluntarias disminuyeron al 23,53%, el 50% de los trabajadores que dejaron la compañía lo hicieron debido a ofertas laborales más atractivas (Figura 2). Estos datos invitan y motivan a revisar la manera en que se aborda la

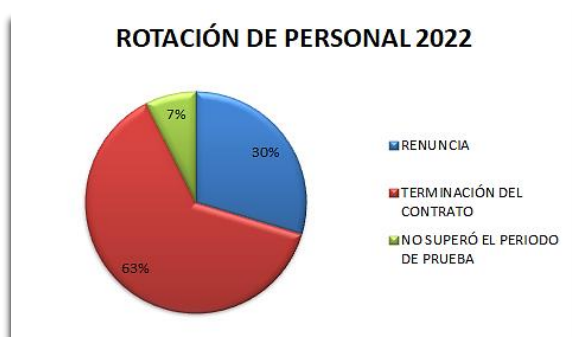
compensación para lograr fidelizar talento clave y mantener la competitividad en el mercado.

(Rotación de Personal, 2024)

En la propuesta del modelo de estructura salarial y compensación se contemplaron cuatro fases: estructura salarial, paquete de compensación integral, comunicación y capacitación y finalmente monitoreo y evaluación. Cada fase contempla parámetros de análisis que impacta la construcción del modelo.

Figura 1

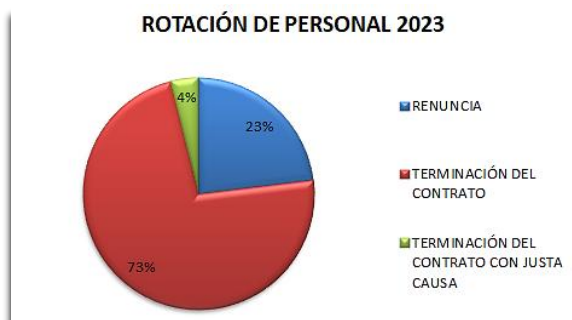
Rotación de personal BRP 2022



Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por BRP Ingenieros (2022) de la rotación de personal en el año 2022.

Figura 2

Rotación de personal BRP 2023



Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por BRP Ingenieros (2023) de la rotación de personal en el año 2023.

La implementación de un modelo integral de estructura salarial y compensación permitirá a BRP INGENIEROS establecer parámetros claros y equitativos para la remuneración. Este enfoque no solo ayudará a atraer y fidelizar talento en un entorno laboral competitivo, sino que también mejorará la satisfacción y motivación de los trabajadores, promoviendo una cultura organizacional más sólida y resiliente.

En un contexto donde la compensación abarca toda la experiencia del empleado, esta investigación proporcionará una base sólida para que BRP Ingenieros implemente un modelo de estructura salarial y compensación que contribuya así a la estabilidad, productividad y crecimiento sostenido de la organización, y que esté alineada con las expectativas actuales del mercado.

4. Marco Institucional

A continuación, se presenta el marco institucional de BRP Ingenieros S.A.S., con información general de la empresa, referentes estratégicos, estructura, productos y servicios, y, finalmente, un análisis del sector energético en Colombia para comprender la situación actual de la organización.

4.1. Presentación General de la Empresa

BRP INGENIEROS nace de una idea de crear empresa que quiere hacer realidad su fundador desde 1994. Hoy BRP es una realidad que se gesta en el tiempo y una apuesta de eficiencia y calidad con gran futuro. La compañía se consolida en 2003 como BRP ingenieros EU, que luego se transforma en BRP INGENIEROS SAS para explorar los ámbitos del diseño de infraestructura eléctrica y de la consultoría energética en proyectos de gran importancia para la definición de las políticas sectoriales colombianas y para el desarrollo regional de las empresas electrificadoras y los entes territoriales. Un par de años después BRP INGENIEROS inicia su trayectoria como constructor de infraestructura eléctrica y civil. BRP se ha especializado en servicios de consultoría, diseño y supervisión en los sectores energético y de infraestructura; y en servicios de mantenimiento, construcción, montaje y operación en apoyo a la industria privada y a las instituciones estatales regionales y nacionales. (BRP Ingenieros SAS, 2024)

4.2. Referentes Estratégicos

El camino recorrido por BRP INGENIEROS ha sido guiado por la excelencia y calidad de sus servicios. A través de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo se han presentado dificultades que con el cumplimiento de su sistema de calidad y alineados con los objetivos corporativos han contribuido con el ciclo de mejora continua y permiten que hoy en día BRP compita intensamente en el sector de servicios. De acuerdo con esto, la compañía establece como referentes estratégicos:

4.3. Misión

Nuestra misión es prestar servicios de ingeniería civil eléctrica y telecomunicaciones con altos estándares de calidad, manteniendo la evolución continua obteniendo con ello la satisfacción de todos nuestros clientes. (BRP Ingenieros SAS, 2024)

4.4. Visión

Llegar al 2028 como líder en la prestación de servicios nuestros servicios en todo el territorio nacional, mediante un crecimiento dinámico que garantice la sostenibilidad del mercado. (BRP Ingenieros SAS, 2024)

4.5. Objetivos Estratégicos

- Ampliar la oferta de servicios, incluyendo el diseño detallado de subestaciones, líneas y redes eléctricas en AT, MT y BT, así como el desarrollo de proyectos de energía renovable.


- Mantener altos estándares de calidad y eficiencia en la construcción, montaje y mantenimiento de infraestructura eléctrica y de telecomunicaciones
- Aumentar y consolidar la presencia en mercados internacionales establecidos, con un enfoque particular en América Latina, para diversificar y expandir la base de clientes.

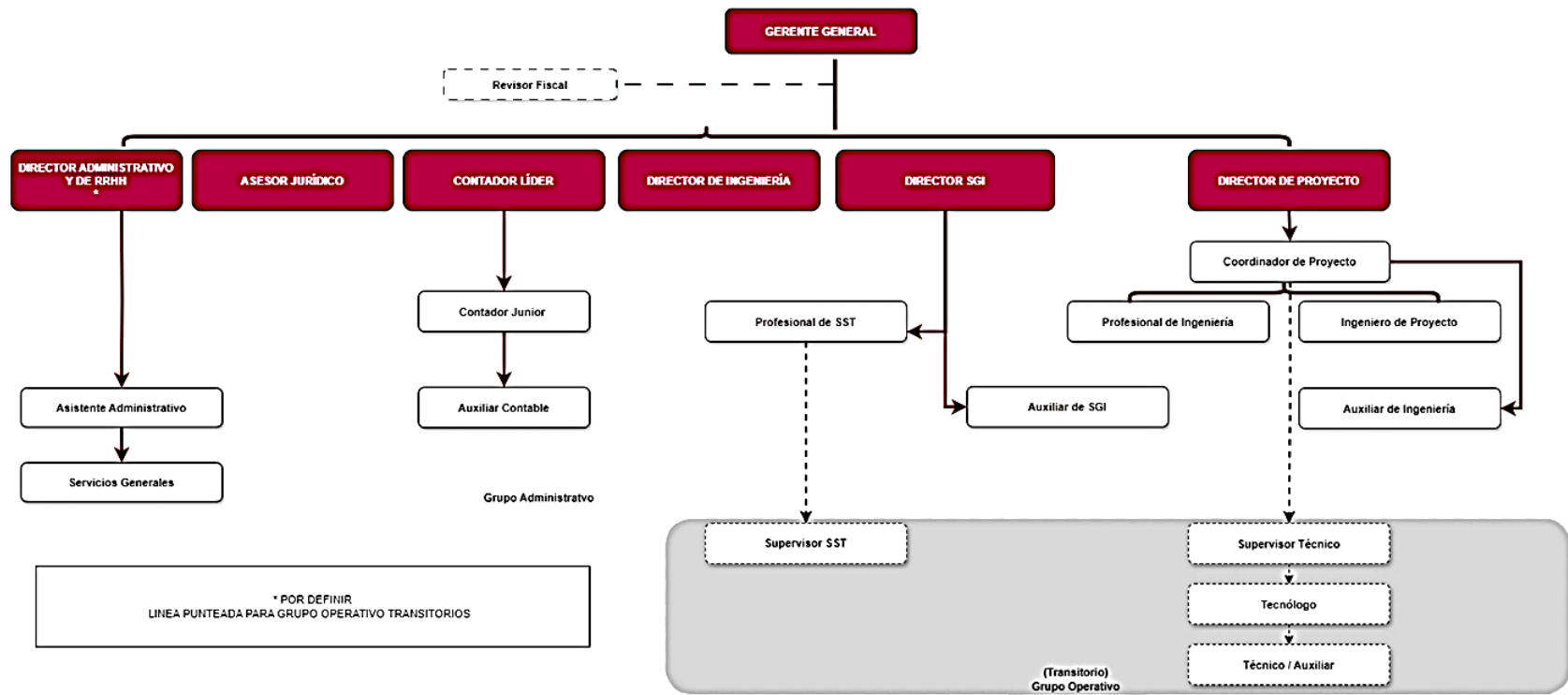
4.6. Estructura Organizacional

La estructura organizativa de BRP INGENIEROS SAS refleja una clara dirección y liderazgo en las áreas administrativas, las cuales están centradas en un aspecto fundamental: el desarrollo de proyectos. Aunque esta área posee una estructura básica para el funcionamiento de la empresa, cada proyecto cuenta con un organigrama específico diseñado para su ejecución, con el propósito de evitar la necesidad de modificar el organigrama general de la compañía. A continuación, se presenta el organigrama de BRP INGENIEROS en la figura 3, donde se puede apreciar por áreas los responsables de los procesos de la compañía: (BRP Ingenieros SAS., 2024)

Figura 3

Organigrama General BRP INGENIEROS

	ORGANIGRAMA GENERAL	
	CÓDIGO	OR-GR-01
	FECHA	26/06/2024

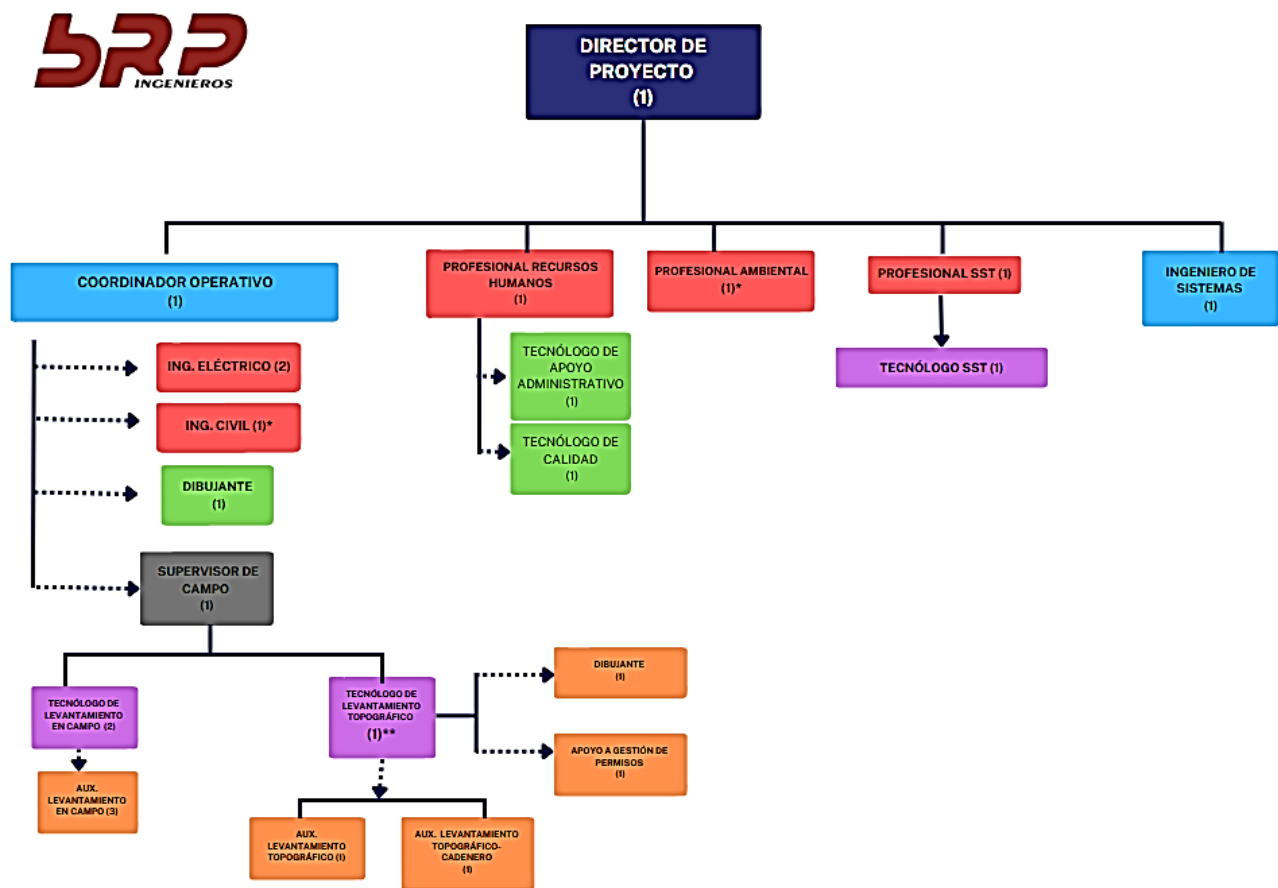


Nota. Adaptado de Organigrama BRP Ingenieros SAS, de BRP INGENIEROS SAS, 2024.

En la Figura 4 se presenta el organigrama específico de los proyectos ejecutados por BRP Ingenieros SAS. Los controles de cambios generados se efectuarán conforme lo exijan los proyectos. (BRP Ingenieros SAS, 2024)

Figura 4

Organigrama proyectos BRP INGENIEROS



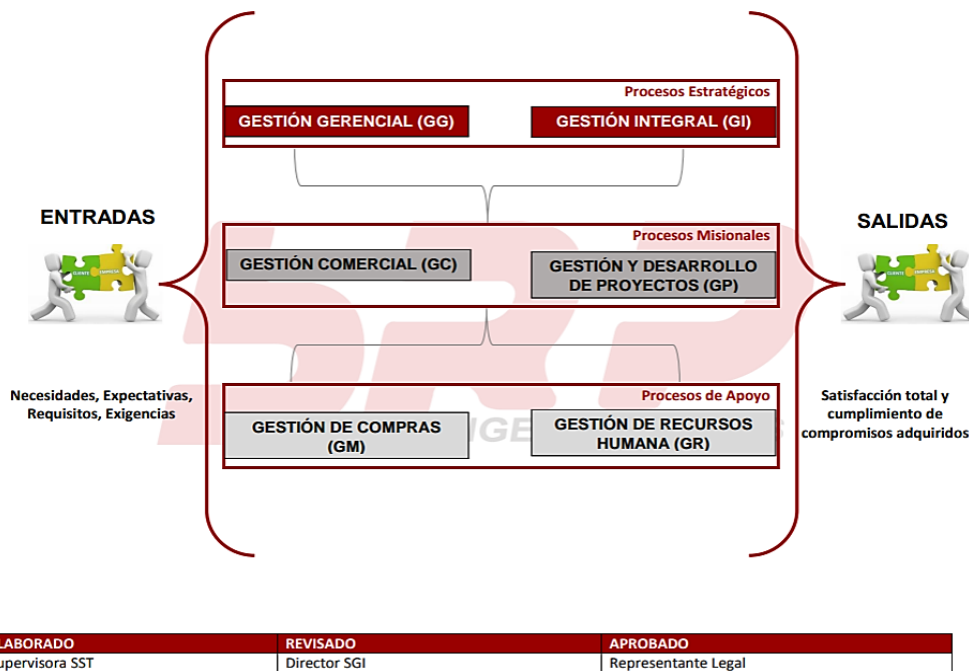
Nota: Adaptado de Organigrama particular BRP Ingenieros SAS, de BRP INGENIEROS SAS, 2024. Este organigrama denota la estructura por proyectos que implementa la compañía.

4.7. Mapa de Procesos

Dentro del ciclo de mejora continua, BRP utiliza su mapa de procesos para clasificar sus áreas de funcionamiento. Esto implica la identificación de las entradas y salidas del ciclo de servicio, así como la realización de un control y seguimiento adecuados para mantener el enfoque en los objetivos misionales y estratégicos de la compañía. Esta herramienta permite que se identifiquen las áreas auditables y de mayor impacto a las políticas de calidad y al desarrollo de su Sistema de Gestión Integrado, clasificar por procesos y subprocesos las áreas funcionales de la compañía. El mapa de procesos se presenta en la Figura 5.

Figura 5

Mapa de Procesos BRP Ingenieros SAS



Nota. Adaptado de Mapa de Procesos BRP Ingenieros SAS, de BRP INGENIEROS SAS, 2022, <https://brpingenieros.com/servicios/>. Mapa que permite identificar el flujo para la mejora continua en los procesos de BRP.

Dentro de los procesos estratégicos de la compañía, la Gerencia juega un papel clave en la promoción y aseguramiento de los valores corporativos, lo que garantiza la estabilidad y permanencia de la empresa en el mercado. Además, el Sistema de Gestión Integrado asegura el cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos por las normas y regulaciones del mercado. Esto permite a BRP INGENIEROS diversificar sus actividades y aplicar los estándares pertinentes. Al seguir el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), los procesos de la compañía se benefician de una mejora continua. Los procesos misionales y de apoyo son fundamentales en este ciclo, ya que son los encargados de llevar a cabo las actividades. Contar con un mapa de procesos bien estructurado y con parámetros de seguimiento garantiza que los clientes reciban un servicio y producto conformes y satisfactorios. Esto implica que el personal del equipo debe estar debidamente calificado y ser objeto de una supervisión y evaluación constantes para cumplir con los compromisos contractuales con los clientes.

4.8. Servicios Ofertados

BRP Ingenieros SAS ofrece al mercado servicios de diseño, consultoría, construcción, montaje, desarrollo de proyectos en el sector eléctrico, civil y ahora incursionando en una nueva línea de negocio, la transformación digital. El objetivo principal para la empresa es ofrecer calidad y buen servicio a sus stakeholders, basándose en el comportamiento y demandas del sector en que se encuentra y así estar inmersos en el ciclo de mejora continua. A continuación, se presenta la línea de servicios ofertados por BRP Ingenieros SAS en la Tabla 6. (BRP Ingenieros SAS, 2024)

Tabla 6.

Línea de servicios BRP INGENIEROS SAS

Categorías de servicio	Descripción
Diseño detallado de subestaciones, líneas y redes eléctricas en at, mt y bt	Asesoramiento en el sector privado y público en proyectos de ingeniería básica y de detalle de líneas y subestaciones de alta tensión y redes MT y BT. BRP puede hacer los estudios y trámites ambientales, sociales, prediales, de costos y tarifas, y lo necesario para llegar a soluciones adaptadas, efectivas y viables para las comunidades y la industria.
Desarrollo de proyectos de energía renovable	Desarrollo de proyectos de energía solar gracias a las garantías legales, técnicas, regulatorias, financieras, logrando beneficiar a nuestros clientes con optimización de costos y calidad en el producto instalado.
Consultoría energética especializada: regulación, costeo, factibilidad	Contamos con experiencia en el diseño detallado de Pequeñas Centrales Hidráulicas, Parques Solares, Líneas de Transmisión, Redes de Distribución MT y BT, para diversos proyectos públicos y privados. Asesoramos a nuestros clientes en los aspectos regulatorios, ambientales, sociales, prediales y de negociación.
Construcción, montaje y mantenimiento de infraestructura eléctrica y de telecomunicaciones	BRP cuenta con gran experiencia en montaje y construcción de redes y subestaciones de 34.5kV, 11.4kV y 13.2kV en todo el territorio nacional y en mantenimiento de subestaciones y líneas de 115kV, 34.5kV y 13.2kV, en el sector de servicios públicos e hidrocarburos con las principales empresas que operan en Colombia y la región.
Transformación digital	BRP Se adapta a los nuevos tiempos y desarrolla una división tecnológica que abarca gestión de hardware y desarrollo de software con las últimas tecnologías del mercado. BRP ha desarrollado importantes proyectos de construcción y mantenimiento de redes celulares y de Fibra Óptica.
Construcción y mantenimiento de obras civiles	Apoyamos a los Gobiernos y al Sector Privado en sus programas de expansión de infraestructura vial, portuaria, eléctrica, petrolera y de gas, a través de la ejecución de las obras civiles asociadas, y el desarrollo de edificaciones de vivienda y comerciales.

Nota. Elaboración propia. Adaptado de Servicios de BRP Ingenieros SAS, por BRP Ingenieros SAS, 2024, <https://brpingenieros.com/servicios/>. La tabla desglosa las categorías de servicio que ofrece BRP al mercado, su enfoque y alcance.

4.9. Análisis del Sector

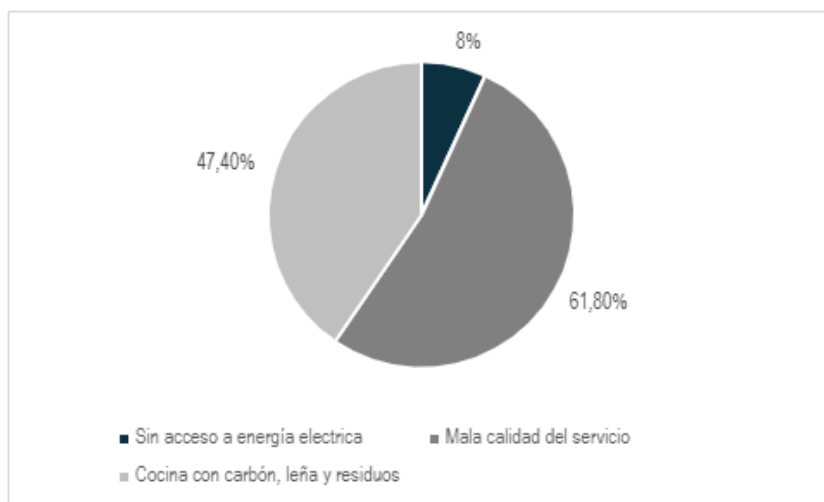
Actualmente en Colombia, existe una preocupación por la diversificación energética como una estrategia clave para reducir las disparidades sociales y mejorar de la calidad de vida en el país. Este enfoque se refleja en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, el cual establece medidas para fortalecer la infraestructura en el sector energético y fomentar el uso de

Fuentes No Convencionales de Energía Renovable, con el objetivo de disminuir la dependencia de los combustibles fósiles (Departamento Nacional de Planeación, 2023)

Un estudio de la Fundación Promigas en 2022 reveló que aproximadamente el 18,5% de la población colombiana (9,6 millones de personas) está en condición de pobreza energética. Esta condición, definida por la fundación como la incapacidad de acceder a un conjunto adecuado y de calidad de servicios energéticos necesarios para la realización de actividades humanas básicas, es una preocupación significativa. (Inclusión S.A.S y Promigas S.A. E.S.P., 2023). Los resultados anteriormente mencionados, se presentan en la Figura 6.

Figura 6

Hogares en situación de pobreza energética en Colombia.



Nota: Elaboración propia. Adaptado de Índice Multidimensional de pobreza energética en Colombia 2022, 2023, Inclusión S.A.S y Promigas S.A. E.S.P. El diagrama resume los datos de la situación de los hogares frente la accesibilidad al servicio de energía eléctrica.

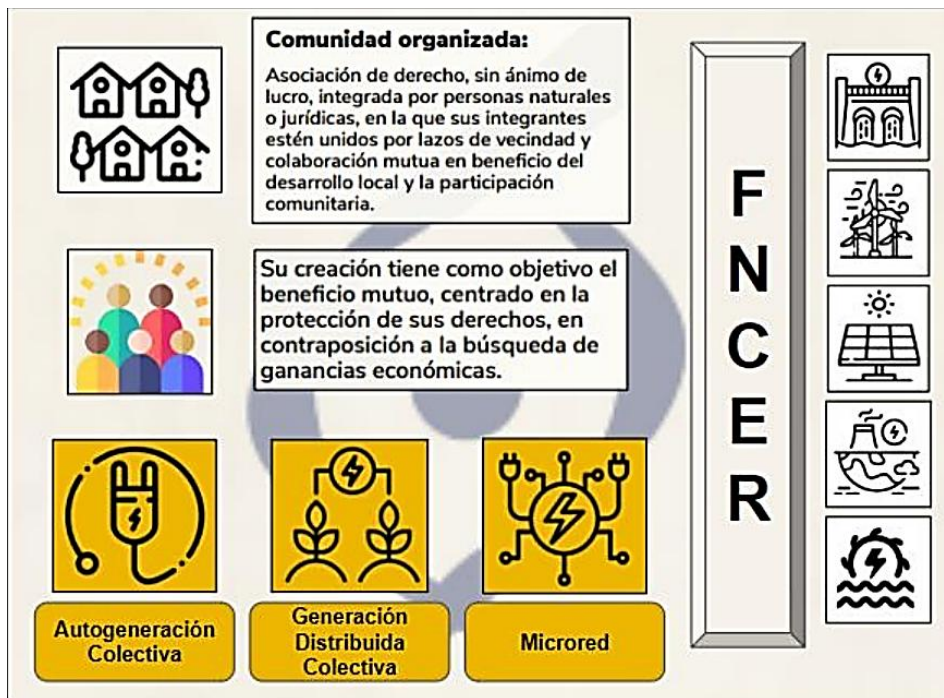
Para abordar estas deficiencias y evitar un déficit estructural proyectado para el 2027 Colombia necesita incrementar su capacidad instalada para la distribución y comercialización

de energía eléctrica mediante la implementación de nuevos proyectos (Superintendente de Servicios Públicos Domiciliarios, 2023). Esto implica un mayor aprovechamiento de fuentes renovables no convencionales, como la biomasa, la energía hidroeléctrica, eólica, solar y geotérmica, que son ambientalmente sostenibles y pueden contribuir significativamente a la mitigación de las disparidades energéticas y el desarrollo sostenible del país.

La matriz energética del país revela los recursos a los que deben recurrir los usuarios de las Zonas No Interconectadas (ZNI) para acceder al servicio de energía eléctrica. A partir del 2022, en vista de las condiciones actuales del sistema energético nacional, la falta de cobertura del sistema y por ende la poca disponibilidad de acceso al servicio de las ZNI, surge el concepto de "Comunidades Energéticas" (Superintendente de Servicios Públicos Domiciliarios, 2023). El esquema general de las comunidades energéticas se presenta en la Figura 7.

Figura 7

Síntesis de las Comunidades Energéticas

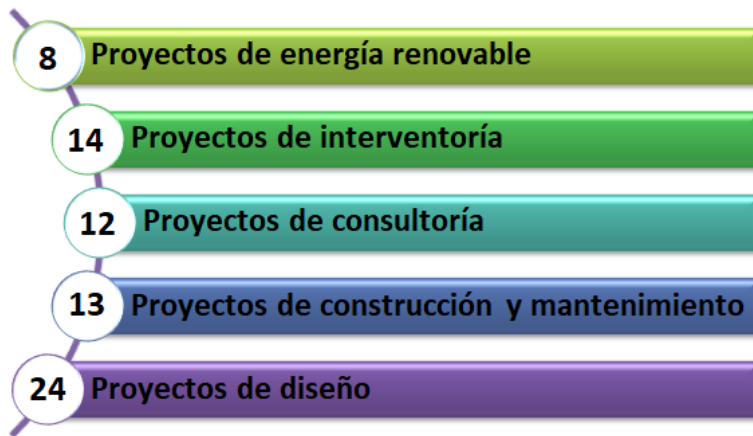


Nota. Adaptado de Informe Sectorial de la Prestación del Servicio de Energía Eléctrica 2022 para las Zonas No Interconectadas. Superintendencia de servicios públicos domiciliarios. (2023). La figura resume el funcionamiento de las comunidades energéticas.

De acuerdo con los datos suministrados y en relación con su línea de servicios, BRP INGENIEROS SAS ha ejecutado los siguientes proyectos como se presentan en la Figura 8.

Figura 8

Experiencia BRP



Nota: elaboración propia. La figura resume la experiencia de BRP INGENIEROS frente los distintos proyectos que ha ejecutado en relación con su línea de servicios.

5. Marco de Referencia

5.1. Modelos de Compensación

Los cambios en los contextos sociales, profesionales, personales y económicos han llevado a las empresas a revisar sus esquemas de compensación para evaluar su alineación con las expectativas de las partes interesadas. En el entorno empresarial, el tema salarial genera inquietud, ya que la gestión de recursos debe ser estratégica, cuidadosa y, sobre todo, justa, equitativa y conforme a la legislación vigente.

Los modelos de compensación salarial son variados y se diseñan para satisfacer diferentes necesidades organizacionales y para adaptarse a las particularidades de los trabajadores. Debido a esto muestran variaciones según el objetivo del programa de compensación y las características específicas de cada organización. Entre los principales modelos se encuentran los siguientes:

5.1.1. Modelo de Compensación Basado en el Cargo

Este modelo de compensación basado en el cargo se fundamenta en la evaluación del valor relativo de cada cargo dentro de una organización, sin considerar a la persona que lo ocupa. Su objetivo principal es establecer jerarquías internas que permitan garantizar la equidad salarial. Esta aproximación se traduce en estructuras de grados o bandas salariales, donde los cargos se clasifican según su complejidad, nivel de responsabilidad, habilidades requeridas y el impacto que generan en los resultados organizacionales. De esta forma, los puestos más exigentes y estratégicos se asocian con niveles de compensación más altos,

facilitando un esquema de pago justo, transparente y coherente con las políticas de equidad interna y competitividad externa (Armstrong & Taylor, 2023).

5.1.2. Modelo Basado en el Precio del Mercado

En el modelo de compensación basado en el mercado, el enfoque se centra en las fuerzas externas, utilizando datos de encuestas salariales para establecer los niveles de compensación. Este método, conocido como market pricing, permite a las organizaciones mantener competitividad en la atracción y retención de talento, especialmente en sectores donde ciertos perfiles son altamente demandados. Al depender de la información de mercado, las empresas pueden establecer políticas salariales como igualar la mediana o ubicarse en el cuartil superior del mercado. No obstante, cuando se utiliza como único criterio, este enfoque puede generar tensiones internas, ya que omite la equidad interna y puede perpetuar desigualdades existentes en el mercado, como las de género, al no estar basado en una valoración objetiva del cargo dentro de la organización. Además, la falta de precisión en los procesos de homologación entre cargos internos y externos puede derivar en decisiones salariales inconsistentes o injustas (Armstrong & Taylor, 2023) .

5.1.3. Modelo Salarial Basado en Competencias o Habilidades

En este modelo, se prioriza el nivel de conocimientos y habilidades que el empleado posee y puede aplicar en la empresa, en lugar del cargo específico que ocupa. Es decir, si un empleado tiene las habilidades necesarias para un puesto determinado, aunque no lo esté desempeñando, se le remunera de acuerdo con ese puesto. Este enfoque es común en organizaciones que distribuyen el trabajo en equipos y buscan resultados más allá de los roles

tradicionales de los trabajadores, lo que les permite tener la flexibilidad para asignar al personal según las necesidades de la empresa (Dessler & Varela Juárez, 2017).

De acuerdo con Dessler & Varela Juárez (2017) para implementar este modelo, la organización debe tener configurados los siguientes elementos:

- Identificar las competencias y habilidades requeridas en la compañía.
- Establecer un método de compensación para dichas habilidades
- Desarrollar un sistema de formación que permita a los trabajadores adquirir las habilidades
- Implementar un proceso formal para validar que el empleado ha alcanzado el nivel requerido de conocimientos y/o habilidades
- Promover la rotación de puestos para que los trabajadores puedan practicar sus habilidades.

A medida que el empleado adquiere nuevas habilidades, su salario se ajusta en consecuencia.

5.1.4. Modelo de Compensación Basado en Desempeño

Este modelo vincula una parte de la compensación del colaborador con el logro de resultados previamente definidos, ya sea a nivel individual, de equipo o de toda la organización. Su objetivo principal es incentivar la productividad y alinear los esfuerzos de los empleados con las metas estratégicas de la empresa. A través de esquemas como el pago por mérito o la compensación variable, se premia directamente el rendimiento sin necesidad de incrementar

los costos laborales fijos. Esta estrategia no solo estimula el compromiso y el sentido de propósito, sino que también puede ser un factor determinante en la retención del talento, al reconocer y recompensar de forma diferenciada el aporte de los empleados de alto desempeño. No obstante, para que este sistema sea efectivo, debe estar sustentado en criterios de evaluación objetivos y medibles, acompañados de una comunicación clara y continua de resultados, evitando así percepciones de inequidad o desmotivación (Link, 2023)

5.1.5. Modelo de Compensación o Recompensa Total

El modelo de compensación total se fundamenta en la integración de todos los elementos de recompensa que una organización puede ofrecer, tanto financieros (como el salario base, la compensación contingente y los beneficios) como no financieros (como el desarrollo profesional, la experiencia de trabajo y el reconocimiento). Esta estrategia busca ofrecer una propuesta de valor integral al empleado, considerando que la motivación y el compromiso no dependen únicamente de la retribución económica, sino también de la calidad del entorno laboral y las oportunidades de crecimiento. De esta forma, el enfoque de recompensa total permite a las organizaciones alinear sus prácticas de compensación con la estrategia organizacional, fomentando mayor retención, motivación y atracción de talento (Armstrong, 2007).

Según Usandizaga (2008), este modelo se enfoca en identificar la combinación óptima de distintos tipos de compensación para cada organización, desglosado en tres capítulos principales:

- **Compensación:** Este componente está vinculado a la contribución del empleado. Cuando funciona correctamente, el desempeño del empleado garantiza una

compensación justa, generando beneficios tanto para el empleado como para la empresa. Aquí se incluyen la compensación fija y la variable. La compensación fija debe cubrir las necesidades básicas del empleado, para lo cual es esencial realizar un análisis y una correcta valoración de los puestos. La compensación variable, por otro lado, dependerá del desempeño individual, grupal u organizacional, y debe alinearse con la estrategia de negocio para recompensar lo que realmente valora la organización.

- **Beneficios:** Aunque pueden implicar un costo considerable para la organización, son cada vez más apreciados por los trabajadores. Estos beneficios, que se ofrecen en forma de servicios o bienes, tienen como objetivo atraer y fidelizar a los mejores talentos, así como mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Para que realmente logren su propósito de satisfacción, es crucial que la definición de estos beneficios no sea decidida únicamente por la dirección, sino que involucre la opinión de los trabajadores (Fernández López, 2009).

- **Experiencia en el Trabajo:** La experiencia laboral de un empleado abarca una combinación de factores físicos, sociales y psicológicos dentro del entorno de trabajo. Esto incluye las condiciones laborales, la calidad de las instalaciones, las relaciones con sus compañeros de trabajo y sus líderes, el estilo de liderazgo, así como la organización y estructura del trabajo. Un enfoque efectivo en la gestión de recompensas no se limita a la compensación financiera, sino que también valora la calidad de la experiencia del empleado, promoviendo un entorno que ofrezca retos laborales significativos, oportunidades de crecimiento, reconocimiento, y un equilibrio adecuado entre la vida personal y laboral. Estos elementos, al estar bien diseñados, contribuyen no solo al compromiso organizacional, sino también a la motivación, el

desempeño y la fidelización del talento dentro de la empresa (Armstrong & Taylor, 2023).

Según Sishuwa & Phiri (2020), si bien las recompensas financieras son fundamentales para atraer y retener talento, su efecto motivacional puede ser limitado en el tiempo y fácilmente replicado por otras organizaciones. En cambio, las recompensas no financieras, como el reconocimiento, el desarrollo profesional y la calidad de vida laboral, pueden generar un impacto más duradero en la motivación y el compromiso, aportando un valor distintivo a la propuesta de valor del empleador y siendo más difíciles de imitar por la competencia.

5.1.6. Modelos de compensación aplicados a contextos de temporalidad

En contextos organizacionales donde predomina la contratación temporal o por proyectos, como es el caso de BRP Ingenieros, resulta fundamental adoptar un sistema de compensación que no se limite únicamente a la retribución económica, sino que integre componentes que fortalezcan la experiencia del colaborador durante el tiempo limitado de su vínculo laboral. Según Caldera, J. M. & Giraldo, C. A., (2013) , en su propuesta para una empresa de servicios temporales, es necesario estructurar un modelo que contemple tanto aspectos salariales como elementos no financieros que generen sentido de pertenencia, incluso en entornos donde la rotación de personal es una característica estructural.

De acuerdo con estos autores, el sistema debe incluir componentes de salario emocional como el reconocimiento oportuno, oportunidades de aprendizaje, bienestar y una comunicación transparente sobre el rol del trabajador dentro de la organización. Estos elementos contribuyen significativamente a mejorar la percepción de equidad, elevar la motivación y reducir los impactos negativos de la temporalidad, convirtiéndose en una

estrategia aplicable a empresas como BRP, que operan bajo esquemas de ejecución por proyectos con variabilidad en la planta de personal.

5.2. Estrategias Para la Valoración de Cargos

La técnica de valoración de cargos es un método sistemático crucial en el análisis de la compensación dentro de una organización. Este enfoque permite evaluar la complejidad de cada cargo basándose en una serie de factores relevantes para la empresa. Además, este proceso ayuda a jerarquizar los puestos, identificando cuáles presentan mayores niveles de complejidad en comparación con otros. A partir de esta jerarquización, es posible determinar de manera justa la compensación correspondiente a la complejidad de cada puesto. Este método asegura que la estructura salarial de la organización refleje adecuadamente las demandas y responsabilidades inherentes a cada rol (Álvarez (2020)).

La valoración de cargos es un proceso que se centra específicamente en el cargo, no en la persona que lo ocupa. Esta evaluación analiza las características esenciales requeridas para desempeñar cada función, como el perfil profesional necesario, la capacidad de toma de decisiones, el impacto en los resultados de la organización, los riesgos asociados y las condiciones laborales, entre otros aspectos. En este proceso, se separa al ocupante actual del cargo para centrarse únicamente en la descripción y requisitos del puesto. Esto asegura que la valoración sea objetiva y refleje verdaderamente las demandas y responsabilidades del cargo en cuestión (Álvarez, 2020).

Utilizar técnicas de valoración de cargos es una estrategia adecuada para definir la compensación de los trabajadores, ya que minimiza los riesgos de subjetividad o favoritismos por parte de los líderes. Estas técnicas buscan ponderar y reconocer la importancia de cada cargo en la organización, garantizando así que la remuneración sea proporcional a las responsabilidades y requisitos del puesto. Es crucial destacar que, para iniciar el proceso de valoración de cargos, se requiere que las descripciones de estos estén actualizadas, pues constituyen el principal recurso para llevar a cabo una valoración efectiva (Álvarez, 2020).

5.2.1. Modelos de Valoración de Cargos

De acuerdo con Snell & Morris (2020), las técnicas más reconocidas de valoración de cargos son las siguientes:

- **Sistema de Alineación de Puestos:** Este método organiza los cargos según su valor relativo y puede ser implementado por alguien familiarizado con la estructura organizacional o por un comité de expertos de cada gerencia. En esta técnica, los evaluadores deben ordenar los cargos en función de su importancia, basándose en la descripción de cada uno. La principal ventaja es que es un método sencillo y práctico, aunque su desventaja es que no proporciona una valoración numérica exacta y puede no destacar diferencias sutiles entre los cargos. Es más adecuado para organizaciones con pocos cargos (Snell & Morris, 2020).
- **Sistema de Clasificación de Puestos:** En este sistema, los cargos se clasifican y agrupan según criterios como responsabilidad, autonomía, conocimientos, etc. Las descripciones de cada escala permiten a los líderes comparar lo requerido por

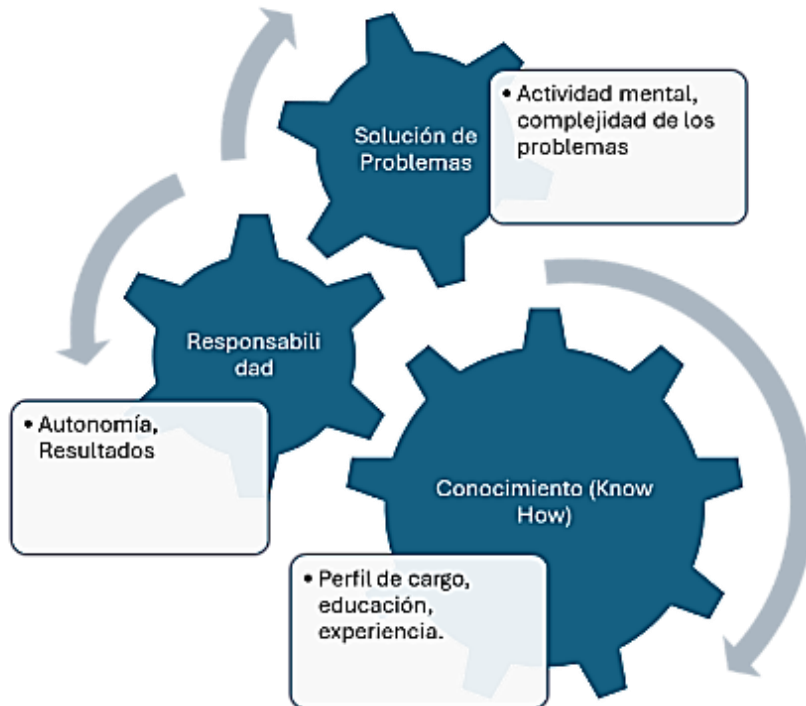
el cargo y asignarlo a una escala correspondiente. Este método es simple, pero carece de precisión en la medición cuantitativa (Snell & Morris, 2020).

- Sistema de Puntos (Método Hay): Es un sistema cuantitativo en el que diversos factores se califican y suman, otorgando más puntos según aumenta la complejidad del cargo, lo que permite obtener un valor final de la complejidad del puesto. La ventaja de esta técnica es que ofrece valores numéricos detallados y resultados más precisos y válidos. Además, permite determinar factores compensables que se ponderan de acuerdo con la naturaleza de la empresa. Este método requiere un manual de valoración que contiene la descripción de cada factor y los grados de calificación de cada uno (Snell & Morris, 2020).

De esta técnica se derivan distintas interpretaciones y adaptaciones para cada compañía, pero la más conocida y utilizada a nivel mundial es el método de perfiles de Hay, desarrollado por Edward N. Hay, que evalúa tres grandes componentes: conocimiento, solución de problemas y responsabilidad como se ve ilustrado en la figura 9.

Figura 9

Factores principales valoración de cargos Edward Hay



Nota. Elaboración propia. Adaptado de Administración de recursos humanos por Snell, et al, 2020 Cengage Learning. La figura desglosa los Factores principales valoración de cargos Edward Hay.

Cada una de estas técnicas tiene sus particularidades y puede ser más adecuada para diferentes tipos de organizaciones, dependiendo de sus necesidades y estructura interna.

5.3. Definición de Categorías y/o Bandas Salariales

Después de llevar a cabo el proceso de valoración de cargos, en el que se asigna un puntaje específico a cada posición, sigue el proceso de creación de categorías. Este paso consiste en desarrollar una escala que agrupa los cargos con puntajes similares. Esta clasificación facilita la visualización de cómo un cargo se compara y se relaciona con otros

dentro de la estructura organizacional. La cantidad de categorías se define según las necesidades y criterios de cada empresa, lo que permite una adaptación flexible a las distintas dinámicas y tamaños organizacionales. Una vez establecidas estas categorías, a cada una se le asignan rangos salariales. Estos rangos están diseñados para reflejar las diferencias en responsabilidad, complejidad y valor de los cargos agrupados en cada categoría (Hidalgo & Ros, 2023).

Los rangos salariales establecidos tras el proceso de categorización de cargos reflejan no solo la valoración interna de los puestos dentro de la organización sino también las condiciones del mercado externo. Para construir estos rangos de manera efectiva, es crucial tener en cuenta la competitividad del mercado, asegurando que la organización sea capaz de atraer y fidelizar talento frente a sus competidores. Estos rangos salariales se diseñan como un espectro con cierto grado de flexibilidad para permitir la toma de decisiones ajustadas a las circunstancias individuales de cada empleado y cada puesto. Esta flexibilidad facilita la gestión de excepciones y promociones internas, permitiendo ajustes según el desempeño, la experiencia y las competencias únicas que cada trabajador aporta (Hidalgo & Ros, 2023).

Este sistema de categorización y asignación de rangos salariales asegura que la compensación sea equitativa y coherente con las contribuciones y demandas de cada cargo, ayudando a mantener la equidad interna y la motivación de los trabajadores.

5.4. Equidad en la Remuneración

En las organizaciones, es común encontrar trabajadores satisfechos con sus esquemas de compensación y otros no. Esta disparidad de percepciones se puede explicar mediante la teoría de la equidad, que sostiene que los trabajadores evalúan la equidad comparando los resultados obtenidos de su trabajo (compensación, reconocimiento y/o oportunidades de desarrollo) con el esfuerzo que invierten en él como su perfil profesional y las horas de trabajo. Además de esto, realizan una comparación de estos resultados con los de sus compañeros de trabajo en roles similares dentro de la misma organización o con trabajadores en cargos equivalentes en otras empresas. Si la relación entre esfuerzos y recompensas es similar a la de sus comparativos, el empleado percibirá un estado de equidad; de lo contrario, experimentará una sensación de desigualdad (Robbins & Judge, 2023)

Según Varela (2013), las percepciones de desigualdad pueden influir significativamente en las actitudes y el desempeño de los trabajadores. Para ilustrar esta idea, Varela cita un estudio realizado por Adams y Rosenbaum en 1962, quienes analizaron a un grupo de estudiantes que realizaban entrevistas de trabajo de tiempo parcial. A la mitad de estos estudiantes se les informó que no poseían las competencias necesarias para el trabajo, pero se les pagaría igual que a aquellos que sí las poseían. A la otra mitad se les comunicó que tenían las competencias necesarias. Al concluir el estudio, se encontró que aquellos a quienes se les dijo que no tenían las competencias mostraron una mayor productividad. De acuerdo con la teoría de la equidad, los estudiantes que percibieron que se les pagaba más en relación con su competencia realizaron un mayor esfuerzo para equilibrar la balanza percibida entre su contribución y su compensación.

Las percepciones de injusticia no surgen de manera aislada, sino que los trabajadores tienen un umbral de tolerancia a las injusticias. (Varela, 2013) Así, un incidente aparentemente menor podría superar este límite, desencadenando una respuesta significativa del empleado. Este concepto resalta cómo se acumulan las experiencias de injusticia y su impacto en el comportamiento del empleado dentro de la organización.

De acuerdo con Snell & Morris (2020), existen tres categorías de equidad en la compensación salarial: 1. Equidad Externa: Se refiere a la comparación que los trabajadores hacen de sus salarios con los de puestos similares en otras empresas. 2. Equidad Interna: Implica la comparación entre trabajadores dentro de la misma organización, evaluando puestos con niveles de complejidad similar. 3. Equidad Individual: Ocurre cuando los trabajadores comparan su compensación con la de colegas que desempeñan el mismo rol dentro de su organización. Las percepciones de equidad salarial son cruciales, ya que impactan directamente la productividad y la motivación del personal. Por ello, es esencial desarrollar un modelo de compensación que garantice la equidad tanto interna como externamente, asegurando así un entorno laboral justo y motivador.

Según los conceptos discutidos anteriormente, la equidad interna e individual en una organización pueden gestionarse eficazmente mediante un proceso de valoración de cargos. En este proceso, la compensación se define basándose en la complejidad del cargo, tomando en cuenta factores como la formación requerida, la experiencia, las responsabilidades, entre otros. Por otro lado, la equidad externa se maneja a través del acceso a encuestas salariales del mercado, que permiten comparar la compensación ofrecida por la organización con las prácticas de remuneración prevalentes en el sector (Hidalgo & Ros, 2023)

Estas encuestas salariales pueden ser accesibles de diferentes maneras. Algunas están disponibles en páginas web de manera gratuita, otras requieren de una suscripción o pago, y en otros casos, pueden ser recolectadas directamente por el área de recursos humanos de la organización. El uso de estas encuestas es fundamental para asegurar que la estructura salarial de la empresa sea competitiva en el mercado, ayudando así a atraer y fidelizar talento, mientras se mantiene la equidad salarial en relación con el mercado laboral más amplio (Snell & Morris, 2020)

Para analizar la equidad interna y competitividad externa es necesario realizar una curva salarial que permita evidenciar la relación entre el valor de los cargos (valoración de cargos) y el pago salarial que estos reciben, sean las compensaciones de los trabajadores al interior de la organización para la equidad interna o las compensaciones que paga el mercado para la competitividad externa. (Snell & Morris, 2020)

5.5. Tendencias de Compensación

Según un análisis realizado por la consultora (Deloitte Colombia, 2024) es crucial identificar las tendencias actuales antes de diseñar o ajustar los modelos de compensación. Algunas de estas tendencias se mencionan en la tabla 7:

Tabla 7.

Tendencias para la definición de modelos de compensación salarial

Tipo de tendencia	Descripción
Aceleradores de impacto	Su objetivo principal es medir a las personas por productividad y desempeño y conforme a ello diseñar modelos de salariales.
Compensación centrada en la cultura	Se basa en evaluar al trabajador y su alineación con la organización, es decir, si cumple con los objetivos estratégicos, los valores corporativos. Además, permite analizar qué tan propositiva es su actitud frente a la mejora continua de los procesos internos.
Inversión en el talento	Medición de componentes del ser (habilidades, competencias, capacidades) y la potencialización de estos a través de herramientas suministradas por la compañía.
Aceleradores del bienestar	Su objetivo se centra en diseñar un modelo de entorno laboral basado en la experiencia, es decir, que la organización brinde una experiencia satisfactoria a través comunicación constante y asertiva y promoción de la mejora continua.
Compensación personalizada con base en la analítica del talento.	Segmentar las áreas de la compañía por grupos generacionales y con estos resultados agrupar los esquemas de trabajo.

Nota: Elaboración propia. Adaptado de Esquemas de compensación estratégica: catalizadores del cambio en las organizaciones. Deloitte Colombia, 2024.

5.6. Compensación Salarial

Es común en el ámbito laboral que toda persona vinculada a una empresa reciba una remuneración acordada por los servicios que presta, lo cual conlleva una serie de responsabilidades. La atracción de talento y la fidelización de los colaboradores son aspectos clave para las empresas, ya que la competitividad por los candidatos puede variar dependiendo de lo atractivas que sean las ofertas laborales. Por ello, las compañías deben esforzarse en atraer y fidelizar talentos que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y cuyos intereses se alineen con el beneficio mutuo. Es fundamental que toda empresa establezca un sistema de compensación salarial bien definido, con bases sólidas para determinar tanto en la

etapa inicial de contratación como en el desarrollo profesional posterior, el monto a reconocer a cada individuo por su desempeño y responsabilidades.

Como primer paso, es crucial destacar que las empresas pueden llevar a cabo aumentos salariales con la periodicidad que consideren adecuada, ya sea semestral o anualmente. Estos ajustes generalmente están alineados con la situación económica del país y las tasas de inflación, sin perder de vista que cualquier determinación, ajuste o incremento del salario debe ser justo, equitativo y acorde al cargo y las responsabilidades asociadas al mismo. En segundo lugar, se debe considerar que:

- El salario global corresponde a la remuneración que recibe un trabajador acorde a su perfil y funciones desempeñadas.
- Las bonificaciones son un factor extra otorgado al trabajador por un labor, contribución o esfuerzo adicional a lo que normalmente se hace sin que necesariamente deba asociarse al concepto de horas extra.
- Existen sectores de la economía donde ya es casi que impositivo el pago de bonificaciones por la misma mecánica del sector y los profesionales, por ejemplo, el sector petrolero.
- El tamaño y tipo de la organización, número de trabajadores, tipo de actividad, son factores por considerar frente al establecimiento de una remuneración salarial.

A lo largo de la historia los economistas han tenido gran injerencia en el comportamiento y tipificación de temas salariales. (Chamorro, 2011) evoca los aportes de John Maynard Keynes, quien expone su postura frente a la relación de definición de salarios

respecto a alcanzar o no el nivel de productividad estimada para la organización. Se adentra en analizar aspectos reales de las organizaciones, tales como:

- La influencia y participación de los sindicatos en el momento de definir salarios.
- La plusvalía del sistema capitalista.
- Análisis de la productividad marginal. Ya que no siempre la respuesta está en contratar mano de obra adicional para alcanzar niveles altos de producción y no siempre emplear el recurso disponible de mano de obra reduce los costos y aumenta la productividad. Estudiar los impactos que generan estos aspectos, conllevaron a esté referente determinar que:
 - El sistema capitalista conlleva a desequilibrar a la persona, ocasionando deterioro en su salud física
 - Sobrecarga laboral por una misma remuneración salarial.
 - Es importante considerar dentro de las mediciones de salario: el salario nominal y el salario real, los cuales se describen en la Figura 10.

Figura 10

Tipos de salario



Nota: Elaboración propia. Figura que resumen los tipos de salario conforme la información consignada en la investigación de (Chamorro, 2011)

5.7. Compensación Emocional

En los últimos años, el concepto de salario emocional ha ganado una relevancia significativa, especialmente a la luz de los crecientes índices de estrés laboral, como lo señalan la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su llamado a la adopción de nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo. Según estos organismos, solo el 35% de los países se han comprometido a implementar medidas para mitigar los impactos del estrés laboral en la vida tanto profesional como personal de los trabajadores. La recopilación de datos realizada por estos dos organismos internacionales, indica un aumento en los niveles de ansiedad y depresión, particularmente después del brote de la pandemia COVID-19. La OIT, mediante su Convenio sobre Seguridad y Salud en el Trabajo N.º155, y la OMS, a través de la publicación trienal del "Atlas de Salud Mental", examinan los datos recopilados de países que han implementado políticas en materia de salud mental. Estos datos sirven como guía para aquellos que desean comenzar a incorporar herramientas de medición del bienestar mental a nivel macro (nacional) y micro (en empresas, corporaciones, etc.). (Organización Mundial de la salud, 2022)

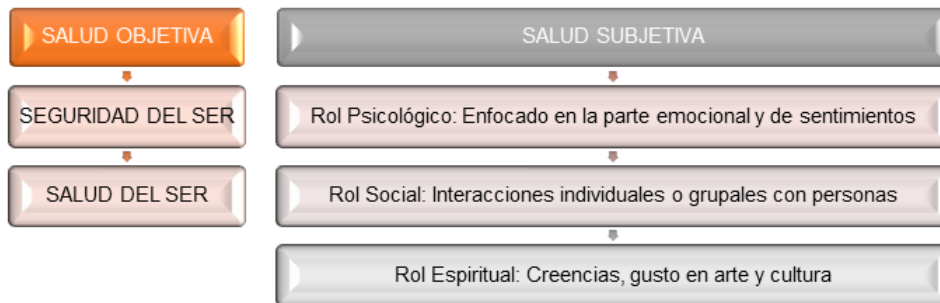
Dadas las actuales condiciones económicas a nivel global y en consonancia con las cifras publicadas por estos dos organismos internacionales, cobra relevancia el concepto de Salario Emocional. Si bien este término es amplio en su definición, podemos empezar por considerarlo como una forma de recompensa, tal como lo propuso Armstrong (2023). Desde esta perspectiva, el salario emocional se entiende como una gratificación intrínseca no relacionada con lo financiero. En este sentido, las organizaciones tienen la oportunidad de explorar la posibilidad de recompensar a sus trabajadores desde una perspectiva emocional, aunque esta no sea tangible. Esta modalidad de retribución puede contribuir a fortalecer el

vínculo del trabajador con su puesto laboral, lo que hace que la recompensa sea aún más valorada. (Gálvez-Calderon & Bermúdez-Restrepo, 2022)

Desde la perspectiva de Rubio, Aranda Beltrán, González Baltazar, & Gómez Sánchez (2020), se prefiere el término "colaborador" en lugar de "trabajador", se consideran como clientes internos de la organización. Según esta visión, la fidelización de estos colaboradores debe enfocarse en crear un ambiente laboral favorable que fortalezca su sentido de pertenencia, evitando así un aumento en los índices de rotación de personal. Generar y mantener un entorno laboral adecuado para cada colaborador es una tarea ardua, dado que las organizaciones albergan una diversidad de individuos y roles en constante cambio. Sin embargo, la comunicación constante, respetuosa y recíproca con estos clientes internos es fundamental para buscar la mejora continua en el proceso de gestión y desarrollo del salario emocional. Dentro de la gestión del ser, dentro de las organizaciones es importante abordar la identificación de la esférica biológica para impactar la generación de valor entre organización-colaborador, como se muestra en la Figura 11.

Figura 11

Tipos de salud basadas en la esfera biológica del ser.

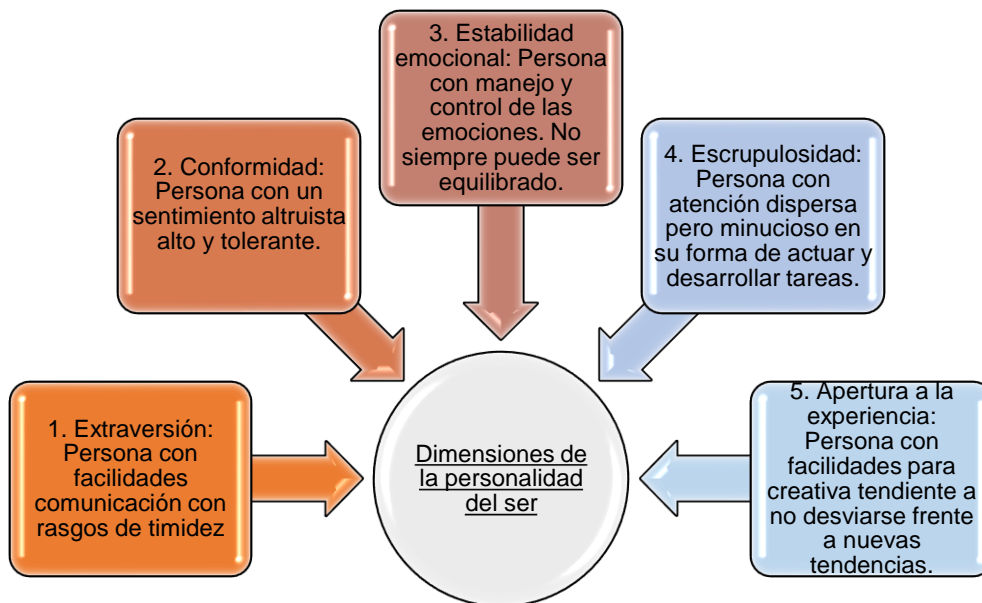


Nota: Elaboración propia. Adoptado de *El concepto de salario emocional*. Rubio, S. M., Beltrán, C. A., Baltazar, R. G., & Sánchez, R. V. G. 30 junio, 2020. La figura resume y relaciona los conceptos de Esfera Biológica y la salud objetiva y subjetiva categorizadas como tipos de salud.

Esta reflexión sobre la esfera del ser, permite explorar de manera integral la mejor manera de promover el bienestar, al profundizar en aspectos, deseos y motivaciones que guían a las personas hacia el cumplimiento de su propósito de vida. Esta exploración se complementa con las cinco dimensiones o personalidades del ser (Figura 12): extraversión, escrupulosidad, estabilidad emocional, apertura a la experiencia y conformidad (Rudas Prónina & Parra Pinzón, 2010). Al combinar estas herramientas, las organizaciones pueden evaluar de manera más precisa qué necesidades desean abordar con la implementación del salario emocional y cómo se puede generar un beneficio mutuo a través de medidas de intervención y mejora.

Figura 12

Dimensiones de la personalidad del ser



Nota: Elaboración propia. Adaptado basado en Análisis de cultura organizacional en dos centros de lenguas para estudiar el nivel de ajuste de la persona a la organización, de Rudas Prónina, C., & Parra Pinzón, A. M, 2010. La figura expone las dimensiones de la personalidad del ser y sus características.

Dado lo complejo que puede resultar el análisis, la implementación y la medición del salario emocional, hoy en día el mercado ofrece a las organizaciones plataformas que gestionan estas tareas. Como ejemplo, podemos mencionar a una startup chilena llamada "BUK", cuya misión es fundamentar los aspectos del recurso humano en las organizaciones mediante la creación de valor a través de la mejora continua. Dentro de los servicios ofrecidos por BUK se encuentra la asesoría empresarial para la definición de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitirán medir el impacto de la implementación del salario emocional en el desempeño laboral. Todo esto se lleva a cabo a través de un software integral que

recopila, procesa y presenta la información ingresada, generando resultados individuales. Estos resultados son evaluados para determinar si se alinean con los objetivos estratégicos de la organización, los centros de costos, el proyecto o el área a la que pertenece la persona; lo que permite tomar decisiones informadas en base a los datos obtenidos, la idea es lograr estabilizar la relación vida laboral-vida personal. (BUK Colombia, 2024)

5.8. Fidelización del Personal

La gestión del talento humano y el conocimiento son pilares fundamentales para potenciar las ventajas competitivas de una empresa. Por esta razón, las organizaciones se esfuerzan en cultivar la motivación de aquellos trabajadores que aportan un valor diferenciador en su rendimiento. (Rubio T. , 2014). Sin embargo, el mero reclutamiento de talento no basta; la verdadera fidelización del personal depende en gran medida de la experiencia del empleado, su grado de compromiso, satisfacción y bienestar. Estos elementos son alcanzables en entornos éticos y socialmente responsables (Luna Arocas, 2018).

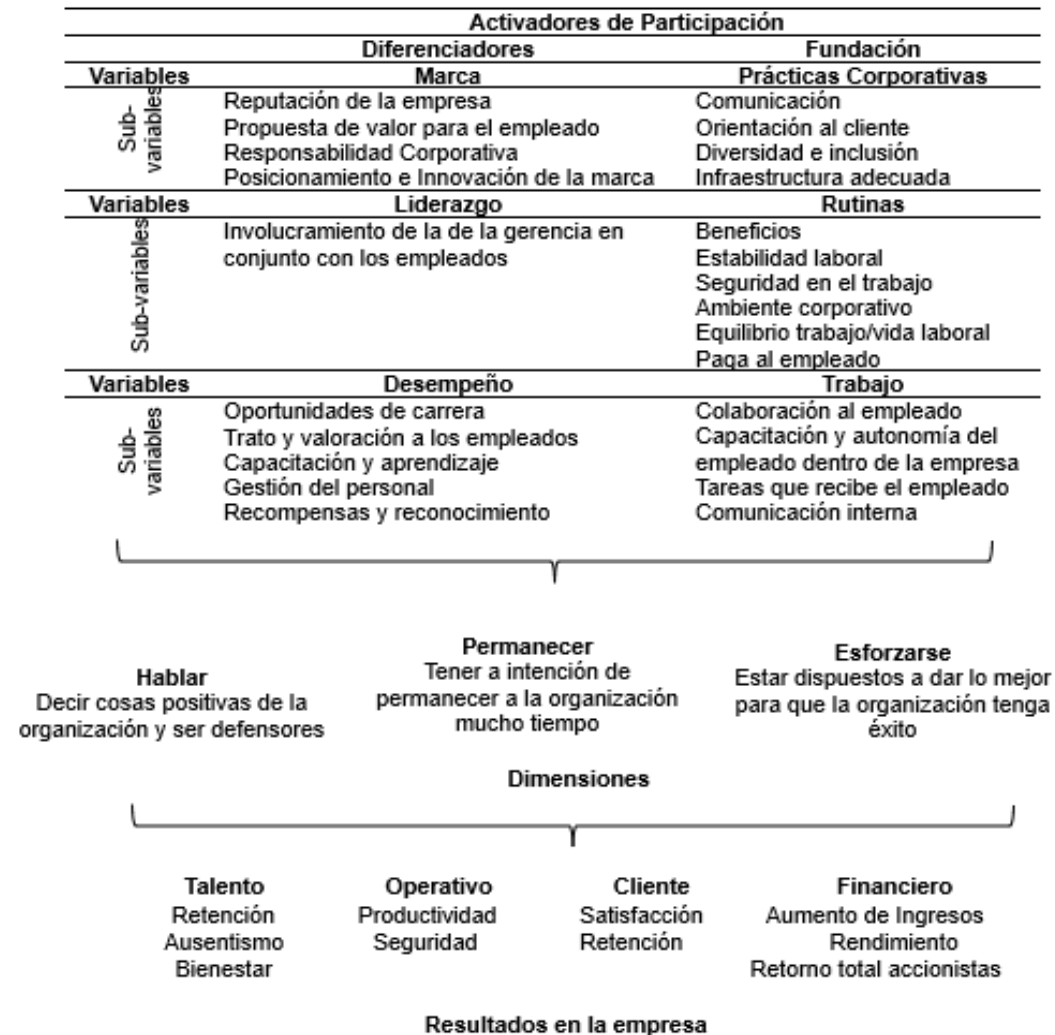
Existen factores de satisfacción o motivadores que pueden ser autónomos o controlados. En la motivación controlada, los trabajadores responden únicamente por presión externa, para ganar un premio o evitar un castigo. Por otra parte, para que los motivadores autónomos tengan lugar debe existir en el trabajador control de sus propias acciones, competencia y relacionamiento con los demás. Las políticas organizacionales que apoyan estas últimas características no solo promueven el bienestar del empleado, sino también la rentabilidad y sostenibilidad organizacional. Por el contrario, ambientes que las frustran esta

motivación conducen al agotamiento, rotación de personal y bajo desempeño. (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017)

AON Hewitt ha desarrollado un modelo para medir y mejorar el compromiso de los trabajadores como una forma de garantizar su permanencia, basado en 6 variables generadoras de compromiso, divididas en fundamentales (las más básicas y propias de la estructura laboral) y diferenciadoras (impulsan el compromiso a un nivel superior). Estas variables son cruciales para promover un compromiso sostenible y significativo dentro de la organización (AON Hewitt, 2017). En la Figura 13 se presentan las variables, subvariables y las dimensiones evaluadas en el modelo, así como los resultados que pueden alcanzarse a partir de su aplicación.

Figura 13

Modelo de compromiso de AON Hewitt



Nota. Elaboración propia. Adaptado de Tendencias Globales de Compromiso de Trabajadores, AON Hewitt, 2017.

La fidelización del talento humano es esencial para evitar disfunciones en el rendimiento organizacional y los costos asociados a la rotación del personal. Además, la pérdida de talento puede fortalecer a la competencia y socavar la competitividad de la empresa. Para contrarrestar esto, se pueden implementar diversas estrategias, como programas de mentoría,

oportunidades de ejecutar tareas retadoras, una compensación competitiva con énfasis en la equidad en la remuneración, programas de reconocimiento, retroalimentación y alineación de los trabajadores con los objetivos y la visión de la empresa (Bhattacharyya, 2015). Estos elementos, aunque generales, deben adaptarse a la estructura y necesidades específicas de cada organización.

5.9. Compensación Variable.

De acuerdo con Caron, Ben Ayed y Vandenberghe (2013), la remuneración variable puede ser entendida como la prima que reciben los trabajadores de una empresa en función de su rendimiento con el propósito práctico de fidelizar a las personas hacia la compañía, y en esta se identifican cuatro características, que están además relacionadas con el compromiso, la continuidad de los trabajadores y la justicia organizacional. (Caron, Ben Ayed, & Vandenberghe, 2013)

- El vínculo entre el rendimiento y la remuneración: justicia distributiva.
- El valor acordado de la prima: justicia procedural.
- La comunicación organizacional puesta a disposición para los trabajadores: justicia informacional.
- La información dada por el jefe inmediato con respecto a la remuneración: justicia interpersonal.

Los incentivos pueden estar relacionados con el desempeño individual, del grupo al que pertenece, del área o de la organización, y pueden usarse como una herramienta para buscar resultados como el cumplimiento de objetivos a corto mediano o largo plazo, refuerzo de la

cultura organizacional, o algún esfuerzo específico. Sin embargo, su efectividad depende de que los trabajadores comprendan y acepten el sistema, por lo que es esencial explicar las contribuciones que se esperan de cada puesto y los beneficios del sistema (Hidalgo, 2011)

Según (Hidalgo, 2011), existen diversos modelos de sistemas de pago variable como son:

- Pagos variables para posiciones no vinculadas al área de ventas con plazos de hasta un año: son sistemas basados generalmente en bonificaciones ligados al cumplimiento de objetivos anuales.
- Pagos variables con plazos superiores a un año: están orientados a posiciones estratégicas, como directores o altos ejecutivos, cuyas decisiones impactan los resultados a largo plazo. Los pagos suelen estar relacionados con el valor de las acciones de la empresa o se usan reservas de una porción de las acciones para el empleado.

6. Diseño Metodológico

El presente diseño metodológico contiene información detallada sobre el tipo de investigación a desarrollar, metodologías usadas para el análisis externo e interno de BRP Ingenieros S.A.S., el instrumento de medición con la descripción de variables, población, muestra y validación de la herramienta que permitirá obtener los datos relevantes para alcanzar los objetivos del trabajo investigativo.

6.1. Tipo de Investigación.

A continuación, se describen las características que distinguen la investigación: según su propósito, esta es una investigación aplicada, ya que busca generar resultados que impacten en la empresa BRP Ingenieros. En cuanto a su grado de profundidad es descriptiva, considerando que se puede obtener información detallada de la situación actual de la compañía y se toma como referencia teorías de otros autores sobre modelos de compensación laboral. Además, en cuanto a las fuentes de datos, se trata de una investigación tanto cualitativa como cuantitativa, por lo que se define que es una investigación mixta, ya que se utilizan conteos numéricos que deben ser analizados con métodos estadísticos, así como percepciones y opiniones de las personas para entender el problema de estudio, por lo que no sólo se registran sucesos objetivos (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Según su inferencia es una investigación deductiva porque a partir de referentes teóricos se derivan conclusiones particulares que van a ser aplicadas a la organización. En términos de su temporalidad es transversal, ya que la información se recolecta en un intervalo de tiempo determinado.

6.2. Análisis Externo.

Para el diagnóstico de la situación del sector de servicios de Ingeniería en Colombia, se utilizará el marco del modelo PESTEL, que identifica los factores externos que impactan en la compañía pese a estar fuera de su control, con el fin de generar estrategias para responder a estas tendencias del entorno (Martínez & Milla, 2012). En la matriz se analizan variables de las dimensiones política, legal, económica, sociocultural, tecnológica y medio ambiental, como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8.

Dimensiones de la matriz PESTEL

<i>Dimensiones de la matriz PESTEL</i>	
Político	Las políticas o proyectos de ley que repercuten en las organizaciones empresariales, modificaciones en los tratados comerciales o cambio en los gobiernos que pueden ser un factor de oportunidad o riesgo para la organización.
Económico	Inflación, segmentación de clases económicas, factores macro y microeconómicos, tasas de desempleo, que influyen en la ejecución de la estrategia.
Socioculturales	Factores como cambios en los patrones de consumo, niveles de ingresos, preferencias y otros factores socioculturales que afectan las tendencias de los consumidores.
Tecnológicos	Analiza las influencias de las nuevas tecnologías como inversión en TICS e I+D, innovación, tecnologías disruptivas, obsolescencia.
Ecológicos	Factores ambientales que las organizaciones deben considerar como leyes, regulaciones del consumo de energía o manejo de desperdicios, concienciación.
Legales	Cambios en las normativas que pueden afectar los proyectos de la organización como leyes relacionadas con el empleo, salud y seguridad en el trabajo, o políticas del sector.

Nota. Elaboración propia, adaptado de *Análisis PESTEL* (Torres, 2019). Conforme el análisis PESTEL del sector económico en el que se encuentra BRP se desglosa las dimensiones de mayor relación y su explicación.

A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico de la situación actual del sector de servicios en Colombia, en el que se encuentra BRP Ingenieros (Tabla 9), utilizando el marco del análisis PESTEL en el que se seleccionaron variables de las dimensiones: política, legal, económica, sociocultural, tecnológica y medio ambiental.

Tabla 9.

Matriz PESTEL

Dimensión	Variable	Impacto	Plazo
Político	Cumplimiento al PND 2022-2026 Decreto 399 2022 de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.	Oportunidad	Mediano
	Programa Empleo Incluyente para el cierre de brechas de población de difícil empleabilidad y se dictan otras disposiciones	Oportunidad	Mediano
Económico	Actualización del Plan financiero 2025 de Min Hacienda. Propuesta de reforma tributaria.	Oportunidad	Corto
		Amenaza	Mediano
	Comportamiento de la variación anual del IPC 2025	Oportunidad	Corto
Sociocultural	Histórico de compensación de Human Capital.	Oportunidad	Corto
	Propuesta de reforma laboral. Tasa de desocupación en Colombia	Amenaza	Mediano
	Apuesta salarial 2025 presentada por Human Capital.	Amenaza	Corto
Tecnológico	Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026	Oportunidad	Largo
	Ley 2121 de 2021 sobre el Régimen de Trabajo remoto.	Oportunidad	Largo
Ecológico	Programa Gestión Ambiental Empresarial de la Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá D.C.	Oportunidad	Largo
Legal	Decreto 2663 de 1950. Regulaciones laborales establecidas en el código sustantivo del trabajo.	Oportunidad	Largo

Nota. Elaboración propia. Se realiza el diagnóstico del sector económico de BRP y se diseña la matriz PESTEL a través de valorar el impacto de las dimensiones y sus respectivas variables.

6.3. Dimensión Política

- El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 en Colombia pone énfasis en el desarrollo del capital humano, mejorando la educación y formación técnica, lo que exige una adaptación de las estructuras salariales de las empresas para incentivar la capacitación constante y asegurar la fidelización del talento en un entorno altamente competitivo (Departamento Nacional de Planeación, 2023)

- El 20 de septiembre de 2022 se firma el Decreto 399 de la alcaldía Mayor de Bogotá D.C., por el cual se crea el “Programa Empleo Incluyente para el cierre de brechas de población de difícil empleabilidad” para incentivar la contratación de poblaciones que enfrentan brechas de acceso al empleo formal (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2022). En este programa se otorgan beneficios económicos a las empresas de acuerdo con el tipo de población contratada.

6.4. Dimensión Económica

- Las características de la reforma tributaria en Colombia buscan simplificar el sistema fiscal, reducir exenciones y ampliar la base impositiva, lo que impacta en las cargas tributarias de las empresas y los ingresos personales. La reforma también incluye la eliminación gradual de subsidios distorsionantes. Este contexto económico, podría generar cambios en los costos operativos de las empresas, pudiendo afectar la estructura de costos, la planificación financiera y las estrategias de compensación e inversión a largo plazo (Galindo, 2024).

- La inflación anual presentada en noviembre de 2024 fue de 5,20%, muy inferior al 10,15% observado en noviembre 2023 (Departamento Nacional de Planeación, 2024). Además, de acuerdo con la actualización del Plan Financiero 2025, el crecimiento de la economía colombiana se proyecta en un 2,6%, superior al de 2024 que sería de 1,8%, y se fija la meta de inflación total a diciembre 2025 en 3,6%. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2025). Esta información se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10.

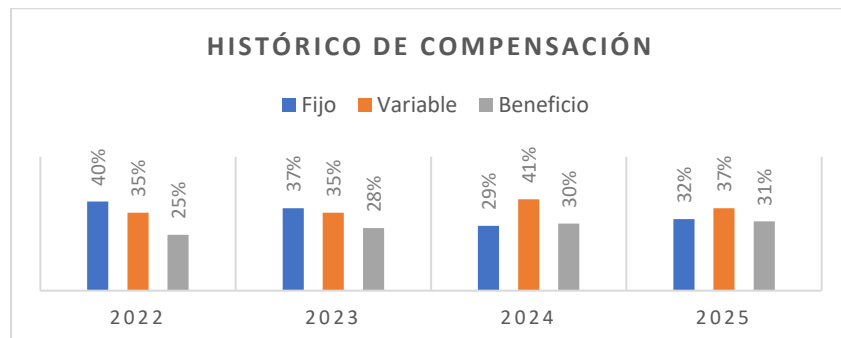
Inflación en Colombia 2023-2025

Inflación en Colombia 2023-2025	
Noviembre 2023	10,15%
Noviembre 2024	5,20%
Meta de inflación anual a diciembre 2025	3, 6%

Nota: Elaboración propia, 2025. La tabla muestra los datos de la inflación en Colombia de acuerdo con datos del DNP y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

- El Índice de Precios al Consumidor registró una variación anual de 5,22% en enero 2025, menor a la que se presentó en el mes de enero 2024 que fue de 8,35%. Dentro de las divisiones que se ubicaron debajo del promedio nacional se encuentra la de Bienes y servicios diversos con una contribución de 2,9%, mientras que la de Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles se ubicó por encima con una contribución de 6,48% (DANE, 2025).

- Según los datos del Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano de Human Capital sobre los históricos de Compensación, para el año 2025 se evidencia que la compensación variable cubre el 37% de la compensación total, seguido del salario fijo con 32% y beneficios con el 31% (HUMAN CAPITAL, 2025). Los datos de los años anteriores se presentan en la Figura 14.

Figura 14*Histórico de compensación*

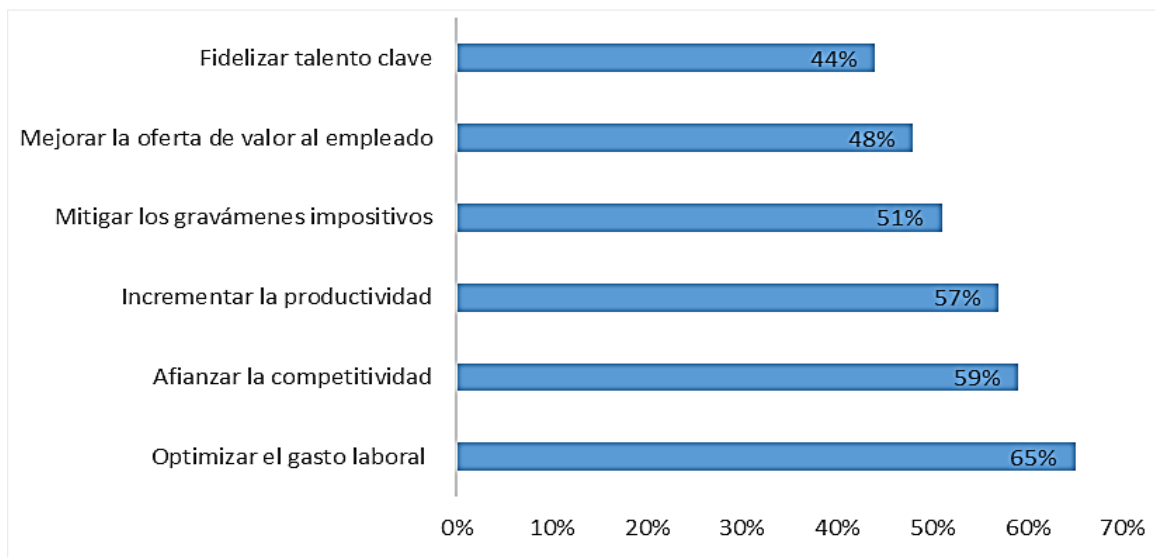
Nota. Elaboración propia, adaptado de Human Capital, 2025.

6.5. Dimensión Sociocultural

- La propuesta de reforma laboral del gobierno colombiano establece pautas para garantizar la mejora en la estabilidad laboral, paridad salarial, así como disminución en las jornadas laborales y un aumento en los recargos dominicales, festivos y nocturnos; lo que implica un ajuste en las estructuras de remuneración de las empresas (Ministerio de Trabajo, 2023).
 - Para el mes de enero 2024 las ramas de la Industria Manufacturera y la Construcción fueron unas de las que más contribuyeron a la variación positiva de población ocupada en el país en comparación con el mismo mes de 2023. A pesar de que otras ramas del sector como la de las actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos, experimentaron una variación negativa, siguen teniendo una participación importante dentro del total de personas ocupadas a nivel nacional (DANE, 2024).
 - La apuesta salarial presentada por Human Capital para el año 2025 en el Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano, refleja que las empresas para este año se enfocan principalmente en la optimización del gasto laboral, la competitividad y la productividad, por

encima de otros factores como la mejora en la oferta de valor al empleado y la fidelización del talento clave, como se presenta en la Figura 15, (HUMAN CAPITAL, 2025).

Figura 15. *Enfoques de compensación*



Nota. Elaboración propia, adaptado de Human Capital, 2025.

6.6. Dimensión Tecnológica

- El Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 (Departamento Nacional de Planeación, 2023) destaca la promoción de la innovación y la competitividad, impulsando la reactivación económica mediante la ciencia, la tecnología y la innovación, lo que lleva a las empresas a fomentar la capacitación continua de su personal en nuevas tecnologías.
- La Ley 2121 de 2021 establece las normas para regular y promover el trabajo remoto como una forma de ejecución del contrato de trabajo usando tecnologías de la información y las telecomunicaciones, cumpliendo con lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo en cuanto a elementos esenciales (art. 23), jornada laboral, exclusividad laboral,

condiciones de trabajo, herramientas y equipos, pago de salarios y reconocimiento de horas extras. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

6.7. Dimensión Ecológica

- El Programa de Fortalecimiento de Capacidades para la Responsabilidad Empresarial Ambiental (FOCREA) es un mecanismo de reconocimiento público implementado por la Secretaría de Ambiente de la Alcaldía de Bogotá. Este programa genera beneficios tributarios, como descuentos en impuestos distritales, además de mejorar la reputación corporativa y facilitar el acceso a certificaciones ambientales que aumentan la competitividad de las empresas en el mercado. (Secretaría Distrital de Ambiente, 2024).

6.8. Dimensión Legal

- El Código Sustantivo del trabajo - Decreto 2663 de 1950, regula las relaciones laborales con el fin de lograr justicia, coordinación económica y equilibrio social (Departamento Administrativo de la Función Pública, 1950). En este decreto se establecen las leyes relacionadas con las condiciones laborales, salario mínimo, horas extras, beneficios sociales y equidad salarial.

6.9. Análisis Interno.

El análisis interno de la empresa BRP Ingenieros se llevó a cabo mediante la aplicación de tres encuestas diseñadas para identificar las oportunidades de mejora y fortalezas en el modelo de compensación, estos instrumentos atienden a ocho dimensiones que enmarcarán el diseño del modelo de estructura salarial y compensación: *satisfacción, compensación,*

desarrollo, puesto de trabajo, alineación, jefes/equipo de trabajo, relación trabajo/vida personal y atracción.

Se estructuró una encuesta de *Clima Organizacional* para conocer la percepción de los colaboradores respecto al estado de la gestión del talento humano en BRP Ingenieros. Este instrumento de medición utilizó una escala de Likert de 5 posiciones para medir la percepción de los encuestados, siendo usada principalmente en investigaciones sociales y educativas (Enciclopedia Británica, 2024). Se definieron las siguientes posibles opciones de respuesta: *completamente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo o completamente de acuerdo.*

Adicionalmente, se diseñó una encuesta de retiro, para evaluar 20 variables, que atienden a las dimensiones del modelo de compensación, usando una escala de 4 posiciones con el fin de que el empleado calificara cada variable como *Muy satisfecho, Satisfecho, Insatisfecho o No Aplica* de acuerdo con su experiencia en BRP Ingenieros. Así mismo, se incluyeron preguntas de respuesta abierta.

Por otra parte, se estructuró un formato de entrevista al gerente general de la empresa para conocer su punto de vista y expectativas respecto a la implementación del modelo de compensación. Las preguntas planteadas fueron de respuesta abierta.

A continuación, se presenta la población, muestra y ficha técnica para el análisis interno.

6.9.1. Encuesta de Clima Organizacional.

- Población.** La población que compone el estudio está compuesta por 36 trabajadores que constituyen el 100% de las personas activas en la empresa al momento de la aplicación del instrumento en el mes de diciembre 2024. Los perfiles que caracterizan la población están descritos por Gerentes, Coordinadores, Ingenieros, Auxiliares y Técnicos.
- Muestra.** De acuerdo con la base de datos proporcionada por la empresa, la muestra estuvo compuesta por 18 de los 36 trabajadores. A estos se les aplicó la encuesta de clima organizacional, ya que cumplían con el requisito mínimo de antigüedad en la organización, el cual era superior a tres meses de vinculación.
- Ficha técnica.** En la Tabla 11 se muestra el perfil del personal encuestado.

Tabla 11.

Ficha técnica del personal encuestado.

Característica	Descripción
Periodo de recolección de datos	Del 27 de noviembre al 7 de diciembre de 2024
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia
Cargo de las personas encuestadas	Operativos y administrativos
Población	36 personas
Muestra (18 personas)	Cargos operativos (9) Cargos administrativos (9)
Medio de recolección	Entrevista personal, encuesta digital

Nota. Elaboración propia a partir del diseño metodológico del trabajo de grado (2024).

6.9.2. Encuesta de Retiro

- Población.** La población que compone el estudio está compuesta por 8 personas constituyen el 100% de los retiros voluntarios de BRP Ingenieros en 2024. Los

perfiles que caracterizan la población están descritos por personal administrativo y de ingeniería.

- **Muestra.** Dado el número de trabajadores que se retiraron voluntariamente de la empresa en el 2024, la intensión muestral fue de la totalidad de los trabajadores, es decir 8 personas, sin embargo, tan solo el 5 participaron en la aplicación de los instrumentos.
- **Ficha técnica.** En la Tabla 12 se muestra el perfil del personal encuestado.

Tabla 12.

Ficha técnica del personal encuestado.

Característica	Descripción
Periodo de recolección de datos	Del 27 de noviembre al 7 de diciembre de 2024
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia
Cargo de las personas encuestadas	Administrativos y de ingeniería
Característica	Descripción
Población	8 personas
Muestra	5 personas
Medio de recolección	Encuesta digital

Nota. Elaboración propia a partir del proceso de recolección de datos realizado en el marco del trabajo de grado (2024).

6.9.3. Entrevista con el Gerente General de BRP Ingenieros

La empresa cuenta con un solo Gerente General al que se le aplicó el instrumento a través de una entrevista para conocer las realidades y expectativas frente a la propuesta del modelo de estructura salarial y compensación.

6.9.4. Identificación de las Variables

A continuación, se describen las ocho variables identificadas a través de la revisión del marco teórico y que permiten enmarcar la investigación (Tabla 13).

Tabla 13.

Identificación de variables

Variable	Descripción
Satisfacción	Se refiere al sentimiento positivo del colaborador frente a las características y condiciones de su puesto de trabajo, el cual puede estar influido por la variedad en las tareas que realiza, la retroalimentación, el acompañamiento y sus relaciones con compañeros y jefes. (Madero Gomez, 2020).
Jefes / equipo de trabajo	Alude a la importancia del estilo de liderazgo de los directivos, la relación líder-seguidor, el desempeño y la cohesión grupal en la satisfacción laboral (Pérez Vilar & Azzollini, 2013).
Desarrollo	Es la progresión y promoción de los colaboradores de la empresa, por la adquisición de habilidades y conocimientos a partir de su experiencia.
Puesto de trabajo	Se refiere a las características físicas del entorno de trabajo, como las instalaciones, el acceso a los recursos para cumplir con las tareas asignadas, así como las funciones que se deben ejercer de acuerdo con el cargo de cada empleado.
Alineación	Se refiere a la coherencia entre los esfuerzos del talento humano de la compañía y los objetivos de la organización, a partir del conocimiento y empoderamiento con el direccionamiento estratégico de la empresa para que este sea una visión compartida (ROSCAR, 2015).
Compensación	Se refiere a la forma en la que se retribuye el trabajo de los empleados de la organización y agrupa factores como: el balance en la relación trabajo-vida personal, supervisión y apoyo, desarrollo profesional y satisfacción con la remuneración salarial. Esto con el fin de atraer talento y generar compromiso y lealtad entre los trabajadores (Gonzalez Navarro, Selva Olid, & Sunyer Torrents, 2021).
Relación trabajo/vida personal	Se refiere a las estrategias de la empresa para balancear las cargas laborales y la vida personal de los colaboradores, como la flexibilidad en los horarios y las modalidades de trabajo, ya que esto genera una cultura de mejora en las organizaciones (Gonzalez Navarro, Selva Olid, & Sunyer Torrents, 2021).
Atracción	Se refiere a los factores que persuaden y generan adherencia del talento humano hacia la compañía, ya sea en el proceso de búsqueda del talento, como en el día a día de la empresa, influyendo en una baja rotación del personal.

Nota. Elaboración propia con base en definiciones de autores como Madero-Gómez (2020), Pérez Vilar y Azzollini (2013), ROSCAR (2015) y González-Navarro, Selva-Olid y Sunyer-Torrents (2021)

6.10. Validación del Instrumento de Medición.

El instrumento de medición fue validado por cuatro (4) expertos, una (1) persona vinculada a la empresa que pertenece al área de Recursos Humanos, un (1) profesor de la Universidad EAN, una (1) profesora de la Universidad de los Andes experta en Talento Humano y una (1) persona experta en compensación, quien se desempeña como directora de Talento Humano en otra compañía.

Para la validación se utilizó el índice de V de Aiken, el cual se presenta en el Anexo 1, que permite medir la claridad, la relevancia y la pertinencia de cada pregunta. Cuando los evaluadores están en completo acuerdo con la pregunta se evalúa con 1 y si están en desacuerdo se evalúa en 0. De acuerdo con los resultados de la validación, las preguntas con resultado igual a 1 son aceptadas completamente. Si el resultado es menor a 1 o igual a 0,85 se ajustan las preguntas de acuerdo con los comentarios de los evaluadores. Finalmente, si el resultado es menor a 0.85 se eliminan las preguntas. (Anexo 1.)

6.11. Instrumento de Medición

Para cumplir el objetivo de diagnosticar las necesidades actuales a nivel de compensación del capital humano de BRP Ingenieros, se aplicaron los instrumentos diseñados de Clima Organizacional, Retiro y entrevista con el Gerente, para conocer la situación actual de las dimensiones que van a considerarse para la propuesta del modelo de estructura salarial y compensación. Dichas encuestas fueron diligenciadas por el personal vía formato de Google Forms, mientras que la entrevista con el Gerente general de la empresa se llevó a cabo de forma presencial. (Anexo 2)

7. Diagnóstico Organizacional

Según la metodología establecida, se presenta el análisis de factores externos e internos que afectan a BRP Ingenieros, que se usaron para el diseño del modelo de estructura salarial y compensación.

7.1. Procesamiento Estadístico de Datos Para el Análisis Interno

Una vez aplicados los instrumentos, se recopilan, procesan y analizan los resultados, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización, que contribuyan al diseño del modelo de estructura salarial y compensación para BRP Ingenieros.

7.1.1. Encuesta de Clima Organizacional.

La aplicación de este instrumento permitirá analizar la percepción de clima organizacional de los trabajadores de BRP INGENIEROS. De acuerdo con las preguntas de caracterización del personal encuestado en la encuesta de clima laboral, se evidencia una población mayoritariamente joven, con un 61,1% menor de 44 años. En cuanto a formación académica, prevalecen los niveles técnicos, tecnólogo y profesional, representando el 66,6% del total, mientras que un 27,8% posee estudios de especialización o posgrado. La mayoría de los participantes son solteros (61,1%) y tienen una antigüedad en la empresa menor a tres años (66,7%). En cuanto a la estructura de puestos, los niveles operativos y administrativos abarcan el 83.3% del total, seguidos por supervisión (11,1%) y gerencial (5,6%), lo que sugiere una estructura organizativa con mayor concentración en áreas operativas y administrativas. Finalmente, la distribución de los trabajadores entre los departamentos administrativos y operativos es equitativa, con un 50% de cada uno. (Tabla 14)

Tabla 14.

Caracterización del personal encuestado en la encuesta de clima laboral

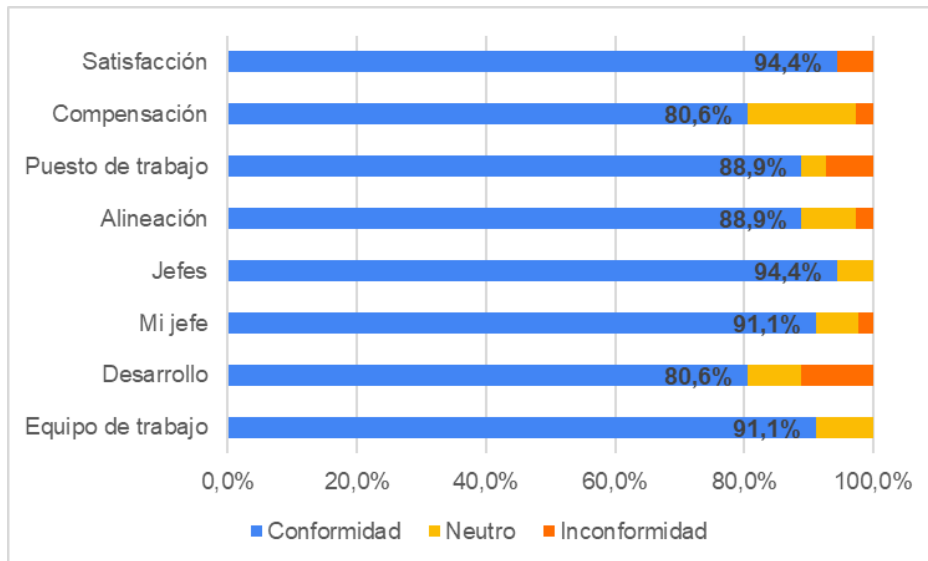
	Preguntas	Respuestas
Rango de edad	25 – 34 años	38,9%
	35 – 44 años	22,2%
	45 – 55 años	16,7%
	> 55 años	22,2%
Nivel educativo	Secundaria	5,6%
	Técnico o tecnólogo	33,3%
	Profesional	33,3%
	Especialización o posgrado	27,8%
Estado civil	Soltero	61,1%
	Casado/a o en unión libre	38,9%
Antigüedad en la empresa	< 1 año	27,8%
	1 a 3 años	38,9%
	3 a 5 años	11,1%
	6 a 9 años	11,1%
	Más de 10 años	11,1%
Nivel de puesto	Operativo	38,9%
	Administrativo	44,4%
	Supervisión	11,1%
	Gerencial	5,6%
Área o departamento en el que trabaja	Administrativo	50%
	Operativo	50%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta de clima organizacional aplicada en 2024.

Los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral (Anexo 3) revelan que BRP Ingenieros tiene un entorno organizacional mayormente positivo, con niveles de conformidad superiores al 80% en las dimensiones evaluadas. (Figura 16).

Figura 16

Porcentajes de conformidad por dimensión en la encuesta de clima laboral



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta de clima organizacional

El nivel de satisfacción de los trabajadores es alto, con un 94,4% de conformidad. La totalidad de los encuestados manifiesta estar motivado en su trabajo diario y la mayoría expresa su disposición a continuar en la empresa, incluso si tuviera una oferta similar en otra organización. Sin embargo, el 11,1% muestra cierta insatisfacción, lo que sugiere un ambiente laboral positivo, pero con una oportunidad para reforzar estrategias encaminadas a la motivación y satisfacción del personal.

En cuanto a la dimensión de puesto de trabajo, la mayoría de los trabajadores considera que cuentan con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones, aunque un 5,6% expresa cierta insatisfacción con las condiciones físicas y herramientas disponibles. En términos de alineación, la conformidad fue alta, el 88,9% de los colaboradores comprende su contribución al logro de los objetivos de la empresa y se identifica con los valores corporativos,

aunque aún hay un porcentaje menor que requiere mayor claridad en las responsabilidades y funciones de su cargo, y cómo estas impactan en la empresa.

El liderazgo en la organización (dimensión *jefes y mi jefe*) obtuvo también un resultado positivo con un 94,4% de conformidad, ya que los trabajadores sienten que sus ideas son tomadas en cuenta, no perciben favoritismos ni faltas de respeto y tienen acceso directo a sus jefes, aunque un porcentaje del 11,1% menciona no recibir retroalimentación clara y oportuna sobre su desempeño, lo que representa una oportunidad para fortalecer la comunicación y el acompañamiento en el desarrollo profesional de los trabajadores. A nivel de equipo de trabajo, se destaca la colaboración y los resultados en general son muy favorables al estar en 88,9% de conformidad, pero se evidencia un 11,1% que mantiene una postura neutral sobre el sentirse valorado y respetado dentro del grupo y el compromiso de este hacia el logro de los objetivos de trabajo.

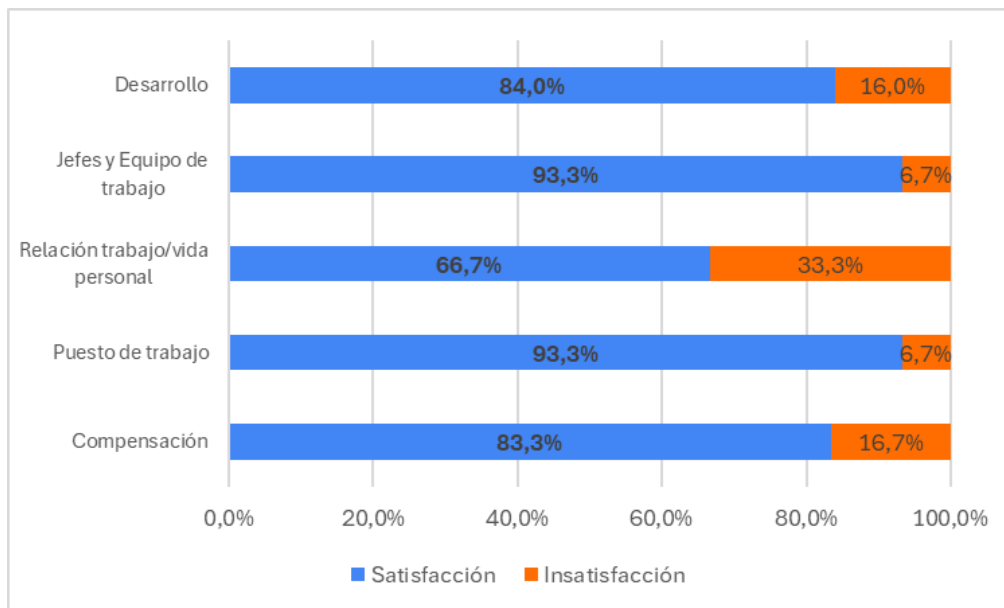
Las dimensiones con menor conformidad fueron las de Compensación y Desarrollo, con un 80,6%. Si bien la mayoría del personal comprende cómo se determina su salario y está satisfecho con los beneficios, un 27,8% se muestra neutral y un 5,5% no considera que estos últimos se ajusten a sus necesidades. Esto sugiere la necesidad de mejorar la comunicación sobre los criterios de la compensación y ajustar los beneficios a las expectativas del talento humano. En cuanto al desarrollo, un 22,2% de los encuestados indica no haber recibido retroalimentación sobre sus competencias ni cómo mejorarlas y, a pesar de que la mayoría considera útiles las capacitaciones recibidas en la empresa, es clave fortalecer una cultura de retroalimentación.

7.1.2. Encuesta de Retiro

En términos generales, los resultados del instrumento de medición de percepción de los trabajadores que dieron por terminada su relación laboral con BRP INGENIEROS fueron positivos (anexo 4), las dimensiones con mayor nivel de satisfacción fueron *Puesto de trabajo* y *jefes y equipo de trabajo*, con un resultado del 93,3%. La dimensión de *Desarrollo* tuvo un resultado del 84% y la de *Compensación* del 83,3%. Sin embargo, la dimensión de *Relación trabajo/vida personal* obtuvo un menor nivel de satisfacción, alcanzando solo un 66,67%. (Figura 17)

Figura 17

Porcentajes de satisfacción por dimensión Encuesta de Retiro



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de retiro

En la dimensión de compensación, los resultados indican que el salario no fue el factor principal para la terminación de los contratos, ya que la mayoría de los encuestados

manifestaron estar satisfechos. No obstante, algunos trabajadores expresaron que, a pesar de asumir mayores responsabilidades en proyectos, su salario no reflejaba este incremento de carga laboral. En cuanto a los beneficios, el apoyo educativo y los ajustes de horario para quienes estudian fueron bien valorados, aunque aquellos que no hicieron uso de estos no los percibieron como un factor relevante. Además, aunque la empresa ofrece modalidades de trabajo híbridas, el 40% de los encuestados manifestó insatisfacción al no haber accedido a este beneficio. Por otro lado, la percepción de estabilidad laboral fue mayormente positiva, con un 60% de los encuestados satisfechos y un 20% muy satisfechos, aunque el 20% restante indicó que la naturaleza de los proyectos generaba incertidumbre en los trabajadores sobre su permanencia.

En la *dimensión de puesto de trabajo* se identificó que las condiciones físicas y las herramientas de trabajo proporcionadas por la empresa son adecuadas, con una aceptación generalizada por parte del personal. Asimismo, el 80% de los trabajadores manifestó estar satisfecho con la seguridad en su lugar de trabajo, aunque un 20% expresó que algunas políticas de la compañía se enfocan en cumplir programas de calidad y no son aplicadas en ocasiones.

En la *dimensión de relación trabajo/vida personal*, mientras que el 80% de los trabajadores consideró adecuada su carga laboral, un 20% expresó insatisfacción con la distribución de tareas. Así mismo, aunque los horarios laborales fueron bien valorados, las actividades de bienestar organizadas por la empresa no lograron generar un impacto positivo, con un 60% de los encuestados manifestando insatisfacción en este aspecto. Esto indica la

necesidad de promover actividades que mejoren su calidad de vida dentro y fuera del entorno laboral.

La *dimensión de jefes y equipo de trabajo* reflejó una percepción positiva. Se evidenció el adecuado desarrollo de las relaciones laborales dentro de la empresa. Por último, la *dimensión de desarrollo* mostró resultados favorables. El proceso de inducción y la retroalimentación fueron bien recibidos. Además, se observó una percepción positiva por la mayoría de los encuestados respecto a la capacitación y el desarrollo laboral. Sin embargo, algunos encuestados manifestaron que la empresa no se preocupa por la capacitación de los trabajadores, y que no se tiene proyección o una probabilidad alta de ascender en la empresa. En cuanto al reconocimiento, el 60% tuvo una percepción positiva pero el 40% restante estuvo insatisfechos.

Se aplicaron también 4 preguntas abiertas, en las que se identifica que la empresa ha logrado transmitir su apoyo al desarrollo del personal con los incentivos a los trabajadores que estudian, además de tener un entorno adecuado. No obstante, se reconocen oportunidades de mejora en aspectos de salario emocional como planes de bienestar, equilibrio trabajo/vida personal, flexibilidad en los horarios y retroalimentación.

7.1.3. Entrevista con el Gerente

La aplicación de este instrumento permite analizar la perspectiva del gerente de BRP INGENIEROS. (anexo 5)

La entrevista revela que para el Gerente General la compensación no puede ser un esquema estático, ya que las necesidades de los trabajadores y la empresa evolucionan

constantemente. Desde su perspectiva el modelo de estructura salarial y compensación debe integrar cuatro elementos fundamentales: cumplimiento legal, satisfacción de necesidades sociales, apoyo emocional y estabilidad financiera, para garantizar un equilibrio entre el bienestar del personal y la sostenibilidad de la organización. Principalmente se espera que el modelo propuesto promueva la felicidad, bienestar y satisfacción de los trabajadores.

En temas de alineación, la empresa tiene objetivos estratégicos claros para los próximos cinco años, centrados en consolidarse como líder en el sector energético y en contribuir a la equidad y desarrollo del país. La compensación juega un papel clave en este propósito, al garantizar una calidad de vida digna para los trabajadores, permitiéndoles desempeñar su trabajo en entornos justos y equitativos.

Desde el punto de vista financiero, la empresa estructura su presupuesto en función de los proyectos en ejecución, asegurando que cada iniciativa cuente con la cobertura económica necesaria antes de ser implementada. Aunque el gerente está dispuesto a destinar más recursos al modelo de compensación en el futuro, aclara que esto solo será posible si el crecimiento de la compañía lo permite. Además, reconoce que no todos los trabajadores pueden recibir compensación variable, para el personal técnico y de ingeniería se podría aplicar siempre que se establezcan objetivos medibles para acordar los rangos de esta forma de compensación.

En relación con los beneficios más valiosos para los trabajadores, el gerente destaca el trato justo, el respeto por los derechos laborales y la dignificación del trabajo. Sin embargo, reconoce que el mayor desafío en la implementación de un plan de compensación es lograr un

equilibrio entre ingresos y costos, garantizando que cualquier mejora en las condiciones laborales sea financieramente sostenible. Para mitigar estos riesgos, el gerente insiste en que el modelo debe estar alineado con la realidad económica de la empresa para no comprometer su viabilidad a largo plazo.

Por último, el gerente reconoce los desafíos inherentes a la diversidad generacional del talento humano. Para mejorar el bienestar emocional de los trabajadores, el gerente sugiere la implementación de acompañamiento psicológico, destacando que la salud mental es un aspecto muy relevante en el entorno laboral.

7.2. Análisis de los resultados

A continuación, se presenta la interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos y las necesidades actuales que se identificaron a nivel de compensación del capital humano de BRP Ingenieros.

7.2.1. Situación actual

Los resultados de la encuesta de clima organizacional revelan que BRP Ingenieros cuenta con un ambiente laboral que, en general, es bien valorado por sus trabajadores, con niveles de conformidad superiores al 80% en todas las dimensiones evaluadas. La satisfacción general de los trabajadores alcanza un 94,4%, lo que indica que la mayoría se siente motivada y dispuesta a continuar en la empresa. Sin embargo, se evidencian áreas con menor conformidad, como compensación y desarrollo, con un 80,6% de aprobación.

En cuanto a la encuesta de retiro, los resultados también son favorables, con niveles altos de satisfacción en puesto de trabajo (93,3%) y jefes y equipo de trabajo (93,3%). Sin embargo, la dimensión de relación trabajo/vida personal obtuvo el nivel más bajo de satisfacción (66,67%), destacando problemas en actividades de bienestar y equilibrio entre la vida laboral y personal.

Por otro lado, la entrevista con el gerente general muestra una perspectiva estratégica en la cual la compensación es vista como un sistema dinámico, adaptado a las necesidades del talento humano y la empresa. El modelo de compensación propuesto busca integrar cuatro elementos clave: cumplimiento legal, satisfacción social, apoyo emocional y estabilidad financiera. Además, la empresa prioriza la sostenibilidad financiera, asegurando que cualquier mejora en compensación esté respaldada por el crecimiento de la compañía.

7.2.2. Necesidades actuales de compensación de los trabajadores de BRP.

A partir de los resultados presentados de las herramientas de diagnóstico y de las observaciones recibidas por los trabajadores en cada una de estas, se identifican las siguientes necesidades actuales de compensación de los trabajadores de BRP Ingenieros:

- Los beneficios que otorga BRP Ingenieros no se ajustan a sus necesidades de todos sus trabajadores.
- No se da retroalimentación a todos los trabajadores, por parte de sus jefes, con respecto a su trabajo, sus competencias y la forma en la que estas podrían ser mejoradas. Además, algunos empleados manifiestan no tener claridad sobre sus funciones ni de cómo estas contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

- No todos los trabajadores están satisfechos con los recursos que brinda la empresa ni las condiciones físicas del puesto de trabajo para cumplir con sus funciones.
- En temas de compensación salarial, algunos trabajadores manifiestan que las responsabilidades pueden no ser las mismas para un cargo, teniendo en cuenta los proyectos. Sin embargo, esta diferencia no se ve reflejada en la asignación salarial.
- Se tiene la percepción de que el beneficio de apoyo educativo que brinda la empresa es únicamente de tiempo dentro de la jornada laboral.
- No todos los trabajadores han tenido acceso al beneficio que ofrece la empresa de salario híbrido o remoto.
- No se da flexibilidad horaria a los trabajadores.
- La dependencia de los proyectos en la empresa genera que no todos los trabajadores perciban estabilidad laboral en la organización.
- Existe una percepción por parte de algunos trabajadores de que la empresa crea políticas, a nivel de seguridad en el trabajo, para cumplir con programas de calidad pero que no son aplicadas.
- Se evidencia insatisfacción por la falta de actividades de bienestar organizadas por la empresa y en las que se involucren todos los trabajadores.
- Algunos empleados no perciben que BRP Ingenieros se preocupe por su capacitación ni su proyección profesional.
- No todos los trabajadores perciben que en la empresa se de reconocimiento a los trabajadores por el buen desempeño.

- Algunos empleados manifiestan la necesidad de separar los temas laborales de los personales.

7.2.3. Matriz DOFA

A continuación, se presenta la matriz DOFA teniendo en cuenta los resultados del análisis externo de la Matriz PESTEL y el análisis interno de la situación actual de la empresa que se hizo a través de los instrumentos de medición (Tabla 15).

Tabla 15.

Matriz DOFA

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
F1. Clima organizacional positivo: El 94,4% de conformidad refleja un ambiente laboral motivador y estable.	O1. Crecimiento económico proyectado del 2,6% y reducción de la inflación, generando un entorno más estable para planificar aumentos salariales.
F2. Alta identificación de los trabajadores con los valores y objetivos corporativos (88,9%).	O2. Enfoque del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 en la innovación y el desarrollo del capital humano, promoviendo la capacitación constante.
F3. Compromiso gerencial con un modelo de compensación adaptable y centrado en el bienestar emocional, social y financiero.	O3. La compensación variable ocupa el 37% de la compensación total de acuerdo con los históricos de compensación, lo que permite optimizar el gasto laboral y mejorar la competitividad y productividad.
F4. Beneficios educativos y horarios flexibles bien valorados por los trabajadores.	O4. Tendencias actuales de la compensación según (Deloitte Colombia, 2024), tales como: Aceleradores de impacto y bienestar, enfoque en la cultura Inversión en el talento y personalización.

Debilidades (D)	Amenazas (A)
D1. Dimensiones de compensación y desarrollo con menor conformidad en la encuesta de clima laboral (80,6%) indicando percepciones de falta de retroalimentación y de beneficios ajustados a las expectativas.	A1. Reforma tributaria que podría incrementar las cargas fiscales y afectar la capacidad de la empresa para ofrecer incrementos salariales directos.
D2. Insatisfacción con actividades de bienestar y equilibrio trabajo/vida personal, reflejada en la encuesta de retiro (66,67%).	A2. Propuesta de reforma laboral que implica ajustes en jornadas, recargos y estabilidad, aumentando los costos operativos.
D3. Percepción de falta de proyección y pocas oportunidades de ascenso dentro de la empresa. Poca retroalimentación a los trabajadores de sus competencias y cómo mejorarlas	A3. Alta tasa de desocupación y variación negativa en el sector de servicios administrativos, afectando la atracción y fidelización del talento.
D4. Falta de claridad para algunos colaboradores sobre cómo se determinan los salarios y beneficios.	A4. Incertidumbre sobre la estabilidad laboral debido a la naturaleza de los proyectos de la compañía.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del análisis PESTEL y de los instrumentos de medición aplicados durante el diagnóstico organizacional (2024).

8. Plan de Intervención

El modelo de compensación propuesto para BRP Ingenieros se basa en el Modelo de Compensación Total, el cual integra factores tangibles e intangibles para garantizar equidad interna, competitividad externa y sostenibilidad financiera. Esta elección responde a las tendencias actuales del mercado laboral colombiano, como las identificadas por (Deloitte Colombia, 2024), que incluyen el diseño de estructuras flexibles, la personalización de la compensación y el énfasis en el bienestar organizacional, así como, a la necesidad de abordar los factores de riesgo psicosocial previamente identificados en la organización.

Desde una perspectiva teórica, este enfoque está sustentado en la propuesta de Usandizaga (2008) y Armstrong (2007) quienes destacan que la compensación debe ser gestionada en tres niveles: salario fijo y variable, beneficios y experiencia del empleado. Enfatizando la importancia de combinar incentivos financieros con estrategias de salario emocional para fortalecer la fidelización del talento y mejorar la satisfacción laboral.

Para la estructuración salarial, se adoptó la metodología de valoración de cargos basada en puntos, específicamente el Método Hay, ampliamente utilizado a nivel mundial por su capacidad de evaluar los cargos en función de tres dimensiones clave: conocimiento, solución de problemas y responsabilidad. (Snell & Morris, 2020). Esta metodología garantiza que la compensación refleje la complejidad y responsabilidad de cada cargo, minimizando subjetividades y asegurando una distribución salarial justa y equitativa.

En cuanto a la competitividad externa, el modelo considera el análisis de mercado salarial, siguiendo la recomendación de Hidalgo & Ros (2023), sobre la importancia de las

encuestas salariales para mantener la estructura de compensación alineada con el sector y evitar la fuga de talento. Para ello, se realizó un estudio de equidad interna y competitividad externa, asegurando que los salarios sean atractivos y acordes a las condiciones del mercado.

Además, se incorpora un componente de compensación variable alineado con los resultados organizacionales, propio del modelo de compensación basado en el desempeño. Se optó por un esquema de incentivos colectivos en lugar de individuales, con el objetivo de garantizar un impacto equitativo en toda la organización y fomentar una cultura orientada a la colaboración y al logro de los objetivos estratégicos.

Por otro lado, el modelo también integra beneficios estratégicos enfocados en la fidelización del talento y la reducción del riesgo psicosocial, alineándose con la teoría de Fernández (2009), quien señala que los beneficios deben diseñarse en función de las necesidades reales de los empleados. En este sentido, se estructuró un paquete de beneficios orientado a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y fortalecer su compromiso con la empresa.

De esta manera, el modelo propuesto para BRP Ingenieros no solo responde a las necesidades de la organización, sino que también se alinea con las expectativas del talento humano en el contexto laboral actual.

8.1. Modelo de estructura salarial y compensación para BRP Ingenieros.

Con base en los fundamentos teóricos y metodológicos, así como en los resultados del diagnóstico organizacional y el análisis del entorno de BRP Ingenieros, se ha estructurado un

modelo de estructura salarial y compensación que se desarrolla a través de ocho componentes fundamentales, que incluyen el propósito, los actores, los elementos transversales, la retroalimentación y mejora continua, así como las cuatro fases de implementación: (1) Estructura Salarial, (2) Paquete de Compensación Integral, (3) Comunicación y Capacitación, y (4) Monitoreo y Evaluación. El modelo establece en su totalidad el deber ser y los parámetros que rigen su aplicación.

A continuación, se presenta la propuesta del Modelo de Estructura Salarial y Compensación para BRP Ingenieros, detallando cada uno de los ocho componentes. Respecto a los primeros cuatro componentes: propósito, elementos transversales, actores y retroalimentación y mejora continua, se precisa el lineamiento, alcance, descripción, comportamiento, responsabilidad y demás particularidades, por cada uno de ellos. (Figura 18)

Luego, se realiza la presentación detallada del deber ser de las cuatro fases: (1) Estructura Salarial, (2) Paquete de Compensación Integral, (3) Comunicación y Capacitación, y (4) Monitoreo y Evaluación. Cabe anotar que, las autoras, como valor agregado a esta propuesta de intervención empresarial, incluyen la descripción total de la ejecución de las fases 1 y 2.

Figura 18

Modelo de estructura salarial y compensación para BRP Ingenieros SAS



Nota. Elaboración propia.

A continuación, se presentan los componentes del modelo de estructura salarial y compensación para BRP Ingenieros

8.2. Propósito

El propósito del Modelo de Estructura Salarial y Compensación para BRP Ingenieros es disminuir los niveles de riesgo psicosocial y la rotación de los trabajadores, fortaleciendo la fidelización del talento y garantizando la sostenibilidad financiera de la organización. Todo esto en alineación con las mejores prácticas del mercado, asegurando una compensación

equitativa, competitiva y estratégicamente diseñada para responder a las necesidades del negocio y de sus colaboradores.

8.3. Elementos Transversales

Para garantizar un diseño fundamentado y alineado con la estrategia organizacional, se identificaron los elementos que se tomaron en cuenta en la estructuración y actualización del modelo.

8.3.1. Planeación Estratégica de la empresa

El modelo está alineado con los objetivos estratégicos de BRP Ingenieros sirviendo como marco de referencia para las decisiones sobre la compensación.

8.3.2. Ficha técnica de funciones, responsabilidades y autoridades

Son esenciales para realizar una valoración precisa de los cargos y definir la estructura salarial y compensación de cada uno.

8.3.3. Batería de Riesgo Psicosocial

Este instrumento se usa para analizar las dimensiones de mayor riesgo psicosocial intralaboral y diseñar estrategias, desde la compensación, que disminuyan el nivel de exposición al riesgo de los trabajadores de BRP.

8.3.4. Entrevistas de Retiro Voluntario:

Proporcionan información valiosa sobre las razones de la rotación voluntaria, permitiendo establecer estrategias para fidelizar el talento.

8.3.5. Expectativas de las Partes Interesadas

- Gerente: define sus prioridades sobre el modelo, dentro de la fase de la estructuración salarial y el diseño de paquete de compensación integral.
- Otros cargos: identifican las necesidades que generan mayor satisfacción en los trabajadores, desde beneficios tangibles hasta intangibles.

8.3.6. Presupuesto de costos

Se estiman los costos para la implementación del modelo, que estén alineados con la sostenibilidad financiera de la compañía.

8.3.7. Estudio de Salarios de Mercado

Este análisis proporciona parámetros para evaluar la equidad interna y competitividad externa según el modelo de negocio de BRP INGENIEROS.

8.3.8. Lineamientos de relaciones laborales:

La propuesta del modelo se alinea con lo establecido en la ley laboral colombiana.

8.4. Actores del Modelo y Responsabilidades

Se definen los roles y responsabilidades de cada actor involucrado en el diseño, implementación, monitoreo y actualización del Modelo de Estructura Salarial y Compensación, asegurando una ejecución eficaz y alineada con los objetivos estratégicos de BRP Ingenieros.

8.4.1. Gerente General

- Aprueba el diseño, implementación y actualizaciones del modelo.
- Asegura que el modelo esté alineado con la estrategia organizacional y los objetivos estratégicos.
- Participa en las evaluaciones semestrales del modelo, especialmente en la revisión de los indicadores del modelo.
- Asigna los recursos necesarios para la implementación y ajuste del modelo, garantizando su sostenibilidad.

8.4.2. Director de Recursos Humanos y administrativo

- Diseño y ejecución: Elabora y mantiene actualizadas las fichas técnicas de funciones, responsabilidades y autoridades, así como las bandas salariales.
- Analiza la equidad interna y externa, conforme a la valoración de cargos.
- Diseña y coordina los planes de capacitación y comunicación para asegurar que los trabajadores comprenden el modelo.
- Monitoreo y evaluación: Analiza los indicadores propuestos en el modelo.
- Coordina las sesiones de evaluaciones semestrales y recopila retroalimentación para mejorar el modelo.
- Gestión de casos individuales: atiende las dudas y solicitudes de los trabajadores sobre su compensación, y las canaliza con el gerente en caso de requerir ajustes.

8.4.3. Directores o coordinadores de área

- Proveen retroalimentación a los trabajadores sobre el desempeño individual y de equipo.
- Participan en las evaluaciones semestrales del modelo, aportando información sobre su impacto en el desempeño y motivación del equipo.
- Atiende las dudas y solicitudes de los trabajadores sobre su compensación, y las canaliza con el director de talento humano.

8.4.4. Trabajadores

- Participan en las encuestas y actividades que impactan en la mejora continua del modelo.
- Participan en las sesiones de comunicación y capacitación.

8.5. Retroalimentación y Mejora Continua

Se establece la periodicidad y los criterios para actualizar el modelo de estructura salarial y compensación, conforme a las realidades de la compañía y del mercado.

8.5.1. Frecuencia de actualización.

- Revisión Anual
- Actualizar la ficha técnica de funciones, responsabilidades y autoridades cuando aplique, conforme a las necesidades de la compañía. En el caso de que una de las fichas técnicas sea modificada, se deberá realizar nuevamente la valoración del cargo.
- Revisar y ajustar las bandas salariales con base en el estudio de competitividad externa.

- Incorporar los resultados de las evaluaciones de riesgo psicosocial y retroalimentación de los trabajadores.

8.5.2. Evaluaciones Semestrales

- Revisar con el Gerente General, directores y coordinadores de área, la alineación del modelo con las necesidades de la compañía.
- Realizar seguimiento a los indicadores del modelo.
- Ajustes al modelo por cambios específicos y significativos en las condiciones del mercado laboral, legislación o necesidades de la compañía.

8.5.3. Criterios para la actualización

- Resultados de los indicadores de eficiencia del modelo.
- Retroalimentación obtenida de las partes interesadas.
- Cambios en las necesidades de la compañía.
- Situación financiera y estabilidad económica de la compañía.

8.5.4. Gestión de cambios

- Documentar las actualizaciones realizadas y comunicarlas a los trabajadores.
- Implementar cambios de manera progresiva, evaluando su impacto en los indicadores del modelo y en la situación financiera de la compañía.

8.6. Fase 1: Estructura Salarial.

Constituye el pilar fundamental para diseñar un modelo de compensación que sea viable y oportuno para BRP Ingenieros. Esta fase incluye los siguientes pasos:

8.6.1. Valoración de Cargos

La valoración de cargos debe realizarse bajo una metodología de puntuación, en la cual se consideren factores clave como habilidades requeridas, responsabilidad y complejidad, permitiendo establecer el valor relativo de cada puesto dentro de la estructura organizacional.

Este proceso debe ser liderado por un experto en la metodología de valoración utilizada y ejecutado por un comité de expertos internos que tenga un conocimiento profundo de las características y funciones de los cargos dentro de la empresa. Asimismo, el Gerente General debe actuar como regulador del proceso, garantizando la equidad entre las áreas y asegurando que la valoración refleje con precisión la jerarquía organizacional.

Para garantizar la objetividad del proceso, es fundamental que la valoración se realice con base en los requerimientos del cargo y no en el perfil del ocupante, evitando sesgos individuales. Además, los descriptivos de cargo deben ser el insumo principal de la metodología, asegurando que la valoración refleje fielmente las competencias, funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto.

La ejecución de la valoración de cargos en BRP se centró en 40 cargos que conformaban la estructura de la compañía. Aunque algunos de estos puestos no se encontraban activos, se optó por valorarlos de manera anticipada para contar con la información necesaria cuando los proyectos que los requieran entren en operación.

Para llevar a cabo la valoración de cargos, se realizó una sesión conjunta con el gerente general de la compañía y la coordinación de proyectos, dado que ambos roles poseen un

conocimiento amplio sobre el alcance y las responsabilidades de cada puesto. Asimismo, se utilizó como insumo principal el manual de funciones vigente en BRP Ingenieros, el cual describe las competencias y tareas asociadas a cada cargo.

En cuanto a la metodología empleada, se aplicó el método de valoración de cargos por puntaje desarrollado por la empresa consultora colombiana Metaconsulting (Metaconsulting S. A. S, 2019). El detalle de la metodología aplicada se encuentra en el anexo 8. Este método evalúa los puestos con base en cuatro factores principales, que se desglosan en once subfactores, según se detalla en la Tabla 16. Cada factor y subfactor se califica conforme a la guía incluida en el manual de valoración (Anexo 9), siguiendo criterios de complejidad y responsabilidad establecidos.

Tabla 16.

Factores y subfactores de valoración de cargos

Factor	Subfactores
Factor 1: Conocimientos y habilidades	Conocimiento
	Experiencia
	Gestión
	Responsabilidad sobre personas y/o equipos de trabajo
Factor	Subfactores
Factor 2: Saber relacionarse	Contacto (frecuencia y contenido)
	Impacto de las relaciones
Factor 3: Solución de problemas	Complejidad conceptual
	Guías de apoyo
Factor 4: Responsabilidad sobre resultados	Impacto del cargo
	Autonomía para actuar
	Magnitud de cifras

Nota. Elaboración propia, 2025. La tabla presenta los factores y subfactores contemplados en la metodología de Metaconsulting (2019).

Al finalizar la sesión de valoración, se asignó un puntaje a cada cargo, resultando en valores que oscilan entre 108 y 1249 puntos de complejidad. Dichos resultados se presentan en la Tabla 17, reflejando la posición relativa de los cargos de BRP Ingenieros dentro de la escala de valoración. Este procedimiento garantiza que la posterior definición de las bandas salariales (descrita en la siguiente fase del modelo) parta de una base objetiva y equitativa, brindando transparencia en la asignación de la compensación y asegurando coherencia con las funciones y responsabilidades de cada puesto.

Tabla 17.

Escala de puntajes obtenidos por los cargos en BRP Ingenieros

CARGO	PUNTAJE VALORACION DE CARGOS	CARGO	PUNTAJE VALORACION DE CARGOS
Servicios generales	108	Profesional SGI	330
Auxiliar de obra civil	123	Supervisor de campo y/o diseño	330
Cadenero	124	Contador junior	332
Conductor	137	Administrador de contrato	358
Auxiliar ambiental	141	Gestor social	352
Auxiliar de campo	166	Líder social	352
Almacenista	176	Profesional SST	383
Aparejador	184	Profesional de ingeniería	384
Dibujante	189	Profesional de ingeniería civil	406
Asistente administrativa	215	Ingeniero de proyectos	441
Auxiliar de ingeniería	224	Ingeniero residente	465
Auxiliar eléctrico	209	Director SGI	483
Auxiliar contable	210	Contador líder	500
Oficial obra civil	217	Director comercial	606
Topógrafo	221	Coordinador de proyecto	610
Liniero	235	Director recursos humanos y administrativo	629
Supervisor SST	251	Asesor jurídico	657
Profesional en sistemas	257	Director proyecto	694
Tecnólogo de campo	283	Director de ingeniería	860
Profesional ambiental	310	Gerente general	1.249

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del ejercicio de valoración de cargos realizado en BRP Ingenieros S.A.S. (2024).

Este enfoque de valoración de cargos permite a BRP Ingenieros establecer una base sólida para la Fase 1: Estructura Salarial, al contar con datos cuantitativos y objetivos sobre la complejidad y responsabilidad asociadas a cada puesto, contribuyendo así a una compensación justa y alineada con las necesidades de la organización.

8.6.2. Definición de Categorías

Con base en los resultados obtenidos en la valoración de cargos, se debe proceder a la definición de categorías, garantizando una clasificación estructurada y equitativa dentro de la organización. Este proceso implica la agrupación de cargos con niveles similares de responsabilidad, complejidad y requerimientos, estableciendo así una escala coherente que permita gestionar la compensación de manera justa y competitiva.

La amplitud de las categorías hace referencia al rango de puntajes que agrupan los cargos dentro de una misma categoría, permitiendo su clasificación según la complejidad y valor relativo de cada puesto. Este enfoque facilita la inclusión de variaciones en las responsabilidades y requerimientos de los cargos dentro de un mismo nivel, sin comprometer la equidad interna. El establecimiento de estas categorías debe seguir criterios claros y objetivos, asegurando que la estructura facilite la movilidad interna, promueva el desarrollo profesional y contribuya a la sostenibilidad financiera de la empresa.

En la ejecución para la definición de categorías en el caso de BRP, se realizó con base en la valoración de cargos efectuada anteriormente (véase la sección 8.6.1). Con este paso, se buscó clasificar los puestos de BRP Ingenieros en distintos niveles de complejidad, asegurando una estructura salarial equitativa y coherente con los puntajes obtenidos en la fase de valoración.

Para determinar el rango de amplitud de cada categoría, se evaluaron opciones del 20% y el 15%. Finalmente, en conjunto con la gerencia de la compañía, se optó por definir un 15% de amplitud, de modo que los rangos en BRP sean más detallados y reflejen mejor la complejidad diferenciada de los cargos. Con base en estos criterios, se definieron las categorías y sus respectivos niveles de cargo, como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18.

Definición de categorías y bandas salariales según puntaje de valoración de cargos

CATEGORÍA	PUNTO MEDIO	AMPLITUD RANGO DE PUNTOS	NIVEL DE CARGO
19	1.237	1150-1323	GERENTE GENERAL
18	1.074	999-1149	NO HUBO CARGO
17	933	868-998	DIR II - UND
16	811	754-867	DIR II
15	704	655-753	DIR I
14	612	569-654	JEFE III
13	531	494-568	JEFE II
12	461	429-493	JEFE I
11	400	372-428	PRO
10	347	323-371	CD I - AN III
9	301	280-322	TEC IV - AN II
8	261	243-279	TEC III - AN I
7	226	210-242	TEC II - ASIST
6	196	182-209	TEC I
5	169	157-181	AUX TEC y APOY
4	146	136-156	AUX TEC y APOY
3	126	117-135	AUX OP
2	109	101-116	AUX OP
1	94	87-100	NO HUBO CARGO

Nota. Elaboración propia con base en el ejercicio de valoración de cargos realizado en BRP Ingenieros S.A.S. (2024) y en las definiciones construidas en conjunto con la gerencia para establecer bandas salariales con una amplitud del 15 %

En esta tabla, la columna de Punto Medio señala el promedio de puntuación que define cada categoría; mientras que el Rango de Puntos delimita la amplitud al 15% acordado. Cada Nivel de Cargo corresponde a un conjunto de puestos con complejidad y responsabilidad afines, de acuerdo con los resultados de la valoración.

Adicionalmente, se construyó un mapa de cargos que detalla la posición de cada puesto dentro de la organización y su relación con la categoría asignada (Anexo 10). Este mapa fue validado con directivos de BRP Ingenieros, lo que permite confirmar la coherencia de la clasificación y avanzar con las siguientes etapas del modelo de compensación.

Los criterios adoptados para definir el 15% de amplitud facilitan una segmentación más precisa de la complejidad, evitando solapamientos excesivos entre categorías y proporcionando claridad en la progresión salarial. De esta forma, se sientan las bases para garantizar la equidad interna y la competitividad externa de la estructura salarial de BRP Ingenieros.

8.6.3. Análisis de Competitividad Externa

Para evaluar la competitividad externa de la estructura salarial de BRP Ingenieros, se deben utilizar estudios de mercado que permitan determinar el posicionamiento de la empresa frente al mercado laboral. Este análisis requiere un proceso de homologación riguroso, asegurando que los cargos de la organización sean comparables con los reportados en los estudios salariales, considerando responsabilidades, complejidad y nivel organizacional.

Además, la comparación debe realizarse con empresas del mismo sector y de tamaño similar, garantizando que la referencia sea representativa y relevante para la industria en la que

opera BRP Ingenieros. Asimismo, se recomienda contrastar los datos con el Ingreso Promedio Mensual, el cual integra todos los pagos recibidos por un empleado en Colombia, proporcionando una visión más completa del mercado laboral.

Para un análisis más preciso, se recomienda utilizar estadísticas robustas, tomando como referencia la mediana en lugar del promedio, dado que esta métrica reduce el impacto de valores atípicos y proporciona una representación más fiel de la tendencia central del mercado.

Para evaluar la competitividad externa de BRP Ingenieros, se tomó como referencia el estudio de salarios de Human Capital (2025). Dicho estudio suministra datos sobre salarios básicos, remuneración total garantizada y un ingreso promedio mensual (IPM) que considera pagos variables y prestaciones sociales.

8.6.3.1. Homologación de Cargos

Se realizó un proceso de equivalencia entre los cargos de BRP Ingenieros y los listados en el estudio de Human Capital (2025) (véase Anexo 11 para los datos estadísticos).

Se consideraron empresas de tamaño mediano, dado que BRP Ingenieros factura entre 50.001 y 200.000 millones de pesos, y se utilizó la información del sector construcción e infraestructura, por ser la actividad más afín a su operación.

8.6.3.2. Variables de Comparación.

- Salario básico: Pagos fijos mensuales.
- Pagos garantizados: Salario fijo más pagos mensuales adicionales (sean prestacionales o no).

- Ingreso promedio mensual (IPM): Pagos garantizados más los componentes variables o bonificaciones anuales, prorrateados mensualmente.
- Mediana: Se seleccionó la mediana como punto de referencia para la comparación, por considerarse el indicador más robusto ante valores extremos o atípicos.

8.6.3.3. Determinación de la Tendencia Salarial.

Con el propósito de analizar la competitividad externa de BRP Ingenieros y definir escalas salariales más equitativas, se llevó a cabo un proceso de estimación de líneas de tendencia que correlacionaran las puntuaciones de los cargos (eje X) con los valores de IPM (eje Y). Siguiendo los principios de análisis de regresión, se probaron inicialmente varios modelos —tanto lineales como exponenciales— para determinar cuál ofrecía el mejor ajuste a los datos de mercado obtenidos de Human Capital (2025). Sin embargo, los resultados indicaron que un modelo lineal era más fácil de interpretar y suficientemente preciso para los fines de la organización.

- Concretamente, se definieron dos líneas de tendencia lineal (segmentadas o por tramos) con la finalidad de:
 - Minimizar el error de predicción (error estándar) para las puntuaciones analizadas.
 - Mantener una estructura salarial coherente con la progresión real de los valores de IPM en el mercado, evitando tanto la subvaloración como la sobrevaloración de ciertos puntos de valoración.
 - Adaptar el modelo a la realidad de BRP Ingenieros, considerando que algunas categorías (con puntajes más elevados) podían distorsionar significativamente

la relación entre puntos e IPM si se aplicaba una única línea de tendencia a todo el rango de datos.

Para determinar los puntos de quiebre de cada línea y/o seleccionar la más apropiada, se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones:

- Error Estándar (SE) y Coeficiente de Determinación (R^2): Se compararon los valores obtenidos al ajustar la línea en distintos rangos de puntajes para encontrar la opción con menor error y mayor capacidad explicativa.
- Interpretación y Monotonía Salarial: Se verificó que la curva (o el conjunto de líneas) representara un incremento continuo o, al menos, coherente con las categorías definidas. En algunos casos, se descartaron ajustes que producían una “bajada” salarial entre dos puntos cercanos de valoración.
- Necesidades Prácticas de BRP Ingenieros: Se buscó una línea de tendencia que no inflara excesivamente las estimaciones ni generara rangos salariales insostenibles, de forma que los planes de compensación se mantuvieran realistas y alineados con los datos de mercado.
- Con base en este análisis, se eligió la línea (o líneas) más apropiadas para la realidad de BRP Ingenieros (Figura 19), tomando en cuenta la combinación óptima entre errores de predicción, rango salarial y coherencia con el mercado (Tabla 19).

Tabla 19.

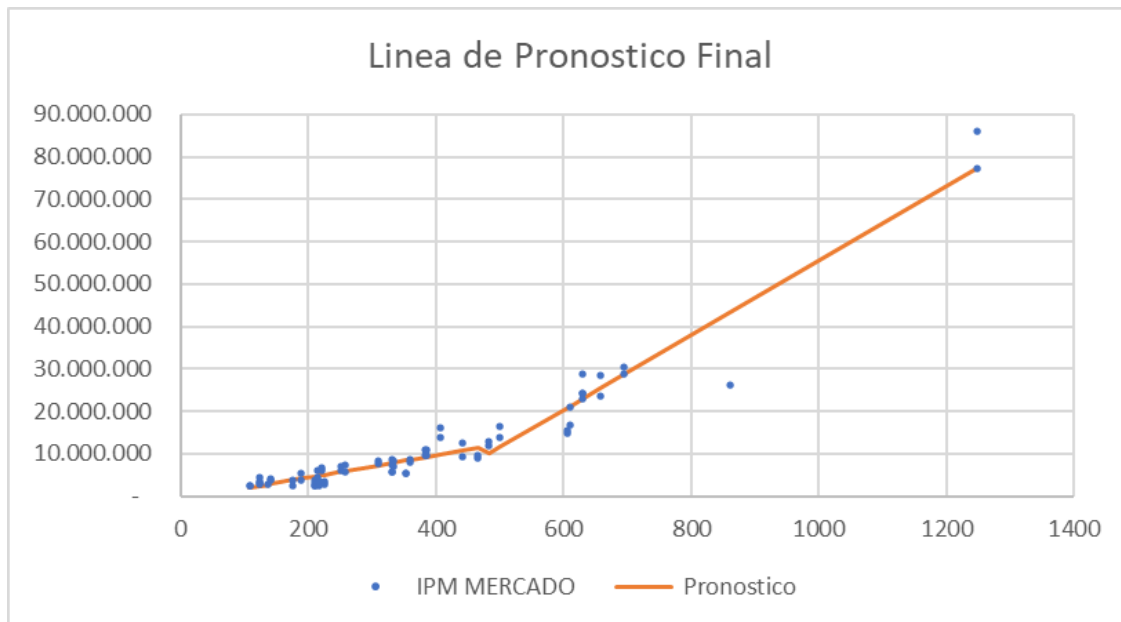
Ecuaciones de líneas de tramo pronóstico final

	Pendiente	Intersección	Coficiente
Tramo 1	\$ 26.183,41 COP	-\$ 839.969,10 COP	69,99%
Tramo 2	\$ 87.744,44 COP	-\$ 32.278.652,62 COP	93,02%

Nota. Elaboración propia con base en el análisis de regresión lineal aplicado a las puntuaciones de valoración de cargos e información de mercado obtenida de Human Capital (2025).

Figura 19.

Línea de pronóstico final



Nota: Elaboración propia

8.6.4. Definición de Bandas Salariales

Las bandas salariales deben establecerse con base en las categorías definidas y la línea de tendencia del mercado, asegurando una estructura salarial alineada con la competitividad externa. La construcción de las escalas salariales debe tomar como referencia la

línea de tendencia del mercado como el 100%, determinando el punto medio de cada categoría y estableciendo rangos salariales que permitan una gestión equitativa y flexible de la compensación.

En la ejecución, una vez establecida la línea de tendencia salarial de mercado y definidas las categorías de cargos, el paso siguiente consiste en construir las escalas salariales de BRP Ingenieros de manera que reflejen la realidad externa (mercado) y brinden flexibilidad en la gestión interna de compensaciones.

8.6.4.1. Punto Medio: Con base en los puntos de valoración y el IPM asociado a cada categoría, se determinó el punto medio de la escala salarial (100 %), el cual corresponde al IPM “ideal” o representativo de esa puntuación según los datos recopilados. Este valor se define como la referencia al 100 % en la escala salarial de BRP, ya que representa exactamente el “salario objetivo” que, de acuerdo con las estadísticas de mercado, se debería pagar para estar alineado con la mediana (o promedio) externo; así, para cada categoría, refleja el nivel de compensación perfectamente alineado con el mercado según los datos más recientes de Human Capital (2025).

8.6.4.2. Rangos Porcentuales: Para dotar a la compañía de amplitud y flexibilidad, se definieron tramos alrededor del 100 % que permiten adaptar el salario de cada cargo a las circunstancias particulares de la persona y de la organización:

- 70 % y 80 %: Referencias por debajo del punto medio, útiles para cargos o colaboradores que están en desarrollo de competencias, para ajustar

presupuestos o para posiciones donde, temporalmente, se decide compensar por debajo del mercado.

- 120 %: Referencia por encima del punto medio, adecuada para atraer y retener talento clave, o para posiciones de alto impacto en la compañía.
- Escala salarial como referencia, no camisa de fuerza: Si bien la escala se construyó para reflejar la competitividad externa, no implica que BRP deba pagar obligatoriamente el 100 % del mercado en cada categoría.

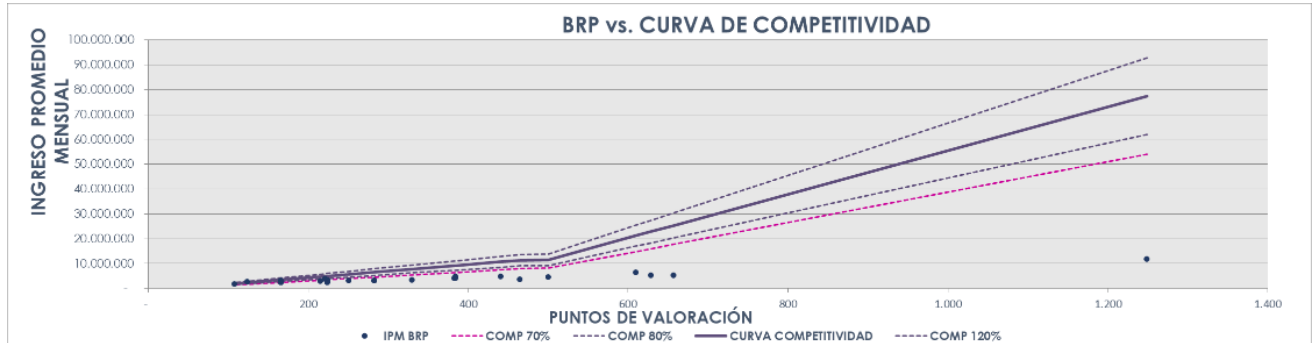
Cada decisión salarial dependerá del presupuesto, estrategia interna y condición financiera de la empresa. No obstante, contar con esta guía de mercado favorece que las decisiones de incrementos o propuestas salariales mantengan coherencia con los criterios de competitividad y equidad.

8.6.4.3. Actualización periódica: Para evitar la obsolescencia de la escala y mantenerla alineada al mercado, se incluyó en el archivo de Excel (Compensación BRP Ingenieros) la posibilidad de ingresar anualmente el porcentaje de ajuste salarial estimado en el mercado. Al hacer este simple cambio, toda la escala se actualiza automáticamente, asegurando que los niveles salariales propuestos sigan siendo vigentes y coherentes con la realidad externa.

En la Figura 20 se visualiza cómo los IPM actuales de BRP (puntos azules) se comparan con las líneas de mercado representadas para el 70 %, 80 %, 100 % (Curva de Competitividad) y 120 %.

Figura 20.

BRP vs. Curva de Competitividad



Nota. Elaboración propia.

Se puede apreciar que:

- Categorías con puntuaciones más bajas: Los IPM actuales de BRP se ubican cerca de la línea del 70 %, lo que indica que, para los cargos menos valorados en términos de complejidad y responsabilidad, la compañía compensa ligeramente por debajo de la mediana del mercado. Esta posición, si bien puede ser estratégica para roles de entrada o de rápida rotación, conlleva el riesgo de limitar la atracción de talento si el mercado ofrece ofertas superiores.
- Aumento de los puntos de valoración y brecha salarial: Conforme los puntajes de los cargos incrementan, la Curva de Competitividad (100 %) refleja el salario de mercado esperado para dichas posiciones, mientras que las bandas de 70 % y 120 % ilustran la flexibilidad de BRP en fijar salarios por debajo o por encima de esa referencia. Sin embargo, se observa que en los puntajes más altos (por encima de ~600–700), la brecha entre el IPM de BRP y el mercado se hace mayor, lo que supone un riesgo de desalineación respecto a la compensación típica para cargos de nivel

medio-alto. Esta brecha podría traducirse en una dificultad para retener o atraer perfiles de experiencia avanzada o liderazgo si la empresa no realiza ajustes oportunos.

- Categorías muy altas (alrededor de 1000 puntos o más): Aquí, la línea del 120 % indica salarios considerablemente elevados, propios de puestos ejecutivos o técnicos especializados. Dado que en estos niveles la competitividad salarial es un factor decisivo, mantener un IPM muy por debajo de la línea del 100 % o 120 % incrementa el riesgo de pérdida de talento clave en roles críticos para el negocio.

En síntesis, la Figura 20 demuestra que los puntajes bajos presentan una compensación cercana al 70 % del mercado, lo cual puede ser aceptable bajo determinadas políticas salariales; no obstante, a medida que se escalan los niveles de responsabilidad y complejidad, la desalineación de BRP frente a la referencia de mercado tiende a ampliarse, generando alertas sobre posibles efectos en la motivación, fidelización y atracción de talento en los cargos más estratégicos. Mantener un monitoreo regular y realizar actualizaciones de la curva salarial, en consonancia con los incrementos del mercado, mitiga estos riesgos y promueve una política de compensación equitativa y competitiva.

Finalmente, la escala salarial construida —y detallada en el *Anexo 12*— ofrece un marco de referencia sólido para que BRP Ingenieros administre sus sueldos según sus posibilidades y políticas internas, sin perder de vista la competitividad ni la necesidad de retener el mejor talento.

8.6.5. Análisis de Equidad Interna

El análisis de equidad interna debe garantizar que la remuneración de los trabajadores sea justa y proporcional a la complejidad y responsabilidad de sus cargos en comparación con otros puestos dentro de la organización. Para ello, se debe evaluar la relación entre los puntos de valoración de cada cargo y el Ingreso Promedio Mensual (IPM) de sus ocupantes, asegurando coherencia y equidad en la estructura salarial.

En el caso de BRP para el análisis de la equidad interna, al igual que en el análisis de competitividad externa, se tomaron en cuenta los puntos de valoración (que miden la complejidad del cargo) y el IPM (Ingreso Promedio Mensual) que los ocupantes reciben actualmente en la compañía.

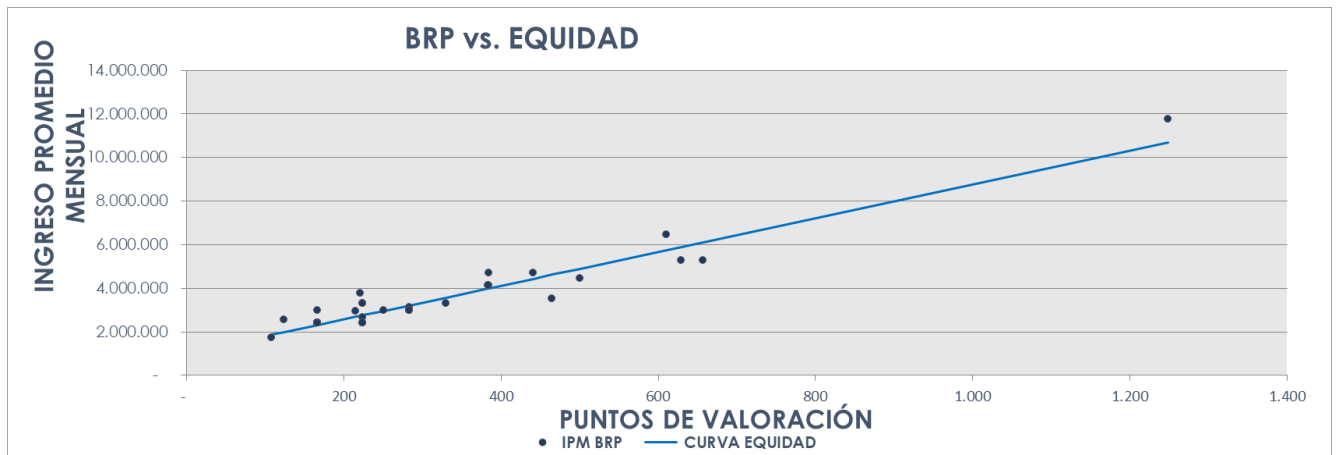
Tras graficar estos datos y ajustar una línea de tendencia lineal, se concluyó que la estructura salarial de BRP es relativamente aplanada. Esto se evidencia en que una sola línea logra explicar bien el modelo de equidad interna, sin requerir un punto de quiebre. La pendiente de esta recta es de \$7.725,09 COP y la intersección en el eje Y es de \$1.026.043,01 COP. Adicionalmente, el modelo presentó un coeficiente de correlación lineal (R) de 0,84, lo cual indica una fuerte relación positiva entre los puntajes de complejidad de los cargos y sus respectivas compensaciones. En términos estadísticos, un valor de R cercano a 1 representa una alta correspondencia entre las variables analizadas; por tanto, un $R=0,84$ respalda la consistencia del modelo de equidad interna implementado.

En la Figura 21, se visualiza la línea de tendencia (en azul) frente a los salarios reales de la compañía (puntos). Se aprecia que, a medida que aumentan los puntos de valoración, el salario tiende a incrementarse de forma progresiva, pero la pendiente es baja, lo cual indica

que BRP no diferencia marcadamente entre cargos de menor y mayor complejidad. Dicho de otro modo, los incrementos salariales por un aumento en la valoración del cargo no son tan significativos como podrían esperarse en una estructura más diferenciada.

Figura 21.

BRP vs. Equidad



Nota. Elaboración propia

Este hallazgo sirve de base para reflexionar sobre si la organización desea premiar en mayor medida la complejidad y responsabilidad en cargos de mayor valoración, o si mantener una estructura aplanada sigue siendo coherente con su cultura y objetivos internos.

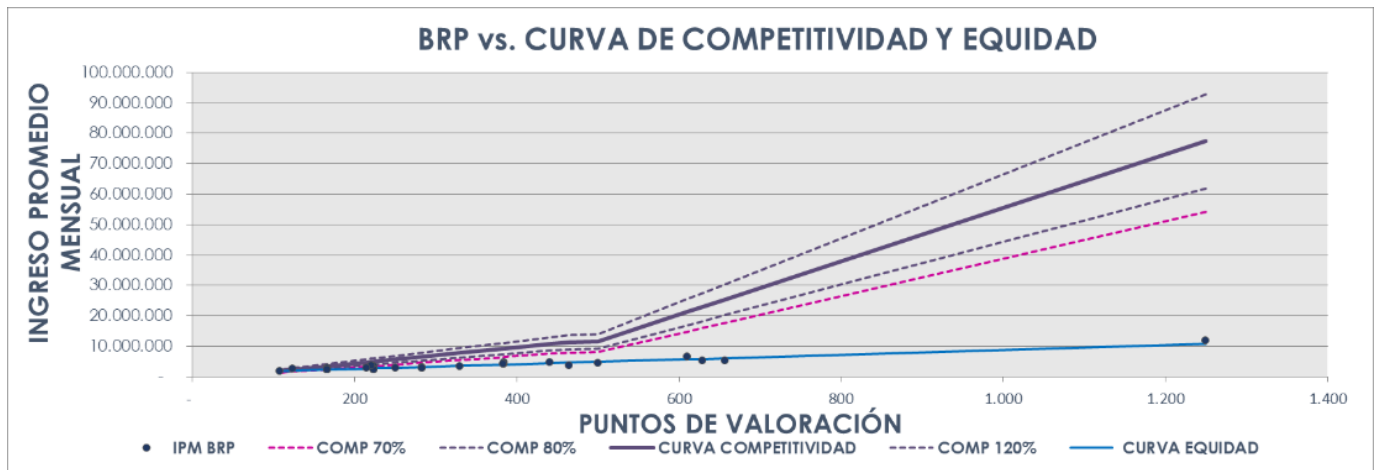
A continuación, se presenta el análisis comparativo entre la equidad interna y la competitividad externa, tomando en cuenta el presupuesto disponible que la organización ha definido para incrementos salariales:

- Brecha entre la línea de competitividad y la de equidad: Al contrastar ambas curvas (Figura 22), se observa cómo, a medida que aumenta la complejidad del cargo, se amplía la diferencia entre el salario proyectado por la línea de mercado

(competitividad) y la línea de equidad interna de BRP. En otras palabras, la estructura actual está muy por debajo de los niveles de mercado para las posiciones de mayor puntuación.

Figura 22.

BRP vs. Curva de Competitividad y Equidad



Nota. Elaboración propia.

- Implicaciones de acortar la brecha de forma inmediata: En la tabla 20, se muestra el costo anual que implicaría elevar la estructura salarial al 60 %, 70 %, 80 %, 90 % o 100 % del mercado.

Tabla 20.

Coste anual por acorte de brechas de forma inmediata.

Número de casos que se encuentran por debajo del:		Valor del ajuste mensual Ingreso Promedio Mensual*			Total, Ajuste Mensual*	Porcentaje de Ajuste	Total, Ajuste Anual*
Porcentaje	No. de casos	Llevando los casos al:	Ingreso promedio mensual actual	Ingreso promedio mensual ajustado			
< 100%	40	100%	142.200.167	353.105.119	210.904.952	148%	2.530.859.430
< 90%	39	90%	139.656.213	315.260.236	175.604.023	126%	2.107.248.271
< 80%	37	80%	132.911.560	273.794.330	140.882.770	106%	1.690.593.242
<70%	35	70%	126.322.227	233.172.411	106.850.184	85%	1.282.202.211
<60%	35	60%	206.781.217	199.862.066	73.539.840	36%	882.478.078

Nota: Elaboración propia con base en el análisis comparativo entre la estructura interna de BRP Ingenieros S.A.S. y la línea de competitividad externa, considerando los ajustes salariales necesarios para alcanzar distintos porcentajes del mercado

A modo de ejemplo, alcanzar el 60 % del mercado supondría un incremento del 36 % en los gastos de personal de BRP, cifra que excede enormemente el 5,2 % de presupuesto disponible para 2025. Por ende, un ajuste inmediato hasta incluso el 60 % del mercado no es viable sin poner en riesgo la sostenibilidad financiera.

Recomendación de ajustes progresivos y focalizados: Dado que efectuar una nivelación integral en un solo paso desestabilizaría las finanzas de la compañía, se propone:

- Diseñar un plan multianual en el que, año tras año, se asigne un presupuesto adicional de nivelación, aparte del presupuesto “general” de incrementos.

- Priorización de cargos críticos: acercar primero a la línea de mercado (por ejemplo, al 60 % o 70 %) aquellos puestos con mayor impacto en los resultados de la empresa o que presenten más riesgo de fuga de talento.
- Incorporar componentes de compensación flexible (por ejemplo, auxilios o bonificaciones variables) que no generen la misma carga prestacional que el salario base. Esto mitiga los costos a largo plazo y otorga mayor flexibilidad para compensar de acuerdo con el desempeño global de la organización.

8.7. Fase 2: Diseño del Paquete de Compensación Integral.

Establece un equilibrio entre los diferentes componentes que conforman el paquete de compensación para los trabajadores de BRP Ingenieros. Esta fase incluye cuatro elementos: salario fijo, salario variable, beneficios y salario emocional.

El proceso de ajuste de brechas salariales debe garantizar equidad y transparencia dentro de la organización. Para lograrlo, es fundamental realizar un diagnóstico inicial que permita identificar las diferencias salariales existentes y sus posibles causas. Este análisis debe considerar factores como experiencia, formación, responsabilidades y desempeño, asegurando que no existan sesgos de género, etnia u otros criterios discriminatorios.

Una vez identificadas las brechas, la empresa debe diseñar un plan de acción que establezca medidas concretas para corregirlas. Esto puede incluir ajustes salariales progresivos, mejoras en políticas de compensación y la implementación de criterios objetivos para la determinación de sueldos. Es importante que este proceso sea gradual y sostenible, evitando impactos financieros negativos para la organización.

8.7.1. Ajuste de Brechas Salariales

Una vez definidas las bandas salariales, se debe identificar las brechas existentes entre los salarios actuales y los valores propuestos por la nueva estructura, para así ajustarlos progresivamente priorizando áreas críticas, siempre que se garantice que la remuneración sea coherente con el presupuesto disponible, asegurando que las decisiones salariales no comprometan la sostenibilidad financiera de la organización.

En el caso de BRP, en esta segunda fase, se definió el uso de una propuesta de compensación integral, con el fin de cerrar progresivamente las brechas salariales frente al mercado (competitividad externa) y, a la vez, fortalecer la estructura de compensación interna. El detalle individual por empleado se encuentra en el archivo Compensación BRP Ingenieros.

A continuación, se describe como fue el desarrollo del diseño del paquete de compensación integral para BRP:

8.7.2. Salario Fijo.

Representa la base económica establecida según la estructura salarial definida en la Fase 1, la cual tiene las siguientes características:

- Aumento moderado en salario básico (2,02 % promedio): Para reservar parte del presupuesto salarial a otros componentes de compensación, se optó por incrementar el salario base en 2,02 % (en promedio por categoría), distribuyendo el resto en componentes variables y auxilios.

- Creación de un “Auxilio de Gasto Habitacional”: Se introduce un pago mensual fijo no prestacional, sugerido en torno al 20 % del salario básico (aunque nunca debe superar el 40 % para no perder su carácter exento).
- La nivelación del salario fijo deberá hacerse de forma gradual especialmente para los cargos que estaban más rezagados.

8.7.3. Salario Variable.

- Para cargos de alto impacto (Coordinador de Proyecto, Ingeniero Residente, Ingeniero de Proyectos), se incorporan 2 salarios anuales variables prestacionales, supeditados a indicadores individuales y resultados de la empresa. Con ello, se motiva a este talento clave y se acerca su IPM al mercado.
- Para el resto de la población, se establece un 0,25 salario de variable no prestacional al año, condicionado al cumplimiento global de la compañía. Si no se logran los objetivos, la empresa ahorra este monto, ajustando sus costos a la realidad financiera.

A continuación, se describe el proceso del esquema de compensación variable para BRP Ingenieros, cuyo objetivo principal es alinear a los trabajadores con el logro estratégico de la compañía y apalancar los resultados deseados, fomentando además el trabajo en equipo a través de una matriz de indicadores general de BRP.

8.7.3.1. Definición de la Matriz de Indicadores Estratégicos

El esquema de compensación variable surge de la identificación de los objetivos estratégicos de la compañía y la selección de indicadores de resultado (en lugar de tareas) que midan de forma objetiva el logro de dichos objetivos. La Tabla 21 presenta la correspondencia entre cada objetivo estratégico y su indicador principal, mientras que la Tabla 22 muestra la definición detallada, la fórmula y la periodicidad sugerida para cada indicador.

Tabla 21.

Objetivos estratégicos e indicadores asociados

Objetivo Estratégico	Indicador
Ampliar la oferta de servicios, incluyendo diseños detallados en AT, MT y BT, así como proyectos de energía renovable.	Adjudicación de nuevos proyectos energéticos (ANP)
Mantener altos estándares de calidad y eficiencia en la construcción, montaje y mantenimiento de infraestructura eléctrica y de telecomunicaciones.	Medición de ANS por proyecto
Aumentar y consolidar la presencia en mercados internacionales en América Latina.	Tasa de expansión internacional (TEI): Participación en ofertas licitatorias internacionales Alianzas estratégicas internacionales (AEI)
Mejorar la satisfacción y retención de clientes en el mercado local e internacional.	NPS - Net Promoter Score

Nota. Elaboración propia, 2025. La tabla muestra los objetivos estratégicos de BRP INGENIEROS con sus respectivos indicadores.

Para cada indicador, se aplica la metodología SMART, asegurando que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con una temporalidad definida (por ejemplo, trimestral o anual) (Kellams, 2020). Para mantener un sistema de medición manejable y enfocado, se recomienda que la matriz de indicadores estratégicos no exceda cinco indicadores, lo cual facilita su gestión y comprensión por parte de los colaboradores.

- **Específico (Specific):** Define con precisión qué aspecto del desempeño se va a medir, por ejemplo, los ingresos por nuevos servicios o la proporción de proyectos entregados a tiempo y dentro del presupuesto.
- **Medible (Measurable):** Todos los indicadores cuentan con fórmulas o porcentajes que facilitan la obtención de datos cuantificables, como la tasa de expansión internacional o la medición de la satisfacción del cliente mediante encuestas.
- **Alcanzable (Achievable):** Se revisaron resultados históricos y recursos disponibles para asegurar que las metas asociadas a cada indicador sean factibles de lograr en los plazos establecidos.
- **Relevante (Relevant):** Cada indicador está directamente vinculado a un objetivo estratégico de BRP Ingenieros, garantizando que la medición aporte valor a la toma de decisiones.
- **Con una Temporalidad (Time-bound):** Se definieron períodos de medición específicos (p. ej., trimestral, anual) para cada indicador, permitiendo evaluar avances y realizar ajustes de manera oportuna.

Tabla 22.

Objetivos, indicadores, definición y fórmula para BRP Ingenieros

Objetivo Estratégico	Indicador	Definición	Fórmula
Ampliar la oferta de servicios en AT, MT, BT y proyectos renovables.	Adjudicación de nuevos proyectos energéticos (ANP)	Mide el porcentaje de proyectos ejecutados de sector energético sobre los adjudicados	# de proyectos ejecutados del sector energético /# de proyectos adjudicados total
Mantener estándares de calidad y eficiencia en construcción y mantenimiento.	Medición de ANS por proyecto	Evalúa la proporción de proyectos cumplidos en tiempo, calidad y presupuesto.	# de ANS satisfactorios /# total de proyectos en ejecución

Objetivo Estratégico	Indicador	Definición	Fórmula
Aumentar la presencia en mercados internacionales en América Latina.	Participación en ofertas licitatorias internacionales	Mide el porcentaje de ingresos provenientes de contratos internacionales.	$(\# \text{ de ofertas internacionales adjudicadas} / \# \text{ total de ofertas internacionales presentadas}) * 100$
	Alianzas estratégicas internacionales (AEI)		$\text{Ingresos Internacionales} / \text{Ingresos Totales} * 100$
Mejorar la satisfacción y retención de clientes en el mercado local e internacional.	NPS - Net Promoter Score	Mide el nivel de satisfacción de los clientes, a través de encuesta.	$\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$

Nota. Elaboración propia, 2025. La tabla muestra los objetivos estratégicos de BRP INGENIEROS con sus respectivos indicadores, definición y fórmula.

Este enfoque asegura que cada indicador contribuya a la estrategia global de la compañía y brinde información confiable sobre el desempeño de la organización.

8.7.3.2. Construcción de la Matriz de Indicadores y Pesos

Tras definir los indicadores estratégicos, se procede a asignarles pesos, reflejando la relevancia de cada uno en la estrategia global. La Tabla 23 muestra la propuesta de distribución de pesos para los cuatro indicadores estratégicos seleccionados. El razonamiento detrás de cada peso considera la estrategia global de BRP Ingenieros, las prioridades establecidas por la gerencia general y la necesidad de balancear los focos de crecimiento, eficiencia, internacionalización y satisfacción del cliente.

Tabla 23.

Matriz BRP Ingenieros – distribución de pesos

Indicadores y pesos para BRP Ingenieros	Peso Trimestral	Peso Anual	Justificación
Cumplimiento de ANS por proyecto	30 %	30 %	El cumplimiento en tiempo y costo es un factor crítico para la rentabilidad y reputación de BRP Ingenieros, por lo cual se le asigna un peso mayor para incentivarlo en cada trimestre y al cierre del año.
Net Promoter Score (NPS)	25 %	25 %	La satisfacción del cliente impacta directamente la lealtad y la recomendación en el mercado, constituyendo un factor clave para el posicionamiento y la competitividad de la empresa. Fomenta la diversificación de servicios, aspecto esencial para el crecimiento sostenible de la organización. Equilibrar este indicador en el tiempo ayuda a monitorear su progresión sin descuidar otras áreas.
Adjudicación de nuevos proyectos energéticos (ANP)	25 %	25 %	Impulsa la consolidación de la presencia en mercados internacionales. Un 20% en cada periodo equilibra su relevancia con la necesidad de diversificar ingresos y expandir el portafolio de clientes.
Alianzas estratégicas internacionales (AEI))	20 %	20 %	

Nota. Elaboración propia, 2025. La tabla muestra la propuesta de distribución de pesos que tiene cada indicador estratégico en la estrategia de BRP Ingenieros.

- El peso asignado a cada indicador se determinó considerando la relevancia de su objetivo estratégico en la visión de la gerencia general. Por ejemplo, el 30% para el Cumplimiento de ANS por proyecto se justifica en la necesidad de garantizar altos estándares de calidad y un servicio que cumpla con las expectativas de los clientes, aspectos primordiales para la estabilidad y crecimiento en un sector competitivo.
- El indicador de Adjudicación de nuevos proyectos energéticos y el de alianzas internacionales (55%) mantiene la atención en la diversificación de servicios, asegurando que la compañía no dependa exclusivamente de su portafolio tradicional.

- Al mantener el mismo porcentaje para los indicadores a nivel trimestral y anual, se refuerza la continuidad de la cultura de medición y se evita que los trabajadores descuiden los objetivos de largo plazo por enfocarse únicamente en metas trimestrales.

8.7.3.3. Incorporación de Matrices Individuales

Para roles como el Ingeniero Residente, Ingeniero de Proyectos y Coordinador de Proyectos, se define una matriz individual (70% de su compensación variable) centrada en indicadores específicos la naturaleza de la operación, de acuerdo con los proyectos asignados (Tabla 24), y se asigna otro 30% a la matriz general de BRP Ingenieros. De esta forma, se combinan los objetivos corporativos con las responsabilidades particulares de cada puesto.

Tabla 24.

Matriz Individual

Indicador	Definición	Fórmula	Peso Trimestral	Peso Anual	Justificación en el Cargo
Índice de Cumplimiento de Tiempos	Mide el porcentaje de proyectos que se entregan dentro del plazo acordado, según el cronograma pactado al inicio de cada proyecto. Mide la proporción de proyectos sin exceder el presupuesto asignado, según lo establecido en el plan financiero de cada proyecto.	$\frac{\# \text{ de Proyectos entregados a satisfacción}}{\text{Total de Proyectos asignados}} \times 100$	40%	40%	El Coordinador de Proyecto es responsable de planificar y coordinar las actividades de su equipo, garantizando que las entregas se realicen dentro de los tiempos establecidos por el cliente y la organización.
Índice de Cumplimiento de Costos	Mide la proporción de proyectos sin exceder el presupuesto asignado, según lo establecido en el plan financiero de cada proyecto.	$\frac{\# \text{ de Proyectos en presupuesto}}{\text{Total de Proyectos}} \times 100$	40%	40%	El Coordinador gestiona los recursos financieros y técnicos de cada proyecto; este indicador refleja su capacidad para controlar gastos y evitar desviaciones presupuestales.

Indicador	Definición	Fórmula	Peso Trimestral	Peso Anual	Justificación en el Cargo
NPS	Mide el nivel de satisfacción de los clientes, a través de encuesta.	% Promotores – % Detractores	20%	20%	El Coordinador es el enlace directo con el cliente; mantener alta satisfacción exige comunicación asertiva, atención a incidencias y cumplimiento de estándares de calidad

Nota. Elaboración propia, 2025. La tabla muestra la matriz de los objetivos, indicadores y pesos que se usarán en el salario variable individual que se otorgará a los cargos de alto impacto en BRP.

8.7.3.4. Rangos de Cumplimiento y Cálculo de Puntaje

Se establecen rangos de cumplimiento para cada indicador:

- Mínimo Aceptable (MA): Representa la línea base o el punto mínimo a partir del cual el indicador empieza a generar puntaje. Este nivel otorga 60 puntos.
- Meta (MT): Corresponde al objetivo definido en la planificación. Al alcanzar este valor, se otorgan 100 puntos.
- Superación de Expectativas (SE): Implica exceder la meta y otorga hasta 140 puntos como techo máximo.

En caso de que el valor del indicador se ubique entre MA y MT (o entre MT y SE), el puntaje se calcula de forma lineal.

Los valores de “mínimo,” “meta” y “superación” varían en función de datos históricos y objetivos anuales establecidos por BRP Ingenieros. Se recomienda revisar los resultados de periodos anteriores para definir metas retadoras pero alcanzables. A continuación, en la en la

Tabla 25, se presentan los rangos de cumplimiento propuestos para cada indicador, tomando en cuenta dicha información.

Tabla 25.

Definición de rangos de cumplimiento e impacto en el puntaje

Indicador	Peso (%)	MA (60 puntos)	MT (100 puntos)	SE (140 puntos)
Cumplimiento de ANS por proyecto	30 %	90% en cada proyecto	95%	100%
Net Promoter Score (NPS)	25 %	60%	70%	80%
Adjudicación de nuevos proyectos energéticos (ANP)	25 %	1 semestral	2 semestrales	3 semestrales
Alianzas estratégicas internacionales (AEI)	20 %	1 semestral	2 semestrales	3 semestrales

Nota: Elaboración propia, 2025. Las metas aplicadas a cada indicador corresponden a las definidas para el 2025. Las metas del 2026 serán evaluadas con base en los resultados por parte de la Gerencia.

8.7.3.5. Pago y Periodicidad

El valor variable de cada trabajador se define inicialmente como un monto anual. Sin embargo, para fomentar la cultura de medición, se distribuye conforme a la siguiente dinámica:

- Distribución Anual y Trimestral del Monto Variable: Cada trabajador cuenta con un monto anual de compensación variable previamente definido. Para fomentar la cultura de medición y un seguimiento continuo de resultados, dicho monto se reparte cuatro trimestres con un 20% de la base variable en cada periodo y el 20% restante del valor variable se liquida una vez al año, al cierre del ejercicio.

8.7.3.6. Cálculo del Puntaje Total de la Matriz

En cada periodo (trimestral o anual), se evalúan los indicadores establecidos en la matriz de compensación variable (por ejemplo, PINS, IEEP, TEI, ISC).

- El puntaje de cada indicador se obtiene según el cumplimiento frente a los rangos de mínimo, meta y superación (MA, MT, SE).
- Puntaje Total (PT): Se calcula multiplicando el puntaje de cada indicador por el peso asignado y sumando los resultados de todos los indicadores.

$$PT = \left(\sum Puntaje_{Indicador} \times Puntaje_{Indicador} \right)$$

8.7.3.7. Activación y Monto de Pago

- Umbral de 60 puntos: Si el PT es menor a 60, no se genera pago para ese periodo. Esto significa que el trabajador no alcanza el mínimo aceptable de resultados.
- Si el PT es igual o superior a 60, se activa el pago proporcional al porcentaje alcanzado con respecto a la meta (100 puntos).
- Proporcionalidad: Si el trabajador obtiene, por ejemplo, 80 puntos de un total de 100, recibirá el 80% del valor variable definido para ese periodo.
- Periodo Trimestral: Tras calcular el PT al final de cada trimestre, si supera 60 puntos, se liquida el pago proporcional al porcentaje alcanzado (en el mes siguiente).

- Periodo Anual: Al cierre del año, se repite el proceso de evaluación con el 20% del monto variable restante. Se vuelve a calcular el PT para todo el ejercicio, y si es igual o superior a 60, se paga el porcentaje correspondiente.

Esta estructura busca vincular el logro de resultados estratégicos con la compensación de manera periódica (trimestral) y global (anual). Asimismo, el umbral de 60 puntos fija un mínimo aceptable de desempeño, reforzando el carácter meritocrático y asegurando que los pagos variables respondan al éxito real de los indicadores estratégicos. Este enfoque fortalece la motivación de los colaboradores, al tiempo que promueve una cultura de seguimiento continuo y alineación con los objetivos de BRP Ingenieros.

8.7.4. Beneficios.

Los beneficios deben ser definidos con base en los resultados de la encuesta de clima organizacional, la encuesta de retiro y los resultados de la Batería de Riesgo Psicosocial. El plan de beneficios debe diseñarse para responder a las expectativas de los trabajadores, asegurando su alineación con la realidad operativa y económica de BRP Ingenieros, garantizando su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

En el caso de BRP a partir de los resultados de los instrumentos y la encuesta de profundización en beneficios (anexo 6), se diseñó un plan de beneficios que reúne las expectativas de los trabajadores y que responde a la realidad operativa y económica de la compañía.

8.7.4.1. Auxilio educativo:

Se otorgará el beneficio de auxilio educativo para programas de especialización al personal de BRP. Para este programa, aplicarán los siguientes requisitos:

- Se otorgarán 2 auxilios anualmente.
- Los porcentajes de apoyo educativo contemplarán: 20%, 50% y 100%. Estos se definirán de acuerdo con el programa académico seleccionado, su relevancia frente al cargo desempeñado, su impacto en la organización y el costo del programa académico.
 - El programa académico debe tener un monto por semestre de máximo \$6.000.000 COP. De presentarse algún tipo de novedad frente al monto, se evaluará por parte de la gerencia la aprobación de este.
 - Antigüedad mínima de: 2 años con la compañía para los cargos críticos, 3 años para cargos operativos, administrativo y/o de apoyo. Cualquier novedad que se encuentre por fuera de este parámetro entrará a ser evaluada por parte del área de Recursos Humanos y la Gerencia.
 - Escoger un programa relacionado con el perfil actual o core de negocio de BRP.
 - Realizar la solicitud formal al área de Recursos Humanos y la gerencia.
 - El trabajador deberá culminar sus estudios en el tiempo establecido en el programa académico y no perder ninguna materia/asignatura.
 - Si el horario de formación se cruza con el horario laboral, de mutuo acuerdo se realizarán ajustes a los horarios para que el trabajador pueda recibir sus jornadas de formación sin que esto interfiera con sus labores contratadas.
 - El programa educativo seleccionado y la modalidad (presencial y/o virtual) no debe interferir con el cumplimiento de las funciones del cargo del trabajador.

8.7.4.2. Permiso por cumpleaños y título de grado:

Otorgar un permiso remunerado el día del cumpleaños del trabajador. Así mismo, se otorgará un día de permiso remunerado por recibir un título de grado. El disfrute de este día corresponderá a: el día de la ocurrencia del evento, en caso de que este sea un día hábil o, en caso de ser un día no hábil, se disfrutará en un plazo máximo de la semana siguiente al evento.

8.7.5. Salario emocional

El salario emocional debe diseñarse con base en los resultados de la Batería de Riesgo Psicosocial y los instrumentos aplicados, con el objetivo de fortalecer el bienestar integral de los trabajadores.

Utilizando los resultados de la batería de riesgo psicosocial y los instrumentos aplicados, se propuso un plan de bienestar para los trabajadores de BRP Ingenieros, llamado Carga Positiva, enfocado en mejorar el equilibrio trabajo-vida personal, desarrollo profesional y motivación.

8.7.5.1. Carga Equilibrada

Este primer componente del plan de bienestar está enfocado en lograr el equilibrio trabajo- vida personal de los trabajadores de BRP.

- De acuerdo con la necesidad identificada en la encuesta de retiro de mayor flexibilidad laboral y acceso más equitativo al trabajo remoto, se propone la implementación de trabajo híbrido para cargos administrativos dentro de la empresa

en el que cada cargo tenga posibilidad de trabajar de manera remota 2 días de la semana.

- Para el personal operativo, sin posibilidad de modalidad híbrida, se otorgan 2 días de vacaciones adicionales al año. Esta propuesta, aunque muy valorada, solo incrementa el costo laboral en un 0,5 %.
- Implementar un plan de divulgación de las líneas de apoyo emocional: Se enviará a través de canales digitales de bajo costo (por ejemplo, mensajes de WhatsApp), los servicios gratuitos de salud mental disponibles. Esto incluye la línea de ayuda proporcionada por la ARL, los recursos gratuitos ofrecidos por el Distrito y cualquier otro convenio que facilite asistencia psicológica. De este modo, se promueve una cultura de prevención y bienestar, donde los empleados estén al tanto de cómo acceder a orientación psicológica temprana en situaciones de estrés o crisis, fortaleciendo así el compromiso de BRP Ingenieros con la salud mental y la prevención de riesgos psicosociales.
- Se realizará de una actividad de integración anual de toda la empresa, en la que BRP brinde el tiempo de un día, siempre que la operación lo permita, para que se logre la participación del mayor número de trabajadores.

8.7.5.2. Carga Crece

Este componente del plan de bienestar está enfocado en potenciar el desarrollo profesional de los trabajadores de BRP.

- Se propone la creación de un programa de mentoría, en el que los trabajadores con mayor experiencia guíen a los talentos emergentes, como una forma de incentivar el desarrollo profesional dentro de la empresa.

8.7.5.3. Carga Inspira

Este componente del plan de bienestar está enfocado en aumentar la motivación de los trabajadores de BRP.

- Se crean espacios de conversación entre el líder y el equipo mensualmente, así como entre las áreas y el gerente semestralmente, llamadas Conexión Directa y Un café con el Gerente, respectivamente. Esto con el fin de escuchar las perspectivas y necesidades de los trabajadores, compartir información importante para la empresa entre todos los niveles jerárquicos, para finalmente fortalecer la cultura organizacional.

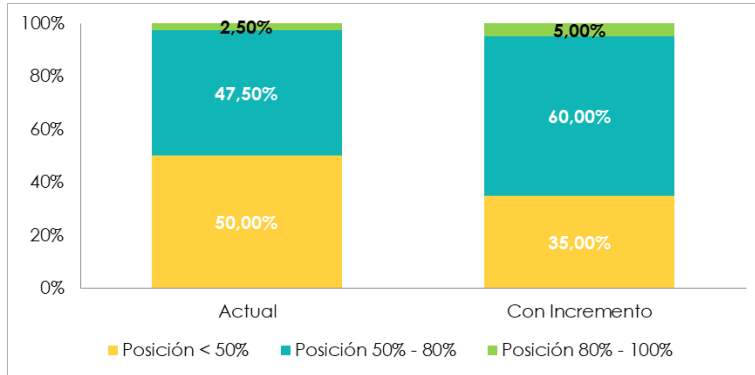
En el Anexo 7, se presentan los costos del año 2025 de la propuesta de salario emocional y beneficios del paquete de compensación integral.

8.7.6. Resultados de la propuesta

Posicionamiento mejorado frente al mercado: anteriormente, el 50 % de la población de BRP Ingenieros se ubicaba por debajo del 50 % de la banda de mercado; la propuesta reduce esta cifra al 35 % (Figura 23).

Figura 23.

Distribución de la población en la banda de mercado antes y después del incremento



Nota. Elaboración propia, 2025.

De acuerdo con esto, el 47,5 % de los trabajadores pasa a posiciones ≥ 60 % de la banda, elevando su competitividad y reduciendo riesgos de rotación (Tabla 26).

Tabla 26.

Posición de Banda

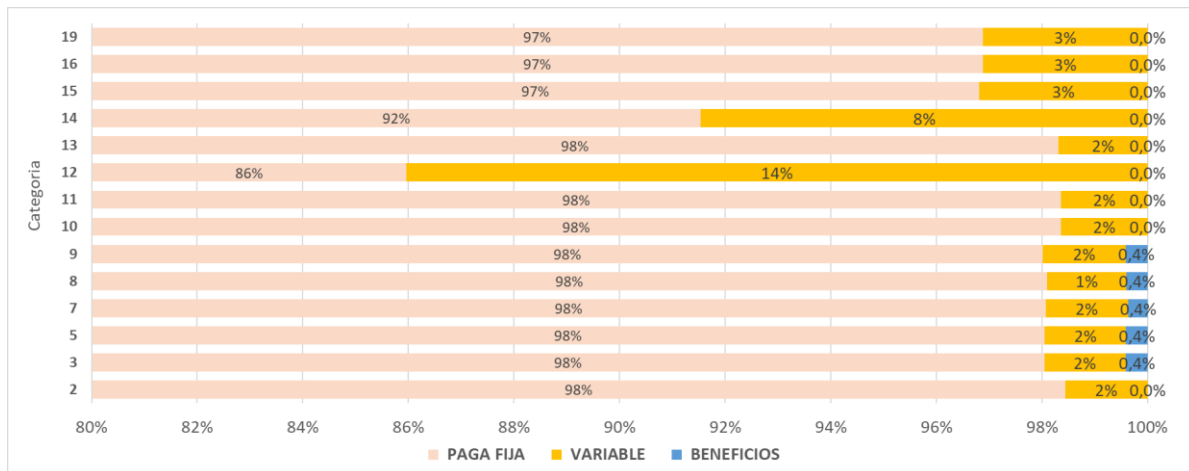
RANGO	POSICION	ACTUAL			CON INCREMENTO		
		SUBTOTAL	# CASOS	%	SUBTOTAL	# CASOS	%
80% - 120%	110 - 120%		0	0,00%		0	0,00%
	100 - 110%	1	0	0,00%	2	0	0,00%
	90 - 100%	2,50%	0	0,00%	5,00%	0	0,00%
	80 - 90%		1	2,50%		2	5,00%
50% - 80%	70 - 80%	47,50%	2	5,00%	60,00%	3	7,50%
	60 - 70%		15	37,50%		14	35,00%
	50 - 60%		2	5,00%		7	17,50%
< 50%	40 - 50%	50,00%	12	30,00%	35,00%	8	20,00%
	< 40%		8	20,00%		6	15,00%
			40	100%		40	100%

Nota. Elaboración propia, 2025. La tabla muestra la posición de los trabajadores de BRP en la banda de mercado, con base al análisis de compensación realizado.

- Diversificación de la compensación: Se transita de un esquema 100 % fijo (salario) a otro que incorpora auxilios y variables, lo que aporta flexibilidad y eficiencia al presupuesto laboral (Figura 24). Al alinear parte del pago con resultados (variables), la empresa controla mejor sus costos.

Figura 24.

Composición de la compensación en BRP (paga fija, variable y beneficios) por categoría



Nota: Elaboración propia, 2025.

- Impacto de la propuesta en la batería de Riesgo Psicosocial: a continuación, se presenta la relación entre las dimensiones con valores de riesgo psicosocial críticos y los elementos del Paquete de Compensación Integral en la Tabla 27.

Tabla 27.

Impacto de la propuesta en la batería de Riesgo Psicosocial.

ELEMENTOS DEL PAQUETE DE COMPENSACIÓN INTEGRAL	DIMENSIONES CON NIVEL DE RIESGO CRITICO / AÑC							
	Características del liderazgo	Relaciones sociales en el trabajo	Retroalimentación del desempeño	Claridad del rol	Control y autonomía sobre el trabajo	Exigencias de responsabilidad del cargo	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	
	2022	2024	2022	2024	2022	2024	2022	2024
1. Salario fijo								
1.1 Valoración de cargos	X				X	X	X	X
1.2 Definición de Categorías y Bandas Salariales							X	X
1.3 Análisis de Equidad Interna y Competitividad Externa							X	X
1.4 Ajuste de brechas salariales				X			X	X
2. Salario variable				X		X		X
3. Beneficios								X
3.1. Auxilio Educativo								X
3.2 Días de Cumpleaños								X
3.3 Día de Grado								X
3.4 Trabajo Remoto						X		
3.5 Días de Vacaciones Adicionales								X
4. Salario emocional	X		X	X				X
4.1 Divulgación de líneas gratuitas de atención de apoyo emocional								X
4.2 Actividad de integración anual			X					X
4.3 Carga Crece: Plan de Mentoría	X			X				
4.4 Carga Inspira: Sesión mensual con el líder	X		X	X				
4.5 Carga Inspira: Sesión semestral con el gerente	X		X					

Nota: Elaboración propia, 2025. La tabla muestra el impacto de cada elemento del paquete de

compensación integral en las dimensiones que presentaron valores de riesgo psicosocial

críticos de acuerdo con los resultados de la batería de riesgo psicosocial 2022 y 2024.

8.7.7. Costos del paquete de compensación integral

El cuadro de *resumen en costos de la propuesta* (Figura 25) indica un aumento anual total del 10,39%, cercano pero superior en unos 5 puntos al 5,2 % de presupuesto disponible. No obstante, parte de este valor depende del pago variable, el cual solo se hace efectivo si se alcanzan los objetivos. De ese modo, se vincula el gasto adicional con la generación de ingresos, reforzando la sostenibilidad financiera de la compañía.

Figura 25.

Resumen de costos del paquete de compensación integral

SALARIO MENSUAL	Actual	\$ 116.800.000,00
	% Aumento	2,02%
	Monto Aumento Mensual	\$ 2.361.500,00
	Nuevo	\$ 119.161.500,00
AUXILIO DE TRANSPORTE	Actual	\$ 4.050.000,00
	% Aumento	12,00%
	Monto Aumento Mensual	\$ 486.000,00
	Nuevo	\$ 4.536.000,00
AUXILIO DE GASTOS HABITACIONAL	Actual	\$ -
	% Aumento	100,00%
	Monto Aumento Mensual	\$ 7.580.000,00
	Nuevo	\$ 7.580.000,00
PRESTACIONES	Actual	\$ 21.350.166,67
	% Aumento	2,36%
	Monto Aumento Mensual	\$ 503.058,33
	Nuevo	\$ 21.853.225,00
PAGOS GARANTIZADOS (Salario + Auxilio de Transporte + Auxilio de Gastos + Prestaciones)	Actual	\$ 142.200.166,67
	% Aumento	7,69%
	Monto Aumento Mensual	\$ 10.930.558,33
	Nuevo	\$ 153.130.725,00
BENEFICIOS MENSUAL (Día de Cumpleaños y Vacaciones Adicionales)	Actual	\$ -
	% Aumento	100,00%
	Monto Aumento Mensual	\$ 646.559,72
	Nuevo	\$ 646.559,72
ESQUEMA COMPENSACIÓN VARIABLE MENSUAL (Comisiones y/o Variable)	Actual	\$ -
	% Aumento	100,00%
	Monto Aumento Mensual	\$ 5.304.170,14
	Nuevo	\$ 5.304.170,14
INGRESO PROMEDIO MENSUAL (IPM) (Pagos Garantizados + Beneficios + Esquema Variable)	Actual	\$ 142.200.166,67
	% Aumento	11,87%
	Monto Aumento Mensual	\$ 16.881.288,19
	Nuevo	\$ 159.081.454,86
COSTO TOTAL MENSUAL (IPM + Costo Laboral)	Actual	\$ 170.311.088,67
	% Aumento Mensual	10,57%
	Monto Aumento Mensual	\$ 18.002.643,11
	Nuevo	\$ 188.313.731,77
COSTO TOTAL ANUAL	Costos Anuales Compensación Actual	\$ 2.043.733,064
	Monto Aumento Anual Compensación Tangible	\$ 172.290.082,41
	Monto Aumento Anual Compensación Intangible: Salario Emocional	\$ 32.397.205,00
	Costo Total Anual	\$ 2.248.420.351,41
	% Aumento Total Anual	10,02%

Nota. Elaboración propia, 2025.

8.7.8. Barreras en la implementación del paquete de compensación integral

La propuesta de un modelo de estructura salarial y compensación que integre salarios fijos, emocionales y variables supone una transformación significativa frente al esquema actual basado exclusivamente en salario fijo. Esta transición, aunque beneficiosa, puede enfrentar diversas barreras que deben ser gestionadas adecuadamente:

- **Resistencia al cambio:** actualmente, los trabajadores reciben únicamente un salario fijo, por lo que la incorporación de nuevos elementos como el salario emocional y el variable puede generar incertidumbre, confusión o un rechazo inicial. Esta resistencia puede mitigarse mediante una estrategia de comunicación clara y transparente, así como capacitaciones dirigidas a explicar los objetivos, beneficios y funcionamiento del nuevo modelo, alineándolo con los intereses de los trabajadores y de la organización.
- **Limitaciones presupuestales:** dado que los ingresos de la empresa dependen en gran medida de la ejecución y adjudicación de proyectos, el flujo de caja puede ser inestable. Esta situación representa una barrera para implementar beneficios que impliquen un gasto adicional. Sin embargo, esta limitación fue considerada al diseñar el modelo, estableciendo montos prudentes tanto en los ajustes salariales como en los beneficios emocionales con impacto financiero. En cuanto al salario variable, se trata de un componente que no representa un gasto fijo adicional, ya que su ejecución está condicionada al cumplimiento de metas y objetivos estratégicos, lo cual, en esencia, lo vincula al desempeño organizacional y al crecimiento de la empresa.

- Fricción hacia la compensación variable: algunos trabajadores podrían interpretar el nuevo esquema como una amenaza a su estabilidad financiera, al suponer que el componente variable comprometerá su salario fijo. No obstante, el diseño del modelo contempla que el salario variable se incorpore sin afectar el ingreso base, funcionando como un incentivo adicional por el logro de resultados organizacionales, fomentando una cultura de logro y corresponsabilidad.

8.7.9. Plan de contingencia para el sector de servicios de ingeniería y construcción

- **Identificación de Riesgos**

El sector de servicios de ingeniería y construcción en el que se encuentra BRP INGENIEROS de acuerdo con la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU), está expuesto a diversas contingencias que pueden afectar su estabilidad financiera y operativa. Entre los riesgos más relevantes se encuentran:

- Económicos: Inflación, fluctuaciones en la demanda, cambios en políticas fiscales.
- Laborales: Rotación de personal, conflictos sindicales, desmotivación por falta de incentivos, tensiones por reestructuraciones, etc.
- Operativos y tecnológicos: Fallas en la cadena de suministros o en los sistemas de seguimiento de proyectos.
- Regulatorios y fiscales: Cambios en la legislación laboral, tributaria o de contratación estatal.
- Ambientales: Desastres naturales o condiciones climáticas que afecten la ejecución de obras.

- **Adaptabilidad del modelo de compensación ante crisis**

El modelo propuesto incluye componentes fijos y variables. La compensación variable, que representa un porcentaje creciente en la estructura salarial, está condicionada al cumplimiento de indicadores estratégicos, los cuales pueden ajustarse anualmente. En situaciones de crisis, si los indicadores no se cumplen, no se activa el pago variable, protegiendo así el flujo de caja de la organización sin comprometer la estabilidad laboral. Esto permite que la empresa no se vea forzada a tomar medidas como despidos o congelación de aumentos salariales.

Además, al incorporar componentes no prestacionales y beneficios de bajo costo, como días libres simbólicos, convenios con aseguradoras y programas de bienestar emocional, se construye una estructura de pago más liviana y sostenible, sin renunciar a la motivación y fidelización del talento.

- **Medidas de Intervención**

Para mitigar estos riesgos, se establecen las siguientes acciones preventivas como se presentan en la Tabla 28.

Tabla 28.

Acciones preventivas hacia los riesgos del sector

Riesgo	Acción Preventiva	Indicador de Control
Inflación y fluctuaciones económicas	Diversificación de servicios, ajuste de tarifas	Índice de rentabilidad trimestral
Fallas tecnológicas	Inversión en infraestructura, respaldo de datos	Tiempo de recuperación ante fallos
Rotación de personal	Aplicación del modelo total de compensación	Tasa de retención de empleados
Cambios regulatorios	Monitoreo de normativas, asesoría legal	Nivel de cumplimiento normativo
Contingencias ambientales	Plan de emergencia, seguros empresariales	Tiempo de respuesta ante crisis

Nota: Elaboración propia (2025).

- **Plan de acción en caso de activación de una contingencia**

En caso de presentarse un evento crítico que impacte la operación o los ingresos, se activará el siguiente protocolo:

- **Evaluación del impacto:** Identificación de la magnitud del problema, esto se realiza por la alta dirección.
- **Revisión de matriz de riesgos corporativos:** Evaluación de la situación y contrastarla con lo consignado en la matriz para identificar el nivel de impacto y puesta en marcha de los controles. Si la situación no está contemplada en la matriz, actualizarla conforme y valorar el riesgo.
- **Activación de comité de contingencia:** Conformado por líderes de cada área.
- **Implementación de ajustes en el modelo de compensación:** Revisando los porcentajes de variable, suspensión temporal de beneficios no esenciales, y redireccionamiento de esfuerzos a prioridades estratégicas.
- **Comunicación clara y empática:** A los empleados sobre las medidas adoptadas.
- **Monitoreo y ajuste:** Evaluación continua de la situaciones, acciones correctivas y evolución para garantizar la recuperación.
- **Plan de acción en caso de activación de una contingencia Sostenibilidad del modelo de compensación:** El diseño del modelo permite que la compañía transite de una estructura tradicional, centrada exclusivamente en salario fijo, hacia una estructura más integral. Al vincular el pago variable con el cumplimiento de metas, la empresa gana flexibilidad para ajustar sus costos laborales en función de sus resultados, manteniendo su capacidad de respuesta ante contextos adversos. Asimismo, el enfoque en beneficios simbólicos y emocionales mejora la percepción de bienestar sin incurrir en sobrecostos permanentes.

8.8. Fase 3: Comunicación y Capacitación.

Se brinda claridad entre las partes interesadas acerca de los componentes del modelo y cómo este se implementará en la organización. La ejecución de esta fase es responsabilidad de la compañía, como equipo consultor, se proponen los parámetros a tener en cuenta.

8.8.1. Capacitación a los directores, coordinadores y director de Recursos Humanos

Capacitar a los líderes de área en los componentes del modelo de compensación y su propósito.

Realizar simulaciones con sesiones de prueba para preparar a los responsables en la resolución de dudas comunes de la implementación del modelo.

8.8.2. Presentación Inicial del Modelo

Se realizan sesiones informativas grupales para explicar el propósito y los componentes del modelo de compensación, enfatizando la alineación del modelo con la estructura financiera y funcionamiento operativo de la compañía.

8.8.3. Sesiones Individuales

Se da una explicación personalizada a cada trabajador por parte de su jefe inmediato y el director de recursos Humanos para revisar su compensación específica. En esta sesión:

- Se detalla la valoración de su cargo y cómo se determinó su posición en la banda salarial.
- Se explican los componentes de su compensación (salario fijo, variable, beneficios y salario emocional).
- Se aclaran cómo los resultados de rendimiento del trabajador impactan en su esquema de compensación.

- En este espacio, el trabajador podrá expresar sus dudas o inquietudes sobre su compensación o el modelo.

8.8.4. Consolidación y Revisión de Inquietudes

- Registro de Solicitudes: el director de recursos Humanos centraliza las inquietudes o solicitudes generadas en las sesiones individuales.
- Evaluación con el gerente: Las solicitudes se revisan con el gerente para determinar el impacto de las dudas o inquietudes registradas y si están alineadas con el modelo.
- Respuesta Formal: En caso de ajustes, se realizan las correcciones necesarias y se comunican a las partes interesadas.

8.9. Fase 4. Monitoreo y Evaluación.

Esta fase permite realizar ajustes en los componentes del modelo en función de cambios significativos en los elementos transversales, la retroalimentación recibida y las necesidades de la empresa. Su ejecución es responsabilidad de BRP Ingenieros, mientras que, como equipo consultor, se establecen los parámetros clave que deben considerarse para su implementación. En primer lugar, se definen los indicadores de eficiencia del modelo y, posteriormente, en la Tabla 29, se detallan las fórmulas utilizadas para su medición.

8.9.1. Indicadores de Eficiencia del Modelo

- Niveles de Riesgo Psicosocial: Monitorear periódicamente los resultados de las dimensiones de la batería de riesgo psicosocial.

Meta: Disminuir en un 15% los niveles de riesgo psicosocial en la Batería de Riesgo Psicosocial 2026.

- Tasa de Rotación Voluntaria: Evaluar el impacto del modelo en los índices de rotación voluntaria, especialmente en cargos estratégicos.

Meta: Reducir la tasa de rotación voluntaria en un 10% respecto a la tasa de rotación del 2024.

Plazo: diciembre 2026

- Cumplimiento Presupuestal: Verificar que las estrategias implementadas estén alineadas con los recursos financieros disponibles.

Meta: Mantener los costos de compensación dentro del 90%-100% del presupuesto previsto anual, garantizando eficiencia sin sacrificar competitividad.

Plazo: Evaluación semestral y ajuste en las revisiones anuales.

8.9.2. Evaluaciones Periódicas.

Se realizan revisiones anuales, evaluaciones semestrales o cambios específicos, según lo establecido en el componente de retroalimentación y mejora continua.

8.9.3. Vínculo con la Estrategia Organizacional

- Medición del impacto estratégico: revisar que los indicadores del modelo reflejen directamente el logro de los objetivos estratégicos de BRP Ingenieros.

- Ajuste de estrategias: A través de las sesiones semestrales con la gerencia, evaluar si las metas estratégicas siguen siendo pertinentes con la realidad financiera de la compañía.

8.9.4.Reinicio del Ciclo

Después de los ajustes y análisis a partir de las revisiones anuales, el modelo se actualiza y reinicia.

Tabla 29.

Indicadores de eficiencia del modelo

Indicador	Definición	Formula
Niveles de Riesgo Psicosocial	Mide el porcentaje de empleados que se encuentran en riesgo alto y muy alto según la Batería de Riesgo Psicosocial.	$\text{Porcentaje de empleados en riesgo alto y muy alto} \left(\frac{\text{Número de empleados en riesgo alto y muy alto}}{\text{Total de empleados evaluados}} \right) \times 100$
Tasa de Rotación Voluntaria	Mide el porcentaje de empleados que han renunciado voluntariamente en relación con el total de empleados en un período determinado.	$\frac{\text{Número de empleados que renuncian voluntariamente}}{\text{Promedio de Empleados}}$
Cumplimiento Presupuestal	Alineación entre el presupuesto ejecutado y el asignado	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado en compensación}}{\text{Presupuesto asignado}}$
Evaluación del Impacto del Modelo en la Estrategia Organizacional	Se relaciona con la medición de indicadores clave definidos en la Matriz de Evaluación del ECV para BRP Ingenieros, considerando el peso de cada uno en la evaluación global	<p>Se relaciona con la medición de indicadores clave definidos en la Matriz de Evaluación del ECV para BRP Ingenieros, considerando el peso de cada uno en la evaluación global:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de ANS por proyecto (30%) • Net Promoter Score (NPS) (25%) • Adjudicación de nuevos proyectos energéticos (ANP) (25%) • Alianzas estratégicas internacionales (AEI) (20%) $((ANS \times 0.30) + (NPS \times 0.25) + (ANP \times 0.25) + (AEI \times 0.20))$

Nota. Elaboración propia, 2025. La tabla muestra los indicadores de eficiencia del modelo y las fórmulas usadas para su medición.

8.10. Cronograma de Ejecución

En la Tabla 30, se presenta el cronograma de implementación del Modelo de Estructura Salarial y Compensación para BRP Ingenieros, donde se detallan las actividades realizadas en cada una de las fases establecidas. En este cronograma se pueden observar tanto las fases que fueron ejecutadas en su totalidad, como aquellas fases pendientes de implementación por parte de la empresa, específicamente la fase de Comunicación y Capacitación, y la fase de Monitoreo y Evaluación, las cuales se presentan en forma de recomendaciones para su adecuada ejecución y seguimiento.

Tabla 30.

Cronograma de Ejecución

Fase	Actividad	Responsable	Plan	Ejecución	Cumplimiento
Fase 1: Estructura Salarial	Valoración de cargos	Autoras, Gerente General y Líder de Proyectos	Enero 2025	Enero 2025	100%
	Establecimiento de categorías	Autoras	Enero 2025	Enero 2025	100%
	Análisis de Competitividad Externa	Autoras	Enero 2025	Enero 2025	100%
	Análisis de Equidad Interna	Autoras	Enero 2025	Enero 2025	100%
	Definición y ajuste de bandas salariales según equidad interna y competitividad externa	Autoras	Enero 2025	Enero 2025	100%
Fase 2: Paquete de Compensación Integral	Propuesta de aumentos en salario básico para el 2025	Autoras	Febrero 2025	Febrero 2025	100%
	Propuesta de ingreso de Auxilio de Gastos Habitacionales como paga fija no prestacional	Autoras	Febrero 2025	Febrero 2025	100%
	Propuesta de esquema de compensación variable	Autoras	Febrero 2025	Febrero 2025	100%
	Propuesta de Beneficios	Autoras	Febrero 2025	Febrero 2025	100%
	Propuesta de Salario Emocional	Autoras	Febrero 2025	Febrero 2025	100%
	Presentación de Propuesta de Compensación integral a Gerente General	Autoras, Gerente General, Gestión Humana	Marzo 2025	Pendiente	0%
	Ajustes de Propuesta de compensación	Gestión Humana	Marzo 2025	Pendiente	0%

Fase	Actividad	Responsable	Plan	Ejecución	Cumplimiento
Fase 3: Comunicación y Capacitación	Diseño del plan de comunicación sobre el modelo de compensación	Autoras	Febrero 2025	Febrero 2025	100%
	Desarrollo del plan de comunicación sobre el modelo de compensación y los nuevos esquemas	Gestión Humana	Marzo 2025	Pendiente	0%
Fase 4: Monitoreo y Evaluación	Definición de indicadores de eficiencia del modelo de compensación	Autoras	Febrero 2025	Febrero 2025	100%
	Implementación de herramientas de monitoreo y recolección de datos	Gestión Humana y Tecnología	Abril a diciembre 2025	Pendiente	0%
	Evaluación del impacto del modelo a través de riesgo psicosocial	Gestión Humana y Gerencia General	Noviembre 2025	Pendiente	0%
	Evaluación del impacto del modelo a través de rotación Voluntaria	Gestión Humana y Gerencia General	Abril a diciembre 2025	Pendiente	0%
	Evaluación del impacto del modelo a través de la medición del salario variable	Gestión Humana y Gerencia General	Abril a diciembre 2025	Pendiente	0%
	Ajustes al modelo de compensación	Gestión Humana y Gerencia General	Abril a diciembre 2025	Pendiente	0%

Nota. Elaboración propia, 2025.

9. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

9.1. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones del trabajo, las cuales responden al problema de investigación y a los objetivos planteados. Estas reflejan los principales hallazgos sobre la implementación del modelo de estructura salarial y compensación en BRP Ingenieros.

9.1.1. El análisis organizacional y del entorno de BRP Ingenieros evidenció que, a pesar de contar con un clima laboral positivo, la empresa presenta áreas de mejora en la compensación del capital humano, lo cual se refleja en los resultados de la Batería de Riesgo Psicosocial aplicada en 2022 y 2024, que mostraron un aumento en los niveles de riesgo en dominios críticos como Liderazgo, Relaciones Sociales y Recompensas, así como en dimensiones específicas como la retroalimentación del desempeño y el reconocimiento. Además, la alta rotación voluntaria, que en 2024 alcanzó el 18.60% frente al 14.44% del promedio del mercado, junto con los resultados de los instrumentos aplicados, evidencian la necesidad de revisar y definir políticas salariales más estructuradas, especialmente ante factores externos como la reforma laboral, que podrían incrementar los costos operativos. En respuesta a estos hallazgos, se propone la implementación de un modelo de compensación integral basado en la complejidad del cargo, que combine ajustes en las bandas salariales, la integración de un componente de paga fija no prestacional (Auxilio de Gastos Habitacionales),

un componente de compensación variable para incentivar el desempeño organizacional, y la incorporación de beneficios y estrategias de salario emocional que fortalezcan la fidelización del talento y contribuyan a reducir las brechas de riesgo psicosocial. La adopción de este esquema integral permitirá mejorar la competitividad y estabilidad financiera de la organización, con un seguimiento proyectado para evaluar el impacto de estas medidas en la próxima aplicación de la batería en 2026.

9.1.2. La revisión de la literatura sobre compensación evidenció la conveniencia de adoptar un modelo de compensación total, integrando componentes tangibles (salario fijo, variable y beneficios) e intangibles (salario emocional). Esta visión holística responde no solo a las tendencias actuales del mercado laboral colombiano —que privilegian estructuras flexibles y eficientes— sino también a la necesidad de abordar los factores de riesgo psicosocial críticos identificados en BRP Ingenieros. En el plano teórico, se destaca la importancia de garantizar la equidad interna y la competitividad externa, para lo cual se recomienda aplicar metodologías de valoración de cargos basadas en puntos (inspiradas en Hay Group) y un posterior análisis de equidad y mercado. Así, más allá del pago monetario, los empleados demandan beneficios y experiencias laborales que eleven su motivación y fortalezcan su vínculo con la organización, impactando favorablemente la reducción del riesgo psicosocial y la rotación de personal.

9.1.3. Se establecieron componentes tangibles e intangibles en el modelo de estructura salarial y compensación para BRP Ingenieros. Para ello, se realizó un diagnóstico integral basado en el análisis de equidad salarial, los resultados de la Batería de Riesgo Psicosocial de 2022 y 2024, la evaluación de la rotación de personal, el impacto de factores externos como la reforma laboral, y la percepción de los empleados sobre la compensación. Los componentes

tangibles del modelo incluyen una estructura salarial ajustada a la complejidad del cargo, con el objetivo de acercar los salarios a las bandas proyectadas y reducir la dispersión salarial. Se definió la incorporación de un componente de paga fija no prestacional, representado en el Auxilio de Gastos Habitacionales, como una estrategia de optimización en costos. Asimismo, se estableció un esquema de compensación variable, alineado con el desempeño organizacional, lo que permitirá gestionar incentivos sin comprometer la estabilidad financiera de la empresa y, a su vez, apalancar el logro de la estrategia organizacional.

En cuanto a los componentes intangibles, se identificaron estrategias de salario emocional y beneficios, diseñadas para fortalecer el bienestar de los empleados y mejorar indicadores clave como la percepción de estabilidad laboral y la reducción de la rotación voluntaria. Dentro de los beneficios definidos, se incluyeron auxilios educativos, días de cumpleaños y de grado, trabajo remoto y días adicionales de vacaciones, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los empleados.

En cuanto a las estrategias de salario emocional, se propusieron iniciativas enfocadas en el desarrollo profesional, el liderazgo y la conexión con la organización, tales como divulgación de líneas gratuitas de apoyo emocional, una actividad de integración anual, el programa de mentoría "Carga Crece", sesiones mensuales y semestrales de liderazgo ("Carga Inspira").

Este modelo integral de compensación permite a BRP Ingenieros SAS consolidar una estructura salarial que responde a las necesidades actuales de la organización, adaptándose a los desafíos del entorno y alineándose con las expectativas del talento humano.

9.1.4. El de modelo de estructura salarial y compensación para BRP Ingenieros se definió en cuatro fases: estructura salarial, paquete de compensación integral, comunicación y capacitación, y monitoreo y evaluación, cada una alineada con las necesidades y particularidades de la organización. Las fases 1 y 2, correspondientes a la estructuración salarial y el diseño del paquete de compensación integral, fueron ejecutadas a excepción de la presentación de la propuesta a la Gerencia General de BRP Ingenieros, asegurando un modelo estructurado y detallado. En la fase 1, se definió la estructura salarial ajustada a la complejidad del cargo, garantizando equidad interna y competitividad externa. En la fase 2, se estableció el paquete de compensación integral, que incluye elementos tangibles e intangibles, como la paga fija no prestacional, la compensación variable y estrategias de salario emocional y beneficios, alineados con la estrategia organizacional. La ejecución de las fases 3 y 4, relacionadas con la comunicación, capacitación y monitoreo del modelo, fueron presentadas como la forma en la que se deben llevar a cabo, dado que su ejecución queda fuera del alcance de este trabajo.

La incorporación del modelo propuesto debe ser abordada como una decisión estratégica clave para BRP Ingenieros, enfocada en la consecución de los objetivos de la compañía.

9.2. Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

9.2.1. Estructura Salarial y Equidad Interna

La revisión y actualización de las bandas salariales debe hacerse de manera gradual y anual, garantizando una alineación con la estructura organizacional y los valores proyectados del IPM, reduciendo la dispersión salarial y asegurando que los salarios estén alineados con el mercado para minimizar brechas que puedan generar insatisfacción o fuga de talento.

Se recomienda garantizar que, anualmente, además de los aumentos salariales presupuestados por inflación, se destine un presupuesto para nivelación salarial, permitiendo acercar la posición de los empleados dentro de la banda salarial, alineándose con la referencia del mercado recomendada entre el 70% y 100% de la banda.

Así mismo, garantizar la continuidad de la metodología de valoración de cargos, asegurando que cualquier cambio en el manual de funciones se refleje en la actualización de la valoración de cargos y realizando revisiones anuales para mantener una estructura salarial objetiva que refleje la complejidad y responsabilidad de cada puesto.

9.2.2. Optimización de la Compensación Total

Para la implementación del esquema de compensación variable, se recomienda que, para 2026, se aumente la proporción del componente variable en la compensación, buscando una mayor alineación con la estrategia organizacional y mayor flexibilidad en la estructura salarial.

Además, fortalecer la compensación total mediante una combinación equilibrada de salario fijo, variable y beneficios, asegurando que estos elementos sean percibidos como parte de una estrategia integral de bienestar y reconocimiento.

9.2.3. Comunicación y Socialización del Modelo de Compensación

Se recomienda implementar un plan de divulgación y comunicación interna del modelo de estructura salarial y compensación, abarcando salario fijo, variable, beneficios y salario emocional, garantizando que los empleados comprendan y valoren estos componentes como parte integral de su compensación, utilizando diversos canales como reuniones, material audiovisual y sesiones informativas con líderes y colaboradores.

9.2.4. Evaluación y Seguimiento del Modelo de Compensación

Se recomienda programar una evaluación de impacto del modelo en la próxima aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial en 2026, con el fin de medir la efectividad del modelo en la mejora del bienestar y clima organizacional.

Para maximizar el impacto positivo del modelo propuesto, es importante que BRP Ingenieros lo vea como una parte central para mejorar su estrategia de crecimiento y de retención de sus colaboradores, garantizando que cada acción tomada esté en armonía con los objetivos estratégicos.

La continuidad del modelo de compensación dependerá de los ingresos y aumento de estos, por lo que se recomienda a la compañía dinamizar y mantener un flujo constante de proyectos que conlleven su sostenibilidad financiera.

10. Referencias

- AAVANZAR . (2024). *Informe de resultados batería de riesgo psicosocial 2024*. Bogotá.
- ACRIP. (2022). *Estudio de Rotación de Personal*.
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2022). *Decreto No. 399 de 20 de septiembre de 2022 Por medio del cual se crea el Programa Empleo Incluyente para el cierre de brechas de población de difícil empleabilidad y se dictan otras disposiciones*. Recuperado el 16 de febrero de 2025, de <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/gestion-juridica/decreto-399-empleo-incluyente-para-poblacion-de-dificil-empleabilidad>
- Álvarez, D. (2020). *Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla?* Mexico: Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Recuperado el 21 de abril de 2024, de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/174180?page=29>.
- AON Hewitt. (2017). *Tendencias globales de compromiso de trabajadores 2017*. Recuperado el 25 de Abril de 2024, de https://www.aon.com/ecuador/attachments/2017_Compromiso_Trabajadores.pdf
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of EMPLOYEE REWARD MANAGEMENT AND PRACTICE*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. Londres: Kogan Page.
- Ávila, A., Quiroga, C., Sacchi, E., & Serantes, D. (2022). Cambio de paradigma: el talento prefiere tener un ambiente laboral bueno por sobre la compensación económica. *CE*

Noticias Financieras, Spanish ed.; Miami. Recuperado el 11 de abril de 2024, de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/wire-feeds/cambio-de-paradigma-el-talento-prefiere-tener-un/docview/2678012650/se-2>

Bhattacharyya, D. (2015). *The magnetic organization: Attracting and retaining the best talent*. SAGE Publications India Pvt. Recuperado el 26 de abril de 2024, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/reader.action?docID=5770090>

BRP Ingenieros SAS. (2024). Organigrama de Proyectos.

BRP Ingenieros SAS. (2024). *Página WEB BRP Ingenieros SAS*. Obtenido de <https://brpingenieros.com/servicios/>

BRP Ingenieros SAS. . (2024). *Rotación de Personal*.

BRP Ingenieros SAS. (2024). *Organigrama BRP*. Recuperado el 2024

BUK Colombia. (2024). *Descubre más de nuestra empresa*. Recuperado el 24 de abril de 2024, de <https://www.buk.co/quienes-somos>

Caldera de Fex, E., & Giraldo Valencia, L. (2013). *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A. UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN*. Recuperado el 11 de mayo de 2025, de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/186/Propuesta%20de%20un%20sistema%20de%20compensaci%C3%B3n%20que%20impacte%20directamente%20la>

%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20de%20la%20empresa%20de%20servicios%20temporales%20S%26A%20Servicios%20y%20

Caron, I., Ben Ayed, A., & Vandenberghe, C. (2013). Collective Incentive Plans, Organizational Justice and Commitment. *Industrial Relations*. Recuperado el 10 de noviembre de 2024, de <https://research-ebsco-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/linkprocessor/plink?id=cd9b3321-4a32-3bda-9e55-92da0c65c5fa>

Chamorro, A. C. (2011). Algunos elementos sobre la teoría clásica del empleo y la versión Keynesiana. *Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, 12(2), 35-57. Recuperado el 14 de mayo de 2024, de [Dialnet-ArgunosElementosSobreLaTeoriaClasicaDelEmpleoYLaVe-3854586.pdf](https://dialnet-ArgunosElementosSobreLaTeoriaClasicaDelEmpleoYLaVe-3854586.pdf)

CONSULTEC. (2022). *Identificación y evaluación factores de riesgo psicosocial BRP Ingenieros SAS*.

DANE. (2024). *Producto Interno Bruto Trimestral. Cuarto trimestre 2023 preliminar*. Recuperado el 20 de marzo de 2025, de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IVtrim2023.pdf>

DANE. (2025). *Boletín Técnico. Índice de Precios al Consumidor (IPC) enero del 2025*. Recuperado el 16 de febrero de 2025, de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/ene2025/bol-IPC-ene2025.pdf>

Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (11 de Enero de 2017). *Self-Determination Theory in Work*

Organizations: The State of a Science. Obtenido de Annual Reviews:

<https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Deloitte Colombia. (2024). *Esquemas de compensación estratégica: Catalizadores del cambio*

en las organizaciones. Recuperado el 10 de abril de 2024, de

<https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articulos/esquemas-de-compensacion-estrategica.html>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (1950). *Decreto 2663 de 1950*.

Recuperado el 6 de febrero de 2025, de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199983>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Ley 2121 de 2021*. Recuperado el

16 de febrero de 2025, de

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=167966

Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026*.

Recuperado el 20 de marzo de 2024, de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2024). *CIFRAS Y ANÁLISIS. INDICADOR DE*

COYUNTURA. En noviembre la inflación bajó a 5,20%. Recuperado el 2 de febrero de

2025, de <https://www.dnp.gov.co/publicaciones/Planeacion/Paginas/en-noviembre-la-inflacion-bajo.aspx>

- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2017). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano* (6 ed.). Pearson Educación. Recuperado el 17 de abril de 2024, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=4874&pg=&ed=>
- Enciclopedia Británica. (2024). Likert scale. *Britannica Academic*. Recuperado el 23 de mayo de 2024, de <https://academic-eb-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/levels/collegiate/article/Likert-scale/605393>
- Fernández López, J. (2009). *Coaching, desempeño, competencias y talento*. Pearson Educación. Recuperado el 17 de abril de 2024, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4761>
- Galindo, M. (2024). Cómo ve la Oede a Colombia: la crisis fiscal y la reforma tributaria que propone. *CE Noticias Financieras*. Recuperado el 10 de mayo de 2024, de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/wire-feeds/cómo-ve-la-oede-colombia-crisis-fiscal-y-reforma/docview/3142442585/se-2>
- Gálvez-Calderon, V., & Bermúdez-Restrepo, H. (2022). *La compensación emocional y la dialéctica placer/sufrimiento en el trabajo. Un examen del relato de contadores públicos colombianos*. (C. U. Antioquia., Editor) Recuperado el 22 de abril de 2024, de <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n80a06>
- Gonzalez Navarro, F., Selva Olid, C., & Sunyer Torrents, A. (2021). The Influence of Total Compensation on Job Satisfaction. *Universitas Psychologica*. Recuperado el 15 de enero de 2025, de

<https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/la-influencia-de-compensación-total-sobre/docview/3039082604/se-2?accountid=34925>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Universidad de Celaya. Recuperado el 4 de septiembre de 2024, de

http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Ediciones Granica. Recuperado el 11 de noviembre de 2024, de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/113861>

Hidalgo, B., & Ros, I. (2023). *Remuneraciones estratégicas: la decisión de pago en tiempos impredecibles*. Ediciones Granica. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/253128>

HUMAN CAPITAL. (2025). Recuperado el 5 de Febrero de 2025, de <https://humancapital-hc.com/estudio-geml2025/>

Inclusión S.A.S y Promigas S.A. E.S.P. (2023). *Energía que impulsa el desarrollo: Índice Multidimensional de pobreza energética en Colombia 2022*. Bogotá. Recuperado el 2 de abril de 2024, de <https://fundacionpromigas.org.co/impe/>

Kellams, T. (2020). *Smart Goals: Understanding Of The Smart Method For Goal Setting And Achievement*. Independently Published.

Link, A. (2023). Performance-Based Compensation: What It Is And How To Approach It. *People Managing People*. Recuperado el 10 de mayo de 2025, de <https://peoplemanagingpeople.com/strategy-operations/compensation-benefits/performance-based-compensation/>

Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. Recuperado el 25 de abril de 2024, de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/123076?page=529>

Madero Gomez, S. (2020). La satisfacción laboral como efecto moderador entre las prácticas organizacionales de recursos humanos y las líneas estratégicas de responsabilidad social corporativa en México. *Estudios Gerenciales*. Recuperado el 15 de enero de 2025, de <https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/2525720678?accountid=34925&pq-origsite=primo#&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Malacara, N. (2020). ¿Cómo retener a los centennials? 5 tips para una exitosa gestión de talento. *CE Noticias Financieras*. Recuperado el 2 de septiembre de 2024, de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/wire-feeds/cómo-retener-los-centennials-5-tips-para-una/docview/2459574385/se-2>

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Diaz de Santos. Recuperado el 28 de julio de 2024, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=4983&pg=&ed=>

Metaconsulting S. A. S. (2019). *Manual de Valoración de Cargos*.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2025). *Actualización Plan Financiero 2025*.

Recuperado el 16 de Febrero de 2025, de

<https://www.presidencia.gov.co/Documents/250208-Actualizacion-Plan-Financiero-2025.pdf>

Ministerio de la Protección Social. (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Bogotá. Recuperado el 25 de abril de 2024, de

<https://www.fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/publicaciones/estudios/Bateria-riesgo-psicosocial-1.pdf>

Ministerio de trabajo. (2022). *Resolución 2764 de 2022*. Recuperado el 15 de enero de 2025, de Alcaldía bogota:

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=127124>

Ministerio de Trabajo. (2023). *Se radicó proyecto de ley de la reforma laboral del Gobierno del Cambio*. Recuperado el 6 de Febrero de 2025, de

<https://www.mintrabajo.gov.co/comunicados/2023/marzo/se-radico-proyecto-de-ley-de-la-reforma-laboral-del-gobierno-del-cambio>

Organización Mundial de la salud. (2022). *La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo*. Recuperado el 24 de abril de 2024, de

<https://www.who.int/es/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>

Pérez Vilar, P., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de psicología*, 151-169. Recuperado el 15 de enero de 2025, de <https://research-ebSCO-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/linkprocessor/plink?id=3f35b59b-89bf-375b-9bb3-e7e3a1bceae3>

Robbins, S., & Judge, T. (2023). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education. Recuperado el 27 de abril de 2024, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=32860>

ROSCAR. (2015). La alineación estratégica. *Portafolio*. Recuperado el 15 de enero de 2025, de <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/trade-journals/la-alineación-estratégica/docview/1695968937/se-2?accountid=34925>

Rubio, S., Aranda Beltrán, C., González Baltazar, R., & Gómez Sánchez, R. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos De La Ciencia*. Recuperado el 24 de abril de 2024, de <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/306>

Rubio, T. (2014). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/113888?page=51>

Rudas Prónina, C., & Parra Pinzón, A. (2010). *Análisis de cultura organizacional en dos centros de lenguas para estudiar el nivel de ajuste de la persona a la organización*. Universidad de los Andes. Recuperado el 20 de abril de 2024, de

<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/fb9c9d65-30aa-4673-81b4-b38ac1a4f36f/content>

Secretaría Distrital de Ambiente. (2024). *FOCREA*. Recuperado el 19 de febrero de 2025, de <https://www.ambientebogota.gov.co/focrea>

SECTORIAL. (2023). *Informe Sectorial de Energía*.

Sishuwa, Y., & Phiri, J. (2020). Factors Influencing Employee Retention in the Transport and Logistics Industry. *Open Journal of Social Sciences*, Vol.8(No.6,). Recuperado el 15 de mayo de 2024, de <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=100817>

Snell, S., & Morris, S. (2020). *Administración de recursos Humanos*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10763>

Superintendente de Servicios Públicos Domiciliarios. (2023). *Informe sectorial de la prestación del servicio de energía eléctrica 2023 para zonas no interconectadas*. Dirección Técnica de Gestión de Energía – Grupo ZNI. Recuperado el 14 de mayo de 2024, de <https://superservicios.gov.co/sites/default/files/inline-files/Informe-sectorial-servicio-de-energia-ZNI-2023.pdf>

Torres, M. (2019). *Análisis PESTEL*. Recuperado el 5 de septiembre de 2024, de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%C3%A1lisis%20PESTEL.PDF>

Usandizaga, I. (2008). El valor de la recompensa total en la guerra por el talento. *Peoplematters*. Recuperado el 27 de agosto de 2024, de

https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/E_Deusto0706.pdf

Varela, R. (2013). *Administración de la compensación*. Pearson Education.

Anexo 1. Validación de los instrumentos de medición

Validación del instrumento de medición por el método de V de Aiken

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

PREGUNTA	CALIFICACIÓN	PREGUNTA	CALIFICACIÓN
1	0,42	25	1,00
2	0,75	26	0,75
3	0,67	27	0,42
4	1,00	28	0,58
5	0,75	29	1,00
6	0,92	30	1,00
7	0,83	31	0,83
8	0,83	32	0,75
9	0,75	33	0,58
10	0,75	34	1,00
11	0,75	35	1,00
12	0,75	36	1,00
13	0,75	37	1,00
14	1,00	38	1,00
15	0,75	39	1,00
16	0,75	40	1,00
17	0,75	41	0,92
18	1,00	42	1,00
19	1,00	43	1,00
20	0,75	44	1,00
21	0,75	45	1,00
22	1,00	46	0,75
23	0,75	47	0,58
24	1,00	48	0,92

ENCUESTA DE RETIRO			
PREGUNTA	CALIFICACIÓN	PREGUNTA	CALIFICACIÓN
1	1,00	13	1,00
2	1,00	14	1,00
3	1,00	15	1,00
4	1,00	16	0,92
5	0,75	17	1,00
6	1,00	18	1,00
7	1,00	19	1,00
8	1,00	20	1,00
9	1,00	21	0,75
10	1,00	22	0,75
11	1,00	23	1,00
12	1,00	24	1,00
ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL DE BRP INGENIEROS			
PREGUNTA	CALIFICACIÓN	PREGUNTA	CALIFICACIÓN
1	0,92	10	1,00
2	1,00	11	1,00
3	0,92	12	1,00
4	1,00	13	1,00
5	0,83	14	1,00
6	1,00	15	0,83
7	1,00	16	1,00
8	1,00	17	1,00
9	0,83		

Nota. Elaboración propia, 2025.

Anexo 2. Instrumentos de medición

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL		
Para responder esta encuesta se utilizará una escala de 5 posiciones con el fin de que el encuestado elija entre COMPLETAMENTE DE ACUERDO, DE ACUERDO, NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO, EN DESACUERDO, COMPLETAMENTE EN DESACUERDO.		
Dimensión	No.	Pregunta
Satisfacción	1	Me siento motivado(a) para realizar mi trabajo cada día.
	2	Si otra empresa me ofreciera un puesto y salario similares, me inclinaría por seguir en BRP Ingenieros debido a las oportunidades y ambiente laboral que ofrece.
	3	Estoy satisfecho(a) con el ambiente laboral en mi área de trabajo en BRP Ingenieros.
Compensación	4	Entiendo cómo se determina mi salario en BRP Ingenieros.
	5	Los beneficios que recibo de BRP Ingenieros se ajustan a mis necesidades.
Desarrollo	6	He recibido retroalimentación que me ha permitido conocer mis competencias y cómo mejorarlas.
	7	La capacitación que recibo en BRP Ingenieros me ayuda a mejorar en mi trabajo.
Puesto de trabajo	8	Cuento con los recursos necesarios (herramientas de trabajo, información, dotación, etc.) para realizar mi trabajo de manera adecuada.
	9	Estoy satisfecho(a) con las condiciones físicas de mi lugar de trabajo en BRP Ingenieros.
	10	Tengo claridad sobre las responsabilidades y funciones que tengo asignadas en BRP Ingenieros.
Alineación	11	Entiendo cómo mi puesto de trabajo contribuye al logro de los objetivos de negocio en BRP Ingenieros.
	12	He adoptado los valores y objetivos de BRP Ingenieros como propios.
Jefes	13	Mis ideas son tomadas en cuenta por los jefes de BRP Ingenieros.
	14	Me siento tratado(a) con respeto y sin favoritismos por los jefes de BRP Ingenieros.
	15	Tengo acceso fácil y directo a los jefes de BRP Ingenieros cuando los necesito.
Equipo de trabajo	16	Mi equipo de trabajo tiene el compromiso necesario para lograr los objetivos propuestos.
	17	Siento que mis opiniones son respetadas en mi equipo de trabajo, incluso cuando difieren de las de los demás.
	18	Mi equipo me hace sentir como un miembro valioso de BRP Ingenieros.
	19	Puedo contar con la colaboración de mis compañeros en BRP Ingenieros.
Mi jefe	20	Entiendo claramente lo que mi jefe espera de mí y de mi trabajo
	21	Mi líder me da retroalimentación clara y oportuna sobre las situaciones que afectan mi trabajo.
	22	Puedo hablar abiertamente sobre mis oportunidades de desarrollo con mi jefe
	23	Mi jefe trata a todos por igual dentro del equipo.
	24	Puedo comunicarme de manera abierta y honesta con mi jefe
ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL DE BRP INGENIEROS		
Compensación	1	¿Cómo visualiza el plan de compensación ideal para BRP Ingenieros a corto plazo?
Compensación	2	¿Qué elementos considera fundamentales que debería incluir el plan de compensación?
Compensación	3	Desde su perspectiva como gerente, ¿qué aspectos espera que impulse el plan de compensación en la empresa? (motivación, productividad, equidad, atracción, posición frente a la competencia)
Compensación	4	¿Qué tipo de resultados desearía ver en los trabajadores que reflejen el éxito de este plan de compensación?
Alineación	5	¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de la empresa en los próximos 5 años?
Alineación	6	¿Cómo cree que el plan de compensación puede apoyar la consecución de estos objetivos?
Compensación	7	¿Con qué tipo de recursos cuenta la empresa actualmente para implementar el nuevo plan de compensación? (Presupuesto, sistemas tecnológicos, equipos de recursos humanos)

Compensación	8	¿Cómo ve la relación entre compensación fija y compensación variable en BRP Ingenieros?
Compensación	9	¿Qué proporción desearía que cada uno de los anteriores componentes tuviera en el nuevo plan de compensación?
Compensación	10	En términos de beneficios, ¿cuáles considera que son los más valiosos para sus trabajadores?
Compensación	11	¿Qué desafíos o riesgos ve en la implementación de un nuevo plan de compensación?
Compensación	12	¿Cómo cree que se podrían mitigar estos riesgos?
Compensación	13	¿Cuáles cree que son las áreas donde BRP Ingenieros podría mejorar en términos de salario emocional y la experiencia del trabajador?
Compensación	14	Si pudiera implementar un cambio o una nueva iniciativa para mejorar el bienestar emocional de los trabajadores, ¿cuál sería y por qué?
ENCUESTA DE RETIRO		
<p>Para responder esta encuesta se utilizará una escala de 4 posiciones con el fin de que el empleado califique cada variable como Muy satisfecho, Satisfecho, Insatisfecho o No Aplica, de acuerdo con su experiencia en BRP Ingenieros. En caso de seleccionar "Insatisfecho", el encuestado podrá explicar el motivo de su respuesta. Las preguntas 21 y 22 son de respuesta abierta.</p>		
Compensación	1	Salario
	2	Beneficio: apoyo educativo
	3	Beneficio: cambio de horario para trabajadores que estén estudiando
	4	Beneficio: trabajo híbrido o remoto
	5	Tipo de contrato
	6	Estabilidad laboral
Puesto de trabajo	7	Condiciones físicas del Puesto
	8	Herramientas de Trabajo
	9	Seguridad en el trabajo
Relación trabajo/vida personal	10	Carga Laboral
	11	Horario de Trabajo
	12	Actividades Bienestar
Jefes y Equipo de trabajo	13	Relación con el jefe inmediato
	14	Relación con los compañeros
	15	Relación con los trabajadores a cargo
Desarrollo	16	Inducción: presentación de la empresa, políticas y normativas internas, condiciones de trabajo, capacitación inicial para el desempeño de las funciones.
	17	capacitación
	18	Desarrollo Laboral
	19	Reconocimiento
	20	Retroalimentación
Atracción	21	¿Recomendaría trabajar en BRP Ingenieros?
	22	Si ha aceptado un nuevo puesto, ¿qué características lo hacen más atractivo en comparación con su puesto anterior en BRP Ingenieros?
		¿Qué aspectos considera que BRP Ingenieros realiza bien como empresa? 2. ¿En que aspectos considera que BRP Ingenieros puede mejorar?

Nota. elaboración propia, 2025.

Anexo 3. Presentación de los resultados para la Encuesta de Clima Organizacional.

Dimensión	Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Satisfacción	Me siento motivado(a) para realizar mi trabajo cada día.	50%	50%			
	Si otra empresa me ofreciera un puesto y salario similares, me inclinaría por seguir en BRP Ingenieros debido a las oportunidades y ambiente laboral que ofrece.	33,3%	55,60%		11,10%	
	Estoy satisfecho(a) con el ambiente laboral en mi área de trabajo en BRP	33,3%	55,60%	11,10%		
Compensación	Entiendo cómo se determina mi salario en BRP Ingenieros.	38,90%	33,30%	27,80%		
	Los beneficios que recibo de BRP Ingenieros se ajustan a mis	33,3%	55,60%	5,50%	5,50%	
Desarrollo	He recibido retroalimentación que me ha permitido conocer mis competencias y La capacitación que recibo en BRP Ingenieros me ayuda a mejorar en mi	16,70%	61,10%		22,20%	
	Cuento con los recursos necesarios (herramientas de trabajo, información, dotación, etc.) para realizar mi trabajo de manera adecuada.	33,30%	50%	11,10%	5,60%	
Puesto de trabajo	Estoy satisfecho(a) con las condiciones físicas de mi lugar de trabajo en BRP Ingenieros.	33,30%	61,10%		5,60%	
	Tengo claridad sobre las responsabilidades y funciones que tengo asignadas en BRP Ingenieros.	33,30%	55,60%		11,10%	
	Entiendo cómo mi puesto de trabajo contribuye al logro de los objetivos de negocio en BRP Ingenieros.	55,60%	33,30%	5,50%	5,50%	
Alineación	He adoptado los valores y objetivos de BRP Ingenieros como propios.	38,90%	50%	11,10%		
	Mis ideas son tomadas en cuenta por los jefes de BRP Ingenieros.	44,40%	44,40%	11,10%		
Jefes	Me siento tratado(a) con respeto y sin favoritismos por los jefes de BRP Ingenieros.	50%	44,40%	6%		
	Tengo acceso fácil y directo a los jefes de BRP Ingenieros cuando los necesito.	38,90%	61,10%			
	Mi equipo de trabajo tiene el compromiso necesario para lograr los	33,30%	55,60%	11,10%		
Equipo de trabajo	Siento que mis opiniones son respetadas en mi equipo de trabajo,	33,30%	55,60%	11,10%		
	Mi equipo me hace sentir como un miembro valioso de BRP Ingenieros.	27,80%	61,10%	11,10%		
	Puedo contar con la colaboración de mis compañeros en BRP Ingenieros.	27,80%	72,20%			
	Entiendo claramente lo que mi jefe espera de mí y de mi trabajo	44,40%	44,40%	11,10%		
Mi jefe	Mi líder me da retroalimentación clara y oportuna sobre las situaciones que afectan mi trabajo.	11,10%	61,10%	16,70%	11,10%	
	Puedo hablar abiertamente sobre mis oportunidades de desarrollo con mi jefe	50%	44,40%	6%		
	Mi jefe trata a todos por igual dentro del equipo.	38,90%	61,10%			
	Puedo comunicarme de manera abierta y honesta con mi jefe	38,90%	61,10%			

Nota. elaboración propia, 2025.

Anexo 4. Encuesta de Retiro

Dimensión	Pregunta	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Observaciones
Compensación	Salario	0%	80%	20%	Por las labores tan de dibujo y poco ingenieriles que se realizan. Hacia dos veces más de trabajo que los ingenieros con mi mismo cargo y que ganaban igual, tenía más responsabilidades con otros proyectos y el pago era el mismo
	Beneficio: apoyo educativo	60%	20%	20%	No lo tuve ni lo pedí. Simplemente la empresa facilita el tiempo de estudio durante la jornada laboral.
	Beneficio: cambio de horario para trabajadores que estén estudiando	40%	60%	0%	Es un beneficio más para BRP ya que se tiene el personal en constante formación
	Beneficio: trabajo híbrido o remoto	40%	20%	40%	Siempre fue presencial
	Contrato	0%	100%	0%	
	Estabilidad laboral	20%	60%	20%	Los malos manejos de los proyectos generan un pánico en los trabajadores ya que siempre se estaba la deriva de los mismos
Puesto de trabajo	Condiciones Físicas del Puesto	20%	80%	0%	Espacio adecuado
	Herramientas de Trabajo	20%	80%	0%	Cumplían con la necesidad de mis labores
	Seguridad en el trabajo	0%	80%	20%	Siento que muchas de las políticas de la empresa en realidad están hechas para cumplir con los programas de la parte de calidad y no están enfocadas en su aplicación real
Relación trabajo/vida personal	Carga Laboral	0%	80%	20%	Siempre al 300% mientras mis pares en cargo no hacían ni su 100%
	Horario de Trabajo	0%	80%	20%	Un horario de trabajo no garantiza que el trabajador sea eficiente, trabajar por objetivos si
	Actividades Bienestar	0%	40%	60%	No hay nada de salario emocional en la compañía, bonos por rendimiento, descuento en establecimientos, días compensatorios por fechas especiales, incentivos a ejercicio, como descuento en gimnasios o un bono o un detalle por ir en bici y ayudar al medio ambiente. No recuerdo una actividad de bienestar
Jefes y Equipo de trabajo	Relación con el jefe inmediato	20%	80%	0%	Lo normal

	Relación con los compañeros	40%	60%	0%	Normal, ya que con la mayoría había un buen feeling de trabajo
	Relación con los trabajadores a cargo	0%	80%	20%	No tuve
Desarrollo	Inducción	20%	80%	0%	No tuve una inducción como tal, solo se habló de SST y de las políticas empresariales
	Capacitación	0%	80%	20%	Nunca la empresa se preocupa por una capacitación de los empleados.
	Desarrollo Laboral	0%	80%	20%	La proyección a futuro en la empresa siempre fue nula, muy poco probable ascender
	Reconocimiento	0%	60%	40%	nunca vi que se hicieran No había reconocimiento meritório
	Retroalimentación	0%	100%	0%	Poca Retroalimentación

Nota. elaboración propia, 2025.

Preguntas abiertas

1. ¿Qué aspectos considera que BRP Ingenieros realiza bien como empresa?

- El apoyo a sus trabajadores que estudian
- Sus instalaciones o equipos de cómputo y un poco sus salarios
- Incentivar a los que estudian
- Trabajo en equipo
- Tiene estructura, amplia experiencia y calidad en algunos de sus empleados

2. ¿En qué aspectos considera que BRP Ingenieros puede mejorar?

- Flexibilidad de horario para todos los trabajadores
- salarios emocionales, calidad humana y que exista un departamento de bienestar, si bien es cierto que la gente es un trabajador y hace si labor por dinero, es feo que vean solo empleados y no colaboradores

- Retroalimentación de las tareas
- Separar lo laboral de lo personal
- La parte organizacional, retener al personal bueno, el manejo de los empleados

3. ¿Recomendaría trabajar en BRP Ingenieros?

- Sí
- Creo que tal vez si tal vez no depende de que puesto o labor se desempeñe
- Si
- Si
- Si es para un recién egresado lo recomendaría, si es para alguien con algo de experiencia no.

4. Si ha aceptado un nuevo puesto, ¿qué características lo hacen más atractivo en comparación con su puesto anterior en BRP Ingenieros?

- La flexibilidad horaria
- crecimiento profesional, labores a desarrollar, cambio de régimen y salario emocional
- Trabajo Hibrido
- Mayor conocimiento
- El salario, horario laboral más corto, proyección de crecimiento, relevancia en el cargo.

Anexo 5. Resultados de la entrevista con el Gerente General

Dimensión	No.	Preguntas
Compensación	1	¿Cómo visualiza el plan de compensación ideal para BRP Ingenieros? Rta: desde una óptica financiera y organizacional nunca se va a tener un plan óptimo de compensación ya que las necesidades de la compañía van cambiando al igual que las del talento humano. Ni la organización, ni la economía, ni menos las personas son estáticas. Se cuentan con personas en diferentes rangos de edad, con necesidades personales, familiares, académicas y laborales distintas por tal motivo, un plan de compensación de la organización será susceptible a cambios.
Compensación	2	¿Qué elementos considera fundamentales que debería incluir el plan de compensación? Rta: Debe tener varios componentes: 1. El legal, dando cumplimiento a Código sustantivo de trabajo (CST) para el componente netamente normativo. 2. Social, con un enfoque de satisfacción de necesidades del personal en los diferentes rangos salariales y cargos. 3. Emocional, cuidando de la salud mental y creando un buen ambiente laboral. 4. Financiero, el cual nos impacta frente al costo de vida y necesidades básicas y complementarias del personal de la compañía.
Compensación	3	Desde su perspectiva como gerente, ¿qué aspectos espera que impulse el plan de compensación en la empresa? Rta: Principalmente, bienestar para las personas.
Compensación	4	¿Qué tipo de resultados desearía ver en los trabajadores que reflejen el éxito de este plan de compensación? Rta: Trabajadores y personas felices
Alineación	5	¿De qué manera desearía que el plan de compensación esté alineado con los valores y la cultura organizacional de BRP Ingenieros? Rta: la compañía cuenta con un componente técnico, especializado por el sector económico donde se encuentra. Principalmente se debe estar alineado en que se debe tener personas felices con lo que hacen, impactando directamente con la remuneración que reciben, la satisfacción del logro de las metas no va ligada netamente al capital sino también a un componente humano, de satisfacción y realización, si el trabajador esta realizado, la empresa también lo está.
Alineación	6	¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de la empresa en los próximos 5 años? Rta: Al estar en un segmento bastante específico, buscamos ser una empresa líder dentro del segmento del sector energético, ligada a la consultoría y diseño de políticas energéticas dentro del país dado el fenómeno y bum de las necesidades que se tiene frente a la transición energética justa con un componente social que genere equidad, desarrollo, prosperidad y que sirva como un componente esencial para la solución de conflictos que existen en la sociedad y que siembre un grano de arena que permita que tengamos una sociedad en paz, más equitativa y justa.
Alineación	7	¿Cómo cree que el plan de compensación puede apoyar la consecución de estos objetivos? Rta: De una manera sencilla, pero a la vez compleja: fomentando y brindando calidad de vida digna a las personas, personas que puedan ser felices, que puedan vivir con tranquilidad en entornos equitativos y justos para que tengan una vida digna.
Compensación	8	¿Con qué tipo de recursos cuenta la empresa actualmente para implementar el nuevo plan de compensación? (Presupuesto, sistemas tecnológicos, equipos de recursos humanos) Rta: Contamos con un recurso humano bastante amplio, con un enfoque social y componente humano bastante fuerte. El tema presupuestal hila dependiendo de la cantidad de proyectos que se suscriban y ejecuten evidentemente con un tema de responsabilidad financiera. Nosotros no suscribimos ningún contrato ni iniciamos la ejecución de un proyecto que no cubra las necesidades presupuestales que tiene el componente laboral y el costo del personal.
Compensación	9	¿Está dispuesto a destinar más recursos a largo plazo para la mejora del plan de compensación? Rta: Sí, va ligado con el tema de crecimiento de la compañía y a que los proyectos en general cubran y satisfagan las necesidades del cliente, cubran sus costos y permitan ese rango de mejora, a mayores ingresos se deben destinar mayores costos a nivel laboral que van ligados un desempeño correcto y mejor satisfacción de las partes. No se puede haber una mayor destinación de recursos a nivel salarial ni de compensación sin que haya aumento de ingresos para la compañía.
Compensación	10	¿Cómo ve la relación entre compensación fija y compensación variable en BRP Ingenieros? Rta: Depende, no todos los cargos lo pueden tener por ejemplo el personal administrativo es muy difícil que lo pueda tener, somos un apoyo trasversal a la ejecución de las funciones y el objeto social de la

		compañía. El componente técnico y de ingeniería dependiendo del proyecto en que se desarrollen lo pueden hacer siempre y cuando haya objetivos medibles y tangibles para acordar los rangos en los que se fijan las compensaciones variables.
Compensación	11	¿Qué proporción desearía que cada uno de los anteriores componentes tuviera en el nuevo plan de compensación? Rta: No puede ser general, siempre se quisiera un mayor bienestar para sus trabajadores y depende de cada trabajador, es por ello por lo que un plan de compensación no puede ser estático. Hay personas que tienen menores compromisos financieros a satisfacer y por ende el componente emocional para ellos sería mucho más preferente que para aquellos que tienen hijos, deudas. Ese es el gran reto de las organizaciones, lograr puntos de equilibrio para la compensación de sus trabajadores, pero no hay reglas generales ni teorías románticas en este sentido porque siempre hay un nivel de error en este sentido.
Compensación	12	En términos de beneficios, ¿cuáles considera que son los más valiosos para sus trabajadores? Rta: El trato justo, respeto de sus derechos laborales, garantías de sus derechos fundamentales y dignificación de su labor enfocada en un crecimiento personal, ligado a un componente financiero que les permita desarrollarse correctamente.
Compensación	13	¿Qué desafíos o riesgos ve en la implementación de un nuevo plan de compensación? Rta: el equilibrio entre ingreso y costos y que la ejecución de este tipo de planes sea sostenible para la compañía. No se puede desarrollar un plan de compensación idealista que nos lleve a dimensiones que no son sostenibles para la compañía
Compensación	14	¿Cómo cree que se podrían mitigar estos riesgos? Rta: que el plan de compensación esté ligado a la realidad económica de la compañía
Compensación	15	Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales fortalezas de BRP Ingenieros en cuanto a la creación de un entorno de trabajo positivo y emocionalmente enriquecedor? Rta: Respeto por las personas, dignificación de la persona, el impulso para los trabajadores enfocado en el crecimiento profesional contratando personas jóvenes, tenemos incentivos (subsidio) de educación que ayuda a que las personas crezcan dentro de entornos seguros en cuanto a salud mental y equidad de género, respeto y un espacio libre de violencia de género.
Compensación	16	¿Cuáles cree que son las áreas donde BRP Ingenieros podría mejorar en términos de salario emocional y la experiencia del trabajador? Rta: esto es un entorno cambiante, no tenemos una homogeneidad en las características de edad ni de segmentos poblacionales que tenemos dentro de la fuerza laboral, siempre son sujetos de mejora. En el tema de bienestar, este está siempre en un constante desarrollo y siempre podrán desarrollarse de la mejor manera en la medida que se puedan caracterizar las necesidades emocionales y temas relevantes en ese sentido para la fuerza laboral, es un reto difícil dadas las diferencias de edades, pero justamente ese es el reto para el área de recursos humanos y la gerencia, buscar el bienestar para la fuerza trabajadora
Compensación	17	Si pudiera implementar un cambio o una nueva iniciativa para mejorar el bienestar emocional de los trabajadores, ¿cuál sería y por qué? Rta: Acompañamiento psicológico para el cuidado de la salud mental de las personas porque es un tema absolutamente relevante muchas veces el entorno laboral se liga netamente a exámenes físicos pero la salud mental de las personas es absolutamente relevante, es universal y llega a ser igual o más importante que la salud física

Nota. elaboración propia, 2025.

Anexo 6. Encuesta de profundización en beneficios

PREGUNTAS	SÍ	NO
¿Recibir información y gestionar actividades por parte de la compañía relacionadas con Cuidado de la salud mental es beneficioso para su desempeño personal y profesional?	94,60%	5,40%
¿Acceder a beneficios como pólizas de seguros de vida es atractivo para usted como trabajador?	89,20%	10,80%
Si la compañía destinara tiempo para trabajo voluntario que fortalezca el compromiso Ambiental, social y de corporativo individual y colectivo con el objetivo de mejorar las buenas prácticas corporativas, ¿participaría?	94,60%	5,40%
¿Ha participado en actividades de lúdicas organizadas por la compañía?	86,50%	13,50%
¿Participaría en actividades de cuidado de la salud, por ejemplo, rumbo terapia?	91,90%	8,10%
¿El trabajo híbrido incorporado al desempeño de sus funciones lo considera un beneficio otorgado por la compañía?	64,90%	35,10%

Nota. elaboración propia, 2025.

Pregunta abierta: ¿Cuáles son los beneficios que más valora o le gustaría que la empresa ofreciera para mejorar el bienestar y satisfacción laboral?

- El apoyo financiero que da la empresa para estudiar temas de especialización y maestría
- Buen trato con los trabajadores motiva para laborar.
- Hay un buen ambiente laboral, me gustaría más actividades extralaborales
- Beneficio: Trato entre jefe y trabajador Mejora: actividades que distraigan
- El trabajo remoto que me brinda la empresa. Por mejorar el incluir a las personas que estamos lejos en actividades de integración
- Contratos indefinidos
- Valoro en buen trato y oportunidades para ser mejor profesional

- El trabajo híbrido es algo que me ha beneficiado ya que desempeño mis funciones 100% remotas.
- Trabajo en casa
- Podrían hacer más actividades lúdicas.
- Actividades lúdicas para mejorar.
- Deberían hacer más actividades lúdicas.
- Una excelente comunicación laboral entre empleador y trabajador
- Las oportunidades que dan son muy buenas.
- Es muy bueno el trato que se da entre jefe y trabajador.
- Es muy buena la flexibilidad horaria y la oportunidad de resolver temas personales sin que interfiera con el trabajo
- Es buena la oportunidad de crecimiento y aprendizaje. Hay muy buen trato hacia nosotros
- Es buena la oportunidad de crecimiento y el buen trato
- Bueno: La oportunidad para estudiar
- Incentivos, reconocimientos, trabajo en casa, capacitación de alto nivel, espacios no laborales
- El buen trato que nos dan, el sentirse escuchado y valorado
- El respeto que existen en la empresa es muy bueno
- No conozco que la empresa tenga actividades lúdicas o temas fuera de lo laboral. Agradezco el trabajo a distancia que tengo
- Beneficio educativo.

- Mejorar el tema de actividades de integración, el trabajo híbrido no aplica para mi cargo
- Teletrabajo
- Actividades lúdicas
- Se deberían hacer más cosas de integración
- Los tiempos disponibles los fines de semana para pasarlos en familia
- El buen trato, pero ver actividades que distraigan de la rutina
- Por mejorar: Proveer acceso a cursos, talleres, o programas de formación continua para fomentar el crecimiento profesional y mantener la motivación alta. Bonos de rendimiento o incentivos: Reconocer el esfuerzo y el buen desempeño a través de premios económicos, lo cual motiva a los trabajadores a seguir superándose. La posibilidad de gestionar el tiempo y trabajar desde casa facilita el equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades personales.
- Mirar temas de cambios de horario de vez en cuando
- Ayudar a la comunidad
- La oportunidad de trabajo en casa y los permisos otorgados
- Horario laboral
- Se podrían hacer más actividades lúdicas. BRP tiene buen trato con los trabajadores
- La sensibilidad de la compañía frente a temas personales, el apoyo en momentos difíciles.

Anexo 7. Costos de la propuesta del salario emocional y beneficios.

Plan	Cantidad al año	Valor Unitario Presupuestado	Valor Total al año
Auxilios Educativos	2	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000
Día de Grado	4	\$ 99.301	\$ 397.205
Trabajo Remoto	14	\$ -	\$ -
Divulgación de Lineas gratuitas de atención de apoyo emocional	4	\$ -	\$ -
Actividad de integración anual	40	\$ 200.000	\$ 8.000.000
Carga Crece: Plan de Mentoría	40	\$ 20.000	\$ 800.000
Carga Inspira: Sesión mensual con el líder	40	\$ 20.000	\$ 9.600.000
Carga Inspira: Sesión semestral con el gerente	40	\$ 20.000	\$ 1.600.000
Total			\$ 32.397.205,00

Nota. elaboración propia, 2025.

Anexo 8. Metodología de valoración de cargos

A continuación, se presenta la metodología de Metaconsulting que fue usada para la valoración de cargos en el diseño del modelo.

- **Objetivo de la Metodología de Valoración de Cargos**

El propósito de aplicar una metodología de valoración de cargos en BRP Ingenieros es obtener una base objetiva que permita:

- Asegurar la equidad interna de la estructura salarial, al ponderar la complejidad y responsabilidades de cada puesto.
- Facilitar la competitividad externa, ya que los puntajes resultantes se utilizan luego para comparaciones con el mercado y la definición de bandas salariales.

- **Selección de la Metodología de Metaconsulting**

Para determinar los puntajes de cada cargo, se utilizó la metodología de Metaconsulting, una consultora colombiana reconocida en el mercado. Aunque no se evaluaron formalmente otras opciones, se eligió este método porque:

- Acceso al Instrumento de Cálculo: BRP Ingenieros no disponía de la herramienta de valoración de manera directa; sin embargo, el equipo de trabajo contaba con acceso al archivo Excel de cálculo de valoración y el manual provisto por Metaconsulting. Esto permitió la aplicación práctica de la metodología en la compañía.
- Base en Hay Group: Al igual que otras consultoras, Metaconsulting basa su método en la reconocida metodología de Hay Group, lo que asegura la objetividad y aceptación en el mercado laboral.
- Experiencia Previa: El equipo de trabajo ya había utilizado este método en otros entornos, validando su confiabilidad y adecuación para analizar de manera objetiva la

complejidad de los puestos. Esta experiencia previa respaldó la decisión de implementar el modelo en BRP Ingenieros.

Con estas condiciones, resultó práctico y eficiente adoptar la metodología de Metaconsulting como fundamento para valorar los cargos de BRP Ingenieros.

- **Factores y Subfactores de Valoración**

La metodología de Metaconsulting, basada en Hay Group, considera 4 factores principales y 11 subfactores. Estos factores reflejan la complejidad y responsabilidad de cada cargo y son aplicables a distintos tipos de puestos.

Dimensión	Factor	Subfactores
SABER	Factor 1: Conocimientos y habilidades	- Conocimiento - Experiencia - Gestión - Responsabilidad sobre personas y/o equipos
	Factor 2: Saber relacionarse	- Contacto (frecuencia y contenido) - Impacto de las relaciones
PENSAR	Factor 3: Solución de problemas	- Complejidad conceptual - Guías de apoyo
ACTUAR	Factor 4: Responsabilidad sobre resultados	- Impacto del cargo - Autonomía para actuar - Magnitud de cifras

Nota. elaboración propia, 2025.

- **Pesos y Rango de Puntajes**

Cada factor y subfactor posee un rango de puntaje definido en el manual:

- Factor 1 (Conocimientos y habilidades) oscila entre 38 y 821 puntos.
- Factor 2 (Saber relacionarse) va de 15 a 176 puntos.

- Factor 3 (Solución de problemas) se aplica como un porcentaje (8% a 83%) al total obtenido en la dimensión “SABER” (Factor 1 + Factor 2).
- Factor 4 (Responsabilidad sobre resultados) abarca de 30 a 798 puntos.

El resultado final del cargo corresponde a la suma o aplicación porcentual de los factores, lo que arroja un puntaje total que, en el caso de BRP, oscila entre 87 y aproximadamente 1250 puntos.

- **Procedimiento de Valoración**

Se llevó a cabo una sesión con el Gerente General y el Coordinador de Proyectos, quienes poseen un entendimiento transversal de los cargos en BRP Ingenieros. En dicha sesión:

- Se revisaron los manuales de funciones de cada puesto.
- Se analizaron las responsabilidades y habilidades requeridas.
- Se asignaron los grados en cada subfactor, siguiendo las definiciones y escalas de Metaconsulting.

Posteriormente, se aplicó el manual de Metaconsulting, el cual se usó “tal cual”, sin adaptaciones adicionales. Este describe los criterios para calificar la escala de cada factor y subfactor. En la práctica:

- Comité de Expertos: El Gerente General y el Coordinador de Proyectos asignaron grados a los subfactores.
- Registro en Excel: Cada valor se ingresó en el archivo Excel de Metaconsulting, que calculó automáticamente el puntaje total del cargo.

• **Ejemplo de Aplicación Práctica**

A continuación, se ilustra un ejemplo resumido de valoración para un puesto hipotético (Servicios Generales). Cada columna refleja un factor o subfactor y el grado asignado. Al final, el Excel presenta un resultado total, empleado luego para su clasificación en la estructura salarial.

CARGO	SABER									PENSAR					ACTUAR			TOTAL PUNTOS			
	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES					HABILIDADES DE RELACIÓN				SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					RESULTADOS						
	Conocimientos	Experiencia	Gestión	Respons. Sobre Pers/Equipos	PUNTOS	Contacto	Frecuencia del Contacto	Contenido e Impacto de las Relaciones	PUNTOS	TOTAL PUNTOS	Complejidad Conceptual	Tendencia	Gui/CN de Apoyo	Tendencia	%	TOTAL PUNTOS	Impacto del cargo		Autonomía	Tamaño	PUNTOS
SERVICIOS GENERALES	A	-	I	1	38	C	4	I	34	72	1	-	A	-	8%	6	I	A	1	30	108

(Nota. “A”, “I”, “C” son ejemplos de grados asignados; los valores puntuales se calculan según el manual y la hoja de Excel.)

En total, 40 cargos fueron valorados: algunos activos y otros proyectados para futuras operaciones. No se realizó un piloto; se aplicó directamente el método por su confiabilidad previa y la experiencia de quienes lo ejecutaron.

• **Límites y Alcances del Método**

Limitaciones:

- Dependencia de la Exactitud de los Descriptivos: Si los manuales de funciones no reflejan con precisión la realidad de cada puesto, la valoración puede ser subjetiva o incompleta.
- Subjetividad en la Asignación de Grados: Pese a la guía del manual, el criterio del comité influye en la calificación.

Confiabilidad de los Resultados:

- Metaconsulting basa su método en la metodología de Hay Group, validada internacionalmente para asegurar objetividad.
- El método cuenta con reconocimiento en el mercado, lo que respalda su fiabilidad y la comparabilidad de sus puntajes con otras empresas que utilicen un enfoque similar.

Anexo 9. Manual de valoración de cargos Metaconsulting

SABER		SABER							
FACTOR 1: CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		FACTOR 2: HABILIDADES DE RELACION							
Este factor considera la habilidad que requiere el cargo para interactuar con personas pertenecientes a la empresa de diferente dependencia a la propia y/o con personas externas no vinculadas laboralmente a la empresa.									
Debe indicarse la clase o tipo de contacto que prima, para el logro de los resultados del cargo.									
<table border="1"> <tr> <td>A</td> <td>INTERNO</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>AMBIOS (INTERNO Y EXTERNO)</td> </tr> </table>				A	INTERNO	B	AMBIOS (INTERNO Y EXTERNO)		
A	INTERNO								
B	AMBIOS (INTERNO Y EXTERNO)								
Frecuencia del contacto									
Hace referencia al número de veces que el ocupante del cargo necesita contactarse para resolver las actividades relevantes.									
<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>OCASIONAL</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>SEMESTRAL</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>DIARIO</td> </tr> </table>				1	OCASIONAL	2	SEMESTRAL	3	DIARIO
1	OCASIONAL								
2	SEMESTRAL								
3	DIARIO								
Contenido e Impacto de las Relaciones									
Hace referencia al alcance e impacto que tiene el cargo a nivel de respuestas y negociaciones que se requieren dentro del ejercicio de las responsabilidades y funciones.									
I	BÁSICO	Habilidad para solicitar o transmitir información, prestar servicios y obtener cooperación en asuntos rutinarios.							
II	MODERADO	Habilidad para solicitar o transmitir información, hacer preguntas, obtener cooperación o aclaración para cumplir con las funciones y/o responsabilidades del cargo.							
III	IMPORTANTE	Buena habilidad para negociar, persuadir o influenciar a otros. Capacidad para escuchar y desarrollar un mutuo entendimiento con otros personas. Capacidad para participar y representar al área y/o empresa.							
IV	SUPERIOR	Muy buena habilidad para lograr acuerdos satisfactorios, generando un alto impacto en los resultados. Capacidad para diseñar, preparar y proponer estrategias de negociación. Capacidad de representar a la empresa.							
V	MUY SUPERIOR	Máxima habilidad para negociar ante cualquier situación, generando posiciones estratégicas que permitan determinar aspectos vitales para la empresa con otras organizaciones y/o autoridades.							

SABER		SABER												
FACTOR 3: CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		FACTOR 4: RESPONSABILIDADES SOBRE LOS RESULTADOS												
Este factor se refiere al efecto que tiene el cargo sobre resultados finales de la empresa, determinados por la cantidad para actuar. Se evalúa la importancia de las responsabilidades para la toma de decisiones, que el ocupante del cargo posee en función de las cifras o presupuesto de la compañía.														
Impacto del cargo														
Se refiere a la forma en que el cargo incide sobre la producción de los resultados con los que está directamente ligado.														
I	INFORMATIVO	El cargo existe para dar servicios o información para ser utilizados por otros con relación a algún resultado.												
II	INDIRECTO	El cargo es responsable de proporcionar servicios de análisis, asesoría, consultoría o soporte que influyen las decisiones de otros cargos para producir un resultado final para el área y/o la empresa.												
III	DIRECTO	El cargo es responsable por la consecución de resultados de su área, y en conjunto con otros cargos de similar responsabilidad apoyan al logro de los resultados finales para la empresa.												
IV	TOTAL	El cargo es enteramente responsable por resultado final de la empresa, observado por sus inmediatas colaboraciones.												
Autonomía para actuar														
Se califica el grado de autonomía que tiene el cargo para tomar decisiones, es decir, cual se evalúa qué tanto el cargo puede actuar independientemente y con qué autonomía afecta cifras.														
A	INEXISTENTE	El titular del cargo está sujeto a las órdenes y aprobación del jefe. Actúa bajo instrucciones exactas, precisas y detalladas.												
B	RESTRICTADA	El titular del cargo puede tomar decisiones menores en las actividades que realiza, ajustándose a instrucciones y procedimientos muy específicos. Recibe alta supervisión.												
C	ESTANDBARIZADA	El titular del cargo toma decisiones de acuerdo a instrucciones generales y guías de acción. Se controla periódicamente el desarrollo del trabajo.												
D	ESTANDBARIZADA	El titular del cargo toma decisiones respaldadas en políticas muy específicas. Se controla periódicamente el resultado después de los hechos.												
E	DIRIGIDA	El titular del cargo posee el grado de independencia necesario para lograr los objetivos. Es responsable por el cumplimiento de los objetivos funcionales de su área acorde con los planes y objetivos de ésta.												
F	ORIENTADA	El titular del cargo toma decisiones de investigación que afectan el logro de los objetivos empresariales. Son de alto nivel en la toma de decisiones de la empresa.												
G	ENTRÉGICA	El titular del cargo es el principal responsable en la función de su área, generando del registro y posee el más alto nivel de autonomía para promover modificaciones dentro de la Unidad Operativa.												
Magnitud de cifras (Cifras Anuales en Millones de \$)														
Se refiere al efecto económico que tiene el cargo sobre los resultados finales de la empresa, determinados por la autonomía para actuar. Corresponde al monto total del presupuesto (ingresos y/o egresos) anuales. Este factor aplica generalmente para los cargos cuyo nivel de autonomía es superior al nivel de estandarizado.														
Millones de Pesos														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000	8.000	9.000	10.000	11.000	12.000	13.000	14.000

SABER		SABER												
FACTOR 3: CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		FACTOR 4: RESPONSABILIDADES SOBRE LOS RESULTADOS												
Este factor se refiere al efecto que tiene el cargo sobre resultados finales de la empresa, determinados por la cantidad para actuar. Se evalúa la importancia de las responsabilidades para la toma de decisiones, que el ocupante del cargo posee en función de las cifras o presupuesto de la compañía.														
Impacto del cargo														
Se refiere a la forma en que el cargo incide sobre la producción de los resultados con los que está directamente ligado.														
I	INFORMATIVO	El cargo existe para dar servicios o información para ser utilizados por otros con relación a algún resultado.												
II	INDIRECTO	El cargo es responsable de proporcionar servicios de análisis, asesoría, consultoría o soporte que influyen las decisiones de otros cargos para producir un resultado final para el área y/o la empresa.												
III	DIRECTO	El cargo es responsable por la consecución de resultados de su área, y en conjunto con otros cargos de similar responsabilidad apoyan al logro de los resultados finales para la empresa.												
IV	TOTAL	El cargo es enteramente responsable por resultado final de la empresa, observado por sus inmediatas colaboraciones.												
Autonomía para actuar														
Se califica el grado de autonomía que tiene el cargo para tomar decisiones, es decir, cual se evalúa qué tanto el cargo puede actuar independientemente y con qué autonomía afecta cifras.														
A	INEXISTENTE	El titular del cargo está sujeto a las órdenes y aprobación del jefe. Actúa bajo instrucciones exactas, precisas y detalladas.												
B	RESTRICTADA	El titular del cargo puede tomar decisiones menores en las actividades que realiza, ajustándose a instrucciones y procedimientos muy específicos. Recibe alta supervisión.												
C	ESTANDBARIZADA	El titular del cargo toma decisiones de acuerdo a instrucciones generales y guías de acción. Se controla periódicamente el desarrollo del trabajo.												
D	ESTANDBARIZADA	El titular del cargo toma decisiones respaldadas en políticas muy específicas. Se controla periódicamente el resultado después de los hechos.												
E	DIRIGIDA	El titular del cargo posee el grado de independencia necesario para lograr los objetivos. Es responsable por el cumplimiento de los objetivos funcionales de su área acorde con los planes y objetivos de ésta.												
F	ORIENTADA	El titular del cargo toma decisiones de investigación que afectan el logro de los objetivos empresariales. Son de alto nivel en la toma de decisiones de la empresa.												
G	ENTRÉGICA	El titular del cargo es el principal responsable en la función de su área, generando del registro y posee el más alto nivel de autonomía para promover modificaciones dentro de la Unidad Operativa.												
Magnitud de cifras (Cifras Anuales en Millones de \$)														
Se refiere al efecto económico que tiene el cargo sobre los resultados finales de la empresa, determinados por la autonomía para actuar. Corresponde al monto total del presupuesto (ingresos y/o egresos) anuales. Este factor aplica generalmente para los cargos cuyo nivel de autonomía es superior al nivel de estandarizado.														
Millones de Pesos														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000	8.000	9.000	10.000	11.000	12.000	13.000	14.000

SABER		SABER												
FACTOR 3: CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		FACTOR 4: RESPONSABILIDADES SOBRE LOS RESULTADOS												
Este factor se refiere al efecto que tiene el cargo sobre resultados finales de la empresa, determinados por la cantidad para actuar. Se evalúa la importancia de las responsabilidades para la toma de decisiones, que el ocupante del cargo posee en función de las cifras o presupuesto de la compañía.														
Impacto del cargo														
Se refiere a la forma en que el cargo incide sobre la producción de los resultados con los que está directamente ligado.														
I	INFORMATIVO	El cargo existe para dar servicios o información para ser utilizados por otros con relación a algún resultado.												
II	INDIRECTO	El cargo es responsable de proporcionar servicios de análisis, asesoría, consultoría o soporte que influyen las decisiones de otros cargos para producir un resultado final para el área y/o la empresa.												
III	DIRECTO	El cargo es responsable por la consecución de resultados de su área, y en conjunto con otros cargos de similar responsabilidad apoyan al logro de los resultados finales para la empresa.												
IV	TOTAL	El cargo es enteramente responsable por resultado final de la empresa, observado por sus inmediatas colaboraciones.												
Autonomía para actuar														
Se califica el grado de autonomía que tiene el cargo para tomar decisiones, es decir, cual se evalúa qué tanto el cargo puede actuar independientemente y con qué autonomía afecta cifras.														
A	INEXISTENTE	El titular del cargo está sujeto a las órdenes y aprobación del jefe. Actúa bajo instrucciones exactas, precisas y detalladas.												
B	RESTRICTADA	El titular del cargo puede tomar decisiones menores en las actividades que realiza, ajustándose a instrucciones y procedimientos muy específicos. Recibe alta supervisión.												
C	ESTANDBARIZADA	El titular del cargo toma decisiones de acuerdo a instrucciones generales y guías de acción. Se controla periódicamente el desarrollo del trabajo.												
D	ESTANDBARIZADA	El titular del cargo toma decisiones respaldadas en políticas muy específicas. Se controla periódicamente el resultado después de los hechos.												
E	DIRIGIDA	El titular del cargo posee el grado de independencia necesario para lograr los objetivos. Es responsable por el cumplimiento de los objetivos funcionales de su área acorde con los planes y objetivos de ésta.												
F	ORIENTADA	El titular del cargo toma decisiones de investigación que afectan el logro de los objetivos empresariales. Son de alto nivel en la toma de decisiones de la empresa.												
G	ENTRÉGICA	El titular del cargo es el principal responsable en la función de su área, generando del registro y posee el más alto nivel de autonomía para promover modificaciones dentro de la Unidad Operativa.												
Magnitud de cifras (Cifras Anuales en Millones de \$)														
Se refiere al efecto económico que tiene el cargo sobre los resultados finales de la empresa, determinados por la autonomía para actuar. Corresponde al monto total del presupuesto (ingresos y/o egresos) anuales. Este factor aplica generalmente para los cargos cuyo nivel de autonomía es superior al nivel de estandarizado.														
Millones de Pesos														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000	8.000	9.000	10.000	11.000	12.000	13.000	14.000

SABER		SABER												
FACTOR 3: CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		FACTOR 4: RESPONSABILIDADES SOBRE LOS RESULTADOS												
Este factor se refiere al efecto que tiene el cargo sobre resultados finales de la empresa, determinados por la cantidad para actuar. Se evalúa la importancia de las responsabilidades para la toma de decisiones, que el ocupante del cargo posee en función de las cifras o presupuesto de la compañía.														
Impacto del cargo														
Se refiere a la forma en que el cargo incide sobre la producción de los resultados con los que está directamente ligado.														
I	INFORMATIVO	El cargo existe para dar servicios o información para ser utilizados por otros con relación a algún resultado.												
II	INDIRECTO	El cargo es responsable de proporcionar servicios de análisis, asesoría, consultoría o soporte que influyen las decisiones de otros cargos para producir un resultado final para el área y/o la empresa.												
III	DIRECTO	El cargo es responsable por la consecución de resultados de su área, y en conjunto con otros cargos de similar responsabilidad apoyan al logro de los resultados finales para la empresa.												
IV	TOTAL	El cargo es enteramente responsable por resultado final de la empresa, observado por sus inmediatas colaboraciones.												
Autonomía para actuar														
Se califica el grado de autonomía que tiene el cargo para tomar decisiones, es decir, cual se evalúa qué tanto el cargo puede actuar independientemente y con qué autonomía afecta cifras.														
A	INEXISTENTE	El titular del cargo está sujeto a las órdenes y aprobación del jefe. Actúa bajo instrucciones exactas, precisas y detalladas.												
B	RESTRICTADA	El titular del cargo puede tomar decisiones menores en las actividades que realiza, ajustándose a instrucciones y procedimientos muy específicos. Recibe alta supervisión.												
C	ESTANDBARIZADA	El titular del cargo toma decisiones de acuerdo a instrucciones generales y guías de acción. Se controla periódicamente el desarrollo del trabajo.												
D	ESTANDBARIZADA	El titular del cargo toma decisiones respaldadas en políticas muy específicas. Se controla periódicamente el resultado después de los hechos.												
E	DIRIGIDA	El titular del cargo posee el grado de independencia necesario para lograr los objetivos. Es responsable por el cumplimiento de los objetivos funcionales de su área acorde con los planes y objetivos de ésta.												
F	ORIENTADA	El titular del cargo toma decisiones de investigación que afectan el logro de los objetivos empresariales. Son de alto nivel en la toma de decisiones de la empresa.												
G	ENTRÉGICA	El titular del cargo es el principal responsable en la función de su área, generando del registro y posee el más alto nivel de autonomía para promover modificaciones dentro de la Unidad Operativa.												
Magnitud de cifras (Cifras Anuales en Millones de \$)														
Se refiere al efecto económico que tiene el cargo sobre los resultados finales de la empresa, determinados por la autonomía para actuar. Corresponde al monto total del presupuesto (ingresos y/o egresos) anuales. Este factor aplica generalmente para los cargos cuyo nivel de autonomía es superior al nivel de estandarizado.														
Millones de Pesos														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000	8.000	9.000	10.000	11.000	12.000	13.000	14.000

SABER		SABER												
FACTOR 3: CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		FACTOR 4: RESPONSABILIDADES SOBRE LOS RESULTADOS												
Este factor se refiere al efecto que tiene el cargo sobre resultados finales de la empresa, determinados por la cantidad para actuar. Se evalúa la importancia de las responsabilidades para la toma de decisiones, que el ocupante del cargo posee en función de las cifras o presupuesto de la compañía.														
Impacto del cargo														
Se refiere a la forma en que el cargo incide sobre la producción de los resultados con los que está directamente ligado.														
I	INFORMATIVO	El cargo existe para dar servicios o información para ser utilizados por otros con relación a algún resultado.												
II	INDIRECTO	El cargo es responsable de proporcionar servicios de análisis, asesoría, consultoría o soporte que influyen las decisiones de otros cargos para producir un resultado final para el área y/o la empresa.												
III	DIRECTO	El cargo es responsable por la consecución de resultados de su área, y en conjunto con otros cargos de similar responsabilidad apoyan al logro de los resultados finales para la empresa.												
IV	TOTAL	El cargo es enteramente responsable por resultado final de la empresa, observado por sus inmediatas colaboraciones.												
Autonomía para actuar														
Se califica el grado de autonomía que tiene el cargo para tomar decisiones, es decir, cual se evalúa qué tanto el cargo puede actuar independientemente y con qué autonomía afecta cifras.														
A	INEXISTENTE	El titular del cargo está sujeto a las órdenes y aprobación del jefe. Actúa bajo instrucciones exactas, precisas y detalladas.												
B	RESTRICTADA	El titular del cargo puede tomar decisiones menores en las actividades que realiza, ajustándose a instrucciones y procedimientos muy específicos. Recibe alta supervisión.												
C	ESTANDBARIZADA	El titular del cargo toma decisiones de acuerdo a instrucciones generales y guías de acción. Se controla periódicamente el desarrollo del trabajo.												
D	ESTANDBARIZADA	El titular del cargo toma decisiones respaldadas en políticas muy específicas. Se controla periódicamente el resultado después de los hechos.												
E	DIRIGIDA	El titular del cargo posee el grado de independencia necesario para lograr los objetivos. Es responsable por el cumplimiento de los objetivos funcionales de su área acorde con los planes y objetivos de ésta.												
F	ORIENTADA	El titular del cargo toma decisiones de investigación que afectan el logro de los objetivos empresariales. Son de alto nivel en la toma de decisiones de la empresa.												
G	ENTRÉGICA	El titular del cargo es el principal responsable en la función de su área, generando del registro y posee el más alto nivel de autonomía para promover modificaciones dentro de la Unidad Operativa.												
Magnitud de cifras (Cifras Anuales en Millones de \$)														
Se refiere al efecto económico que tiene el cargo sobre los resultados finales de la empresa, determinados por la autonomía para actuar. Corresponde al monto total del presupuesto (ingresos y/o egresos) anuales. Este factor aplica generalmente para los cargos cuyo nivel de autonomía es superior al nivel de estandarizado.														
Millones de Pesos														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000	8.000	9.000	10.000	11.000	12.000	13.000	14.000

Anexo 10. MAPA DE CARGOS BRP INGENIEROS

MAPA DE CARGOS					
40					
NIVEL	CATEGORIA	TOTAL PUNTOS	ADMINISTRATIVA	INGENIERIA	OPERACIONES
GERENTE GENERAL	19	1.249	GERENTE GENERAL		
DIR II	16	860		DIRECTOR DE INGENIERIA	
DIR I	15	694			DIRECTOR PROYECTO
DIR I	15	657	ASESOR JURIDICO		
JEFE III	14	629	DIRECTOR RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRATIVO		
JEFE III	14	610			COORDINADOR DE PROYECTO
JEFE III	14	606	DIRECTOR COMERCIAL		
JEFE II	13	500	CONTADOR LIDER		
JEFE I	12	483	DIRECTOR SGI		
JEFE I	12	465			INGENIERO RESIDENTE
JEFE I	12	441			INGENIERO DE PROYECTOS
PRO	11	406		PROFESIONAL DE INGENIERIA CIVIL	
PRO	11	384		PROFESIONAL DE INGENIERIA	
PRO	11	383	PROFESIONAL SST		
CD I - AN III	10	358			ADMINISTRADOR DE CONTRATO
CD I - AN III	10	352			GESTOR SOCIAL
CD I - AN III	10	352			LIDER SOCIAL
CD I - AN III	10	332	CONTADOR JUNIOR		
CD I - AN III	10	330	PROFESIONAL SGI		
CD I - AN III	10	330			SUPERVISOR DE CAMPO YO DISEÑO
TEC IV - AN II	9	310	PROFESIONAL AMBIENTAL		
TEC IV - AN II	9	283			TECNOLOGO DE CAMPO
TEC III - AN I	8	257	PROFESIONAL EN SISTEMAS		
TEC III - AN I	8	251	SUPERVISOR SST		
TEC II - ASIST	7	235			LINERO
TEC II - ASIST	7	224		AUXILIAR DE INGENIERIA	
TEC II - ASIST	7	221			TOPOGRAFO
TEC II - ASIST	7	217			OFICIAL OBRA CIVIL
TEC II - ASIST	7	215	ASISTENTE ADMINISTRATIVA		
TEC II - ASIST	7	210	AUXILIAR CONTABLE		
TEC I	6	209			AUXILIAR ELECTRICO
TEC I	6	189		DIBUJANTE	
TEC I	6	184			APAREJADOR
AUX TEC y APOY	5	176			ALMACENISTA
AUX TEC y APOY	5	166			AUXILIAR DE CAMPO
AUX TEC y APOY	4	141	AUXILIAR AMBIENTAL		
AUX TEC y APOY	4	137			CONDUCTOR
AUX OP	3	124			CADENERO
AUX OP	3	123			AUXILIAR DE OBRA CIVIL
AUX OP	2	108	SERVICIOS GENERALES		

DISEÑO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA SALARIAL Y COMPENSACIÓN PARA BRP INGENIEROS SAS

Anexo 11. ESTADISTICOS DE MERCADO

RESULTADOS DEL MERCADO				COMPONENTE 1				COMPONENTE 2				COMPONENTE 3			
CARGO	PUNTO MEDIO	RANGO DE PUNTOS	CARGO INGRESO	RIBDO BASICO (en paréntesis)				PAGOS GARANTIZADOS (Sueldo básico más prestaciones legales y extras que no forman parte del sueldo)				INGRESO PROMEDIO MENSUAL (Pagos Garantizados más pagos variables más pagos volátiles)			
				MINIMO	MAXIMO	QUINTIL 5	PROMEDIO	QUINTIL 1	QUINTIL 2	QUINTIL 3	PROMEDIO	QUINTIL 1	QUINTIL 2	QUINTIL 3	PROMEDIO
SERVICIO GENERALISTAS	106	106	ANALISTA DE SERVICIOS GENERALES	1.841,000	1.841,000	2.094,000	1.852,000	1.841,000	2.436,000	2.805,000	2.361,000	2.394,000	2.547,000	2.361,000	2.403,000
SERVICIO GENERALISTAS	108	108	ANALISTA DE SERVICIOS GENERALES	1.851,000	1.851,000	2.104,000	1.862,000	1.851,000	2.447,000	2.816,000	2.372,000	2.403,000	2.556,000	2.372,000	2.414,000
ANALISTA DE OBRA CIVIL	123	123	ANALISTA DE OBRA	1.241,000	1.241,000	2.106,000	1.252,000	1.241,000	2.491,000	2.861,000	2.427,000	2.458,000	2.566,000	2.427,000	2.470,000
ANALISTA DE OBRA CIVIL	124	124	ANALISTA DE OBRA	1.251,000	1.251,000	2.117,000	1.262,000	1.251,000	2.502,000	2.872,000	2.438,000	2.469,000	2.577,000	2.438,000	2.481,000
CADENOR	124	124	ANALISTA DE CADENOR	1.241,000	1.241,000	2.117,000	1.252,000	1.241,000	2.491,000	2.861,000	2.427,000	2.458,000	2.566,000	2.427,000	2.470,000
CADENOR	125	125	ANALISTA DE CADENOR	1.251,000	1.251,000	2.128,000	1.262,000	1.251,000	2.502,000	2.872,000	2.438,000	2.469,000	2.577,000	2.438,000	2.481,000
CONSTRUCOR	137	137	CONSTRUCOR	1.374,000	1.374,000	2.238,000	1.385,000	1.374,000	2.535,000	2.905,000	2.461,000	2.492,000	2.600,000	2.461,000	2.503,000
ANALISTA AMBIENTAL	141	141	ANALISTA DE GESTIÓN AMBIENTAL	1.374,000	1.374,000	2.238,000	1.385,000	1.374,000	2.535,000	2.905,000	2.461,000	2.492,000	2.600,000	2.461,000	2.503,000
ANALISTA AMBIENTAL	142	142	ANALISTA DE GESTIÓN AMBIENTAL	1.384,000	1.384,000	2.249,000	1.395,000	1.384,000	2.546,000	2.916,000	2.472,000	2.503,000	2.611,000	2.472,000	2.514,000
ALMACENISTA	174	174	OPERARIO DE BODEGA - ALMACÉN	1.194,000	1.194,000	2.118,000	1.205,000	1.194,000	2.466,000	2.836,000	2.392,000	2.423,000	2.531,000	2.392,000	2.434,000
DEBIANIE	189	189	DEBIANIE	1.894,000	1.894,000	2.106,000	1.905,000	1.894,000	2.476,000	2.846,000	2.402,000	2.433,000	2.541,000	2.402,000	2.444,000
DEBIANIE	189	189	DEBIANIE	1.904,000	1.904,000	2.117,000	1.915,000	1.904,000	2.487,000	2.857,000	2.413,000	2.444,000	2.552,000	2.413,000	2.455,000
ANALISTA ELECTRICO	209	209	ANALISTA OPERATIVO	2.141,000	2.141,000	2.516,000	2.152,000	2.141,000	2.916,000	3.286,000	2.562,000	2.593,000	2.701,000	2.562,000	2.604,000
ANALISTA ELECTRICO	210	210	ANALISTA OPERATIVO	2.151,000	2.151,000	2.527,000	2.162,000	2.151,000	2.927,000	3.297,000	2.573,000	2.604,000	2.712,000	2.573,000	2.615,000
ANALISTA CONTABLE	209	209	ANALISTA DE CONTABILIDAD	1.394,000	1.394,000	2.120,000	1.405,000	1.394,000	2.470,000	2.840,000	2.426,000	2.457,000	2.565,000	2.426,000	2.468,000
ANALISTA CONTABLE	210	210	ANALISTA DE CONTABILIDAD	1.404,000	1.404,000	2.131,000	1.415,000	1.404,000	2.481,000	2.851,000	2.437,000	2.468,000	2.576,000	2.437,000	2.479,000
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	215	215	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1.354,000	1.354,000	2.117,000	1.365,000	1.354,000	2.461,000	2.831,000	2.397,000	2.428,000	2.536,000	2.397,000	2.439,000
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	216	216	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1.364,000	1.364,000	2.128,000	1.375,000	1.364,000	2.472,000	2.842,000	2.408,000	2.439,000	2.547,000	2.408,000	2.450,000
OFICIAL CIVIL	215	215	OFICIAL DE OBRA	1.254,000	1.254,000	2.117,000	1.265,000	1.254,000	2.461,000	2.831,000	2.397,000	2.428,000	2.536,000	2.397,000	2.439,000
OFICIAL CIVIL	216	216	OFICIAL DE OBRA	1.264,000	1.264,000	2.128,000	1.275,000	1.264,000	2.472,000	2.842,000	2.408,000	2.439,000	2.547,000	2.408,000	2.450,000
TOPOGRAFO	221	221	TOPOGRAFO	2.241,000	2.241,000	2.516,000	2.252,000	2.241,000	2.916,000	3.286,000	2.562,000	2.593,000	2.701,000	2.562,000	2.604,000
ANALISTA DE INGENIERIA	224	224	ANALISTA DE OPERACIONES	1.434,000	1.434,000	2.214,000	1.445,000	1.434,000	2.504,000	2.874,000	2.442,000	2.473,000	2.581,000	2.442,000	2.484,000
ANALISTA DE INGENIERIA	225	225	ANALISTA DE OPERACIONES	1.444,000	1.444,000	2.225,000	1.455,000	1.444,000	2.515,000	2.885,000	2.453,000	2.484,000	2.592,000	2.453,000	2.495,000
SUPERVISOR SIT	251	251	ANALISTA DE SEGURIDAD Y SALUD	1.134,000	1.134,000	2.026,000	1.145,000	1.134,000	2.416,000	2.786,000	2.352,000	2.383,000	2.491,000	2.352,000	2.394,000
SUPERVISOR SIT	252	252	ANALISTA DE SEGURIDAD Y SALUD	1.144,000	1.144,000	2.037,000	1.155,000	1.144,000	2.427,000	2.797,000	2.363,000	2.394,000	2.502,000	2.363,000	2.405,000
PROFESIONAL SISTEMAS	257	257	ANALISTA DE INGENIERIA	1.314,000	1.314,000	2.186,000	1.325,000	1.314,000	2.596,000	2.966,000	2.428,000	2.459,000	2.567,000	2.428,000	2.470,000
PROFESIONAL SISTEMAS	258	258	ANALISTA DE INGENIERIA	1.324,000	1.324,000	2.197,000	1.335,000	1.324,000	2.607,000	2.977,000	2.439,000	2.470,000	2.578,000	2.439,000	2.481,000
PROFESIONAL AMBIENTAL	310	310	INGENIERO GESTION AMBIENTAL	1.324,000	1.324,000	2.186,000	1.335,000	1.324,000	2.596,000	2.966,000	2.428,000	2.459,000	2.567,000	2.428,000	2.470,000
PROFESIONAL AMBIENTAL	311	311	INGENIERO GESTION AMBIENTAL	1.334,000	1.334,000	2.197,000	1.345,000	1.334,000	2.607,000	2.977,000	2.439,000	2.470,000	2.578,000	2.439,000	2.481,000
PROFESIONAL INGENIERIA	330	330	ANALISTA INGENIERIA	1.364,000	1.364,000	2.216,000	1.375,000	1.364,000	2.637,000	3.007,000	2.458,000	2.489,000	2.597,000	2.458,000	2.499,000
PROFESIONAL INGENIERIA	331	331	ANALISTA INGENIERIA	1.374,000	1.374,000	2.227,000	1.385,000	1.374,000	2.648,000	3.018,000	2.469,000	2.500,000	2.608,000	2.469,000	2.510,000
SUPERVISOR DE CAMPO Y/O DISEÑO	330	330	SUPERVISOR DE OBRA	3.074,000	3.074,000	4.329,000	3.119,000	3.074,000	4.921,000	5.315,000	4.189,000	4.230,000	4.544,000	4.189,000	4.230,000
SUPERVISOR DE CAMPO Y/O DISEÑO	331	331	SUPERVISOR DE OBRA	3.124,000	3.124,000	4.380,000	3.165,000	3.124,000	4.972,000	5.366,000	4.240,000	4.281,000	4.595,000	4.240,000	4.281,000
CONSTRUCOR INGENI	332	332	ANALISTA DE CONTABILIDAD	3.774,000	3.774,000	5.176,000	3.824,000	3.774,000	5.702,000	6.444,000	4.684,000	4.734,000	5.048,000	4.684,000	4.734,000
CONSTRUCOR INGENI	333	333	ANALISTA DE CONTABILIDAD	3.824,000	3.824,000	5.227,000	3.874,000	3.824,000	5.753,000	6.495,000	4.735,000	4.785,000	5.099,000	4.735,000	4.785,000
GESTOR SOCIAL	332	332	ANALISTA DE CONTABILIDAD	3.774,000	3.774,000	5.176,000	3.824,000	3.774,000	5.702,000	6.444,000	4.684,000	4.734,000	5.048,000	4.684,000	4.734,000
GESTOR SOCIAL	333	333	ANALISTA DE CONTABILIDAD	3.824,000	3.824,000	5.227,000	3.874,000	3.824,000	5.753,000	6.495,000	4.735,000	4.785,000	5.099,000	4.735,000	4.785,000
USUARIO SOCIAL	332	332	ANALISTA DE CONTABILIDAD	3.774,000	3.774,000	5.176,000	3.824,000	3.774,000	5.702,000	6.444,000	4.684,000	4.734,000	5.048,000	4.684,000	4.734,000
USUARIO SOCIAL	333	333	ANALISTA DE CONTABILIDAD	3.824,000	3.824,000	5.227,000	3.874,000	3.824,000	5.753,000	6.495,000	4.735,000	4.785,000	5.099,000	4.735,000	4.785,000
ADMINISTRADOR DE CONTRATO	388	388	ANALISTA DE CONTRATAS OBRAS	2.444,000	2.444,000	3.749,000	2.455,000	2.444,000	4.504,000	5.246,000	3.754,000	3.785,000	4.099,000	3.754,000	3.785,000
ADMINISTRADOR DE CONTRATO	389	389	ANALISTA DE CONTRATAS OBRAS	2.454,000	2.454,000	3.760,000	2.465,000	2.454,000	4.515,000	5.257,000	3.765,000	3.796,000	4.110,000	3.765,000	3.796,000
PROFESIONAL INGENIERIA	388	388	COORDINADOR DE SEGURIDAD Y SALUD	1.864,000	1.864,000	3.199,000	1.875,000	1.864,000	3.749,000	4.391,000	3.104,000	3.135,000	3.449,000	3.104,000	3.135,000
PROFESIONAL INGENIERIA	389	389	COORDINADOR DE SEGURIDAD Y SALUD	1.874,000	1.874,000	3.210,000	1.885,000	1.874,000	3.760,000	4.402,000	3.115,000	3.146,000	3.460,000	3.115,000	3.146,000
PROFESIONAL INGENIERIA	384	384	INGENIERO DE OBRA	3.714,000	3.714,000	4.899,000	3.725,000	3.714,000	5.694,000	6.436,000	4.654,000	4.704,000	5.018,000	4.654,000	4.704,000
PROFESIONAL INGENIERIA CIVIL	404	404	COORDINADOR DE PROYECTOS	4.064,000	4.064,000	5.937,000	4.075,000	4.064,000	6.256,000	7.198,000	5.200,000	5.250,000	5.564,000	5.200,000	5.250,000
PROFESIONAL INGENIERIA CIVIL	405	405	COORDINADOR DE PROYECTOS	4.074,000	4.074,000	5.948,000	4.085,000	4.074,000	6.267,000	7.209,000	5.211,000	5.261,000	5.575,000	5.211,000	5.261,000
INGENIERO DE PROYECTOS	441	441	COORDINADOR DE PROYECTOS	3.714,000	3.714,000	4.899,000	3.725,000	3.714,000	5.694,000	6.436,000	4.654,000	4.704,000	5.018,000	4.654,000	4.704,000
INGENIERO DE PROYECTOS	442	442	COORDINADOR DE PROYECTOS	3.724,000	3.724,000	4.910,000	3.735,000	3.724,000	5.705,000	6.447,000	4.665,000	4.715,000	5.029,000	4.665,000	4.715,000
INGENIERO RESIDENTE	448	448	INGENIERO RESIDENTE	4.064,000	4.064,000	5.937,000	4.075,000	4.064,000	6.256,000	7.198,000	5.200,000	5.250,000	5.564,000	5.200,000	5.250,000
INGENIERO RESIDENTE	449	449	INGENIERO RESIDENTE	4.074,000	4.074,000	5.948,000	4.085,000	4.074,000	6.267,000	7.209,000	5.211,000	5.261,000	5.575,000	5.211,000	5.261,000
DIRECTOR DE OBRAS	463	463	JEFE DE OBRAS	5.134,000	5.134,000	7.492,000	5.145,000	5.134,000	8.246,000	9.588,000	6.272,000	6.322,000	6.636,000	6.272,000	6.322,000
DIRECTOR DE OBRAS	464	464	JEFE DE OBRAS	5.144,000	5.144,000	7.503,000	5.155,000	5.144,000							