



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004 Acreditada mediante
Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría MBA con énfasis en R.R.H.H

**Propuesta de un sistema de compensación
salarial como factor dinamizador del desarrollo
organizacional para el Centro de Sistemas de
Antioquia CENSA, sede Montería**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de MBA
con énfasis en Recursos Humanos**

Diana Ortiz Villafañe

Sandra Aduén Muskus

Tutor: Raúl Humberto Bautista Pérez

Panamá, Marzo 9 de 2018



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004 Acreditada mediante
Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría MBA con énfasis en R.R.H.H

Tesis realizada en Montería Córdoba

**Propuesta de un sistema de compensación
salarial como factor dinamizador del desarrollo
organizacional para el Centro de Sistemas de
Antioquia CENSA, sede Montería**

Diana Ortiz Villafañe

Sandra Aduén Muskus

Tutor: Raúl Humberto Bautista Pérez

Panamá, Marzo 9 de 2018

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía, por darme la inteligencia, la sabiduría y proveerme de los medios requeridos para el desarrollo de la maestría y en especial para la elaboración de la presente investigación.

A mi madre, por el amor y la confianza que siempre ha depositado en mí, motivándome cada día en cada uno de los proyectos que he emprendido a lo largo de mi vida.

A mi esposo e hijos, por su gran apoyo incondicional y la comprensión en momentos que ellos me han necesitado, ya que sin su ayuda no hubiese sido posible alcanzar tan anhelada meta profesional.

DIANA ORTIZ VILLAFañE

DEDICATORIA

A Dios, por iluminar siempre mi camino permitiéndome llegar hasta este punto importante de mi vida profesional y haberme dado salud y fortaleza para lograr mis objetivos.

A mi madre, por ser mi principal ejemplo de superación e impulsarme siempre a seguir preparándome, por su amor y templanza para llevarme siempre por el camino del bien.

A mi esposo, por su amor y cariño incondicional, por la confianza depositada en mí, y apoyarme en todo momento.

A mis hermosas hijas María Camila y Luisa María, por ser el motor de mi vida y la mayor fuente de motivación para nunca rendirme, para llegar a ser el mejor ejemplo a seguir para ellas.

SANDRA ADUÉN MUSKUS

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al Doctor Raúl Humberto Bautista Pérez, asesor de tesis de la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología “UMECIT”, por sus valiosas orientaciones, y aportes en el desarrollo del proyecto de investigación.

Al Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, por facilitarnos toda información que permitió realizar la presente investigación.

Y de manera muy especial a nuestras familias que con su apoyo incondicional contribuyeron para el logro de esta nueva meta profesional.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	17
ABSTRACT	18
INTRODUCCIÓN	19
CAPITULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.1. Planteamiento del problema	21
1.1.1. Descripción del problema	21
1.1.2. Formulación del problema	26
1.2. Objetivos de la investigación.....	27
1.2.1. Objetivo general.....	27
1.2.2. Objetivos Específicos.....	27
1.3. Justificación e impacto	28
1.4. Proyecciones y limitaciones.....	31
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	32
2.1. Antecedentes históricos e investigativos.....	32
2.2. Bases teóricas, marco conceptual y legal	39
2.2.1. Bases teóricas	39
2.2.1.1. La compensación	39

2.2.1.2.	Enfoque de compensación para los empleados.....	40
2.2.1.3.	Enfoque de compensación para los empleadores.....	41
2.2.1.4.	La compensación financiera.....	41
2.2.1.5.	Compensación directa.....	41
2.2.1.6.	Compensación indirecta.....	42
2.2.1.7.	Componentes generales del sistema de compensación	42
2.2.1.8.	Administración de sueldos y salarios	46
2.2.1.9.	Equidad interna	48
2.2.1.10.	Competitividad externa.....	48
2.2.1.11.	Estimular niveles superiores de desempeño en el personal	49
2.2.1.12.	¿Cómo determinar cuánto pagar al personal?	49
2.2.1.13.	Descripción de puestos	50
2.2.1.14.	Metodología del análisis de puestos	51
2.2.1.15.	Valuación y clasificación de puestos	51
2.2.1.16.	Escala salarial	52
2.2.1.17.	Nuevos enfoques de remuneración.....	53
2.2.1.18.	Retribución salarial (fija + variable)	53

2.2.1.19. Salario comparativo.....	54
2.2.1.20. Aumento de salarios por convenio	55
2.2.1.21. Retribuciones en especie o de carácter social y recompensas	56
2.2.1.22. Salario emocional, una compensación intangible....	56
2.2.1.23. Administración del desempeño:	57
2.2.2. Marco conceptual.....	58
2.2.3. Marco legal	60
2.3. Sistema de variables.....	64
2.4. Operacionalización de las variables.....	65
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	68
3.1. Naturaleza y Alcance de la investigación.....	68
3.2. Tipo y diseño de la investigación	69
3.2.1. Tipo de investigación	69
3.2.2. Diseño de la investigación	69
3.3. Población y Muestra.....	70
3.3.1. Población	70
3.1.1. Muestra.....	71
3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	73

3.3. Validez y confiabilidad.....	74
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	76
4.1. Procesamiento de los datos.....	76
4.2. Análisis de los datos	81
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
5.1. Conclusiones	91
5.2. Recomendaciones	92
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA	98
6.1. Denominación de la propuesta	98
6.2. Descripción	98
6.3. Objetivos de la propuesta	101
6.3.1. Objetivo general.....	101
6.3.2. Objetivos específicos	101
6.4. Metas	102
6.5. Beneficiarios	102
6.6. Productos.....	103
6.7. Localización	104
6.8. Metodología	104

6.9. Cronograma	106
6.10. Recursos.....	107
6.11. Presupuesto.....	107
6.12. Sistematización de la propuesta.....	110
6.12.1. Fase 1. Valuación y clasificación de puestos.....	111
6.12.1.1. Objetivo General	112
6.12.1.2. Objetivos específicos.....	112
6.12.1.3. Desarrollo de la valoración de puestos.....	113
6.12.2. Fase 2. Encuesta salarial.....	155
6.12.2.1. Objetivo	156
6.12.2.2. Desarrollo de la encuesta salarial	156
6.12.3. Fase 3. Elaboración de Políticas Salariales.....	158
6.12.3.1. Objetivos	158
6.12.3.2. Componentes de una Política Salarial.....	158
6.12.3.3. Políticas de compensación propuestas para Censa	159
6.12.4. Fase 4. Plan de incentivos, beneficios y bienestar social	160
integral	160
6.12.4.1. Planes de incentivos laborales.....	160

6.12.4.2. Plan de beneficios y bienestar social integral.....	162
BIBLIOGRAFÍA	165
ANEXOS	169

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Nivel de confianza	72
Tabla 2. Modalidad de contrato	76
Tabla 3. Tiempo de labor	77
Tabla 4. Seguridad del empleo	77
Tabla 5. Retribución salarial justa	77
Tabla 6. Beneficios institucionales satisfactorios	78
Tabla 7. Paquete de prestaciones de cada colaborador	78
Tabla 8. Bienestar integral	79
Tabla 9. Distinción por parte de la institución	79
Tabla 10. Reconocimiento bueno pero no suficiente.....	80
Tabla 11. Permisos para estudios por parte de la institución	80
Tabla 12. Ponderación de factores en %	140
Tabla 13. Ponderación de factores.....	140
Tabla 14. Pesos relativos de los factores de valuación.....	142
Tabla 15. Escala de puntos.....	143
Tabla 16. Manual de valuación	144
Tabla 17. Salarios actuales de los cargos que existen en CENSA ...	149

Tabla 18. Valoración de puestos	150
Tabla 19. Sumatoria para la solución de ecuaciones	153
Tabla 20. Salarios ajustados, comparación con los actuales	154

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de Maslow.....	30
Figura 2. Composición del salario.....	44
Figura 3. Sistema y administración de sueldos y salarios.....	47
Figura 4. Organigrama CENSA 2017.....	112

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modalidad de contrato	81
Gráfico 2. Tiempo de labor.....	82
Gráfico 3. Seguridad del empleo.....	83
Gráfico 4. Retribución salarial justa.....	84
Gráfico 5. Beneficios institucionales satisfactorios.....	85
Gráfico 6. Paquete de prestaciones de cada colaborador.....	86
Gráfico 7. Bienestar integral.....	87
Gráfico 8. Distinción por parte de la institución	88
Gráfico 9. Reconocimiento bueno pero no suficiente	89
Gráfico 10. Permisos para estudios por parte de la institución	90
Gráfico 11. Puntos Vs Salario	151
Gráfico 12. Línea de tendencia	152
Gráfico 13. Valoración Vs salario ajustado.....	154

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Mapa de variables	65
Cuadro 2. Cronograma de Actividades propuestas.....	106
Cuadro 3. Presupuesto	107
Cuadro 4. Descripción de puestos y requisitos	113
Cuadro 5. Factores de valuación	139
Cuadro 6. Incentivos laborales.....	161
Cuadro 7. Planes de beneficios y bienestar social integral	163

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional para el Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería; es esta una Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, que a pesar de tener 15 años de estar funcionando en esta ciudad, en la actualidad no tiene unas políticas salariales bien definidas que orienten como distribuir equitativamente las cantidades asignadas para retribuir a los colaboradores, y estimular por su parte, a que estos realicen mejor su trabajo.

Es por eso, que en este trabajo de investigación, se parte en primera instancia con la contextualización del problema, después se describen las bases teóricas y legales en las cuales se fundamenta esta propuesta, la metodología que es orientada bajo el enfoque cuantitativo y se apoya en una investigación de tipo descriptivo, se hace un análisis e interpretación de los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento de recolección de información, conclusiones y recomendaciones.

Y para finalizar, se expone la propuesta diseñada de un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional para el Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería

Palabras Claves: Propuesta, sistema de compensación salarial, factor dinamizador, desarrollo organizacional

ABSTRACT

The current research aims to design a proposal for a salary compensation system as a dynamic factor for the organizational development of the Systems Center of Antioquia CENSA, headquarter Monteria; an institution of education for work and Human growth which despite having 15 years of being in operation in this city, it still does not have well-defined salary policies that could guide how to distribute equitably the amounts allocated to reward employees, thus, stimulating a better performance.

Hence, this study starts in the first instance with the contextualization of the problem, then describes the theoretical and legal bases upon which the proposal is grounded, as well as the methodology guided by the quantitative approach and supported by a descriptive research. Analysis and interpretation of the Data collected through the implemented instrument allowed to draw conclusions and recommendations.

Finally, the proposal of a salary compensation system as a dynamic factor for organizational development of the Systems center of Antioquia CENSA, headquarters Monteria was presented.

Keywords: Proposal, salary compensation system, dynamic factor, organizational development.

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de este trabajo se propondrá un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional para el Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería.

El concepto de compensación salarial comprende los salarios, incentivos y las prestaciones; hace referencia a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

Se debe tener claridad que en este caso específico la investigación dará una propuesta de mejoramiento al sistema de compensación salarial del Centro de Sistemas de Antioquia CENSA sede Montería.

La Investigación está estructurada de la siguiente manera:

CAPÍTULO I, comprende la **contextualización del problema**, contiene: planteamiento del problema, descripción del problema, proyecciones y limitaciones, formulación del problema, el objetivo general y los específicos, y la justificación e impacto. En este capítulo se sintetiza el trabajo investigativo y se vincula las variables que van a servir de eje para el proceso de investigación.

CAPÍTULO II, se desarrolla el **MARCO TEÓRICO**, empezando con los antecedentes históricos e investigativos, bases teóricas, conceptuales y legales, sistema de variables y operacionalización de variables. Es la parte de la investigación donde se determina la orientación filosófica que guiará la investigación, además de construir la fundamentación científica.

CAPÍTULO III, compuesto por la **METODOLOGÍA**, con naturaleza y alcance de la investigación, tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y validez y confiabilidad.

CAPÍTULO IV, se encuentra el **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**, en el siguiente capítulo, el lector podrá encontrar el análisis detallado de los diferentes resultados que se obtuvieron tras la aplicación del instrumento de recolección de información diseñado para esta investigación.

CAPÍTULO V, se encuentran las **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**, de acuerdo a los resultados presentados en el capítulo anterior.

CAPÍTULO VI, contempla la **PROPUESTA** y consta de un título, denominación de la propuesta, descripción, los objetivos de la propuesta, metas, beneficiarios, productos, localización, metodología, cronograma, recursos, presupuesto y la sistematización de la propuesta.

En este capítulo se presenta una alternativa de solución al problema planteado durante la investigación.

CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del problema

La flexibilidad laboral es un concepto que lleva 20 años en Colombia y en los últimos años la intensiva actividad fiscalizadora por los entes competentes en las empresas colombianas ha llevado a la reflexión, entre especialistas del derecho laboral y en sistemas de compensación del talento humano, acerca de las mejores prácticas para establecer esquemas salariales flexibles, sin incumplir la normativa laboral vigente y con responsabilidad social.

Por esta vía, empresarios colombianos plantean nuevas alternativas de compensación que no solo motiven el mejor desempeño, sino que a su vez, desarrollen una cultura organizacional orientada a tener colaboradores con actitud hacia el puesto de trabajo y hacia la organización en general, lo que traduce a contar con empleados satisfechos laboralmente.

La flexibilización laboral señala una reforma de fondo a través de la cual se recompone el ingreso del empleado, sin olvidar una parte fija y una variable que no solo libre a la empresa de costos fijos sino que permita motivar a una mayor productividad, que premie el desempeño sobresaliente, incentive el trabajo en equipo y remunere con base en el aporte de los empleados. (Vélez, 2013, pág. 107)

Con este modelo las empresas estimulan el logro de resultados de los empleados mediante la composición variable del salario. Y por otro lado, la

porción fija permite al empleado contar con la seguridad de un pago fijo mensual.

Incluso, en la actualidad son muchas las empresas que han ido más allá de la simple mezcla de un salario variable y uno fijo. En realidad para mejorar el nivel de remuneración de los empleados de una empresa y compensar en parte la pérdida de poder adquisitivo, debe combinar el pago variable, que está dado por las metas alcanzadas, con una remuneración flexible, conformado básicamente por la mezcla del salario y un portafolio de beneficios sociales.

En ese sentido, Madhani (2010) menciona que a “la compensación variable se le conoce con el nombre de pago de riesgo, porque siempre lleva implícito un esfuerzo adicional para obtenerla, y cambia directamente con el nivel de desempeño o resultados alcanzados” (p. 3).

De acuerdo a Rinsky (2005), “la compensación variable se trata de remuneración que no es garantizada pero que proporciona la oportunidad de que los ingresos aumenten” (p. 4)

Además, el término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa; de esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene de manera directa con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que este se realiza.

Ahora bien, la compensación flexible es una alternativa que mejora la calidad de vida del empleado al ofrecerle un número de opciones dentro de

un portafolio de beneficios sociales; entre las muchas alternativas que se pueden flexibilizar y que apuntan a las necesidades y preferencias de los empleados se pueden categorizar así:

En la categoría de consumo se encuentran; bonos de comida, bonos de gasolina, bonos de transporte, pagos de educación para el empleado y los hijos.

En la categoría de protección se citan seguros de accidentes, seguros de vida. Y en la categoría de ahorro fondos de ahorro y créditos.

Por ende, al acogerse las empresas a este esquema se reducen los aportes parafiscales, que se originan de la pesada carga en la nómina de los empleados y al mismo tiempo se consigue un aumento de la liquidez total.

A diferencia del modelo de compensación definida, el sistema de compensación flexible le permite al trabajador escoger el beneficio que este más acorde con sus aspiraciones e intereses, este recibe un salario más un paquete de opciones de beneficios sociales. Y esta es una de las razones por la cual la compensación flexible ha tomado fuerza en el país en materia de flexibilidad laboral.

Por otra parte, estadísticas recientes en CENSA sobre compensación muestran claramente un dato interesante al señalar un 60% de insatisfacción laboral en los colaboradores; como resultado de no recibir una retribución justa en relación con las responsabilidades y desempeño, grado de complejidad del cargo, competencias requeridas y no acorde con las necesidades y preferencias del empleado de acuerdo a su composición demográfica. Lo que deja ver claramente la estrecha relación directa entre remuneración y satisfacción laboral.

A continuación se presenta una breve reseña del Centro de Sistemas de Antioquia CENSA:

El 29 de agosto de 2001 nació la idea de su creación con el firme propósito de ofrecer educación de calidad a bajos costos para las personas que no tenían la posibilidad de acceder al sistema educativo del país.

Es así, que el 31 de octubre de 2001 se constituyó la sociedad denominada “Centro de Sistemas de Antioquia Ltda.”. En la escritura pública de constitución figuran como socios Albert Corredor Gómez, Carlos Javier Bustamante Gaviria y Nicolás Gutiérrez Sánchez.

El Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, es una Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano que oferta programas de formación laboral y de formación académica bajo la metodología presencial, y cursos de educación informal (seminarios, diplomados, experticias, entre otros) presenciales y virtuales.

Actualmente, CENSA a nivel nacional cuenta aproximadamente con 30.000 estudiantes en sus sedes; casi 20.000 de ellos están activos en la sede principal de Medellín. La Institución se ha convertido en líder de la educación en nuestro país con 9 escuelas y 35 programas técnicos laborales.

CENSA en Colombia ha sido certificada por entidades nacionales e internacionales como el SENA, que registra programas para la aplicación de la Ley de Aprendices; en calidad Bureau Veritas e ICONTEC como la más alta certificación para las instituciones para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

Igualmente CENSA está Certificado en Responsabilidad Social Empresarial de Fenalco Solidario.

El Centro de Sistemas de Antioquia CENSA Ltda., se traslada a Montería el 2 de diciembre de 2002 con la expectativa de trabajar en pro del desarrollo social de la comunidad, y de hecho ese fue su lema, proporcionando educación de calidad a muy bajo costo a la población de los sectores menos favorecidos a nivel económico.

Su dirección en la sede CENSA Montería, está a cargo de 2 socios a saber: el señor Albert Corredor Gómez y el señor Wilmer Lamus Rodríguez, quienes sustentan actualmente los cargos de Director General de todas las sedes a nivel nacional y Director Administrativo de la sede CENSA Montería.

Los primeros trabajadores en la parte administrativa fueron además de los socios el señor Donis Ojeda, fecha a partir del cual ocupó el cargo de tesorero y Beatriz Borja, quien se desempeñó como secretaria general y ocupó el cargo hasta el mes de diciembre del 2004.

Actualmente, Censa cuenta con los programa de Mercadeo y Ventas, Auxiliar de Almacén y Bodega, Auxiliar Contable, Auxiliar de Seguridad y Salud en el Trabajo, Asistente de Talento Humano, Auxiliar Jurídico, Técnico en Sistemas Secretario (a) Ejecutivo (a), y Atención a la Primera Infancia.

En el área de la salud presta servicios educativos con los programas de Auxiliar Técnico en Servicios Farmacéuticos, Auxiliar Técnico en Salud Oral, Auxiliar Técnico en Enfermería, Salud Pública y Administración en Salud.

Finalmente, CENSA Montería no tiene políticas salariales definidas, sus formas de pago se basan en los niveles jerárquicos de la organización, en las competencias certificadas que demuestren su preparación de estudios, experiencia, complejidad y responsabilidad de las funciones asignadas dentro del cargo.

Los aumentos de salario se sustentan en los porcentajes aprobados por el gobierno anualmente.

El personal administrativo y docente es contratado laboralmente bajo la modalidad de contrato a término fijo a un (1) año y término fijo menor de un año (6 meses).

Para los tutores contratistas (prestación de servicios) los contratos se realizan mensualmente, debido a que la asignación académica para cada tutor se realiza por mes y esta puede variar según las necesidades de cada curso por guías de aprendizaje (materias).

1.1.2. Formulación del problema

La situación que se describe conduce a plantear el problema de la siguiente forma: ¿Cuál sería la propuesta de un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional para el Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Proponer un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional para el Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería.

1.2.2. Objetivos Específicos

- ❖ Medir el nivel de satisfacción de los colaboradores del Centro de sistemas de Antioquia “CENSA” Sede Montería, mediante la aplicación de un instrumento de medición tipo encuesta.
- ❖ Analizar desde la perspectiva teórica la relación entre la satisfacción laboral de los empleados y el sistema de compensación por salarios de CENSA sede Montería.
- ❖ Elaborar una propuesta de un nuevo sistema de compensación salarial CENSA Sede Montería, que permita mejorar la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de los empleados internos.

1.3. Justificación e impacto

En la actualidad, la compensación salarial constituye uno de los factores prioritarios de las organizaciones. Las empresas competitivamente más exitosas hoy en día enfocan sus esfuerzos en la calidad de su personal. Para alcanzar este éxito dichas empresas están constantemente preocupadas por la satisfacción laboral, la motivación, y el sentido de pertenencia de sus empleados; al no ser precisamente el salario el factor más importante para permanecer en una organización.

Asimismo, la compensación como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo ha ido cambiando y modificándose, a tal punto de considerar la implementación de la compensación a partir del salario emocional, entendido como otras formas de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral, es decir, todos aquellos factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de componentes como el reconocimiento, la realización personal, el crecimiento profesional y la autonomía, que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización.

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a ser alarmas claves para evidenciar una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo, las cuales están reflejadas en el incumplimiento de sus funciones y su baja productividad; el ausentismo por incapacidades medicas constantes, evitando de esta manera responsabilidades, escasa o nula posibilidad de promoción, deserción continua por mejores ofertas laborales,

relaciones conflictivas e inestabilidad laboral; en síntesis no existe un sistema de compensación salarial íntegro que apoye e incentive esos factores críticos por los cuales las personas desean emplearse, dar todo de sí, esforzarse y hacer sus mejores aportes en el desarrollo de su actividad laboral. (Valencia, 2013, pág. 19).

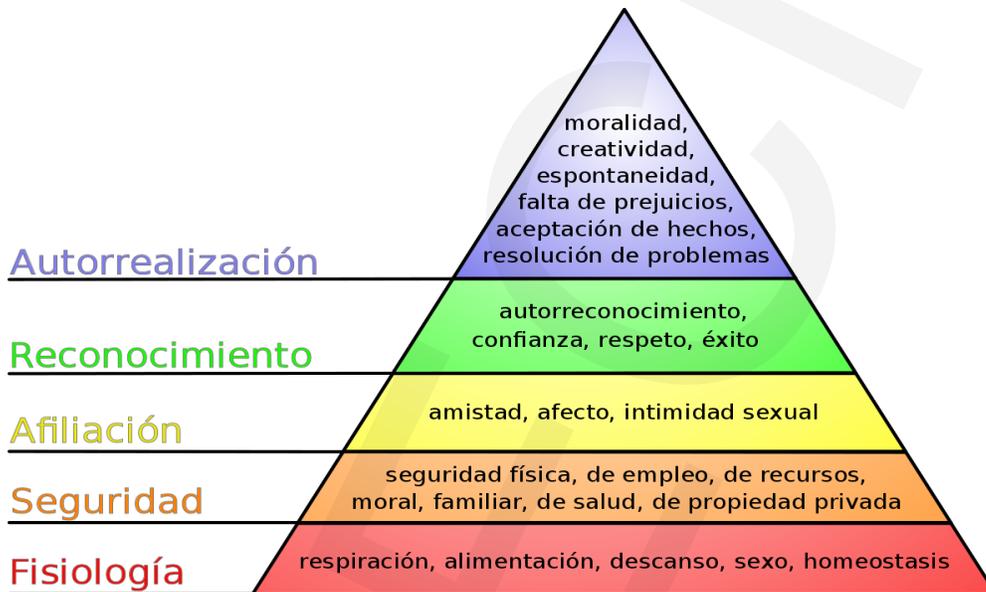
De igual forma, dentro del punto de vista social-académico, los sistemas de compensación y el salario emocional tienen una carga de impacto sobre el ser y sobre la persona misma, que solo puede ser abordada y enfrentada a través de herramientas académicas y profesionales de la gestión del talento humano a nivel empresarial.

Ello implica concatenar áreas del conocimiento propios de la psicología y la ingeniería, ya que se requiere la evaluación de componentes integrados de personas, información, equipamiento, recursos tangibles e intangibles de las organizaciones, tecnologías, procesos y procedimientos ajustados a los sistemas de calidad, además, de estrategias transversales a las capacidades o competencias laborales, desde lo funcional (conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes) y lo comportamental (valores, actitudes, motivaciones), es decir, el saber, el hacer, el ser, y el querer, lo que conllevará a tocar líneas de investigación dentro de la Gestión del Talento Humano.

Si bien es cierto existen diversos motivadores que movilizan al ser humano en las diferentes esferas y que de alguna manera estas motivaciones están relacionadas con sus necesidades, encontrando entonces diversos tipos de motivadores que varían desde la cobertura de las necesidades fisiológicas hasta las de autorrealización según pirámide de Maslow (ver figura 1); existe una motivación que recoge muchas de ellas y que está relacionada con la

posibilidad de obtener mejores retribuciones económicas como compensación al esfuerzo realizado. (Cruz, 2014, págs. 6-7)

Figura 1. Pirámide de Maslow



Fuente: Maslow, 1943

El reconocimiento de que la satisfacción personal de los colaboradores es una ventaja competitiva para toda la organización y que el solo hecho de involucrar al empleado en los resultados de la misma evidenciándole cómo a través de sus ideas, participación y puesta en marcha de acciones impacta los resultados del negocio, se constituye en un factor clave de éxito.

Maximizar la efectividad organizacional es una necesidad de las organizaciones para ser competitivas, aumentar la productividad, crear empresas de alto rendimiento y lograr una ventaja competitiva alineando el talento humano y los procesos de negocio son aspectos fundamentales.

Es por eso, que los programas de compensación que actualmente están desarrollando las empresas líderes del

mercado ponen especial atención en la manera en que tienen que incentivar a su personal ejecutivo para el logro de metas y objetivos que conlleven a la rentabilidad del negocio.

Por lo tanto, dichos programas deberán tener un lazo muy estrecho entre los indicadores financieros y los sistemas de desempeño. (Escobar, 1999, p. 81)

En este sentido, las razones que motivan esta investigación para diseñar una propuesta de un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional del Centro de Sistemas de Antioquia “CENSA” sede Montería, se encuentra el contar con una fuerza laboral motivada, feliz y con actitud positiva para el trabajo.

1.4. Proyecciones y limitaciones.

Esta investigación se realizará en la ciudad de Montería, directamente en el Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería-Córdoba, ubicada en Cra 5 # 23-35.

Se tomará como base la encuesta y entrevista para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

El período tomado para efectos de la presente investigación es desde 28 de Junio de 2017 hasta 9 de Marzo de 2018.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes históricos e investigativos

Según Sabino, C. (2002) “el cometido que cumple el marco teórico es el de situar a nuestro problema dentro de un conjunto de conocimientos, de tal modo que permiten orientar la búsqueda que ofrezca una conceptualización adecuada a los términos que utilizamos”(p. 69).

Tamayo (2012) manifiesta que “El marco teórico nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas” (p. 144).

Se puede deducir que el marco teórico es el marco de referencia del problema. Allí se estructura un sistema conceptual integrado por hechos e hipótesis que deben ser compatibles entre sí en relación con la investigación. (p. 145).

Con la finalidad de sustentar los diferentes aspectos investigativos relacionados con el proyecto se realizó una revisión bibliográfica, a partir de la cual se obtuvo información relacionada con la propuesta de un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional para el Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería.

El Marco Teórico, tiene como finalidad ofrecer al investigador una serie de enfoques, proposiciones y conceptos que permitan orientar la investigación.

En primer lugar, se tiene que, en diciembre de 2013 fue presentado por Caldera de Fex, Esteban & Giraldo Valencia, Lina María, en la facultad de Ciencias Administrativas de la universidad de Medellín Colombia, el trabajo especial de grado titulado **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, como requisito para optar el título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad.

(Valencia, 2013, pág. 13). Esta investigación se fundamenta en un trabajo práctico, que permite entender lo determinante del componente humano dentro de las organizaciones, debido a ello el punto central del estudio está directamente relacionado con la satisfacción laboral de los empleados de la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías S.A, donde se pretende identificar los factores que impactan sobre la satisfacción laboral de manera que estos factores se puedan intervenir a través de los sistemas de compensación que en esta organización implementan para remunerar a sus grupo de trabajadores internos.

El marco teórico que soporta este trabajo, posterior a la descripción y contextualización con el objeto social, la razón de ser y la funcionalidad de la entidad donde se ejecuta la investigación, hace referencia a los conceptos relacionados con los sistemas de remuneración y su funcionamiento, donde se detalla el tema de salario emocional y en una segunda parte se exponen los componentes motivacionales y de afectación del ser humano.

Sin embargo, el eje central lo constituye el diagnóstico de la percepción de los empleados de la entidad sobre diferentes factores organizacionales, este diagnóstico suministra información que permite evaluar y seleccionar un curso de acción sobre las variables evaluadas en el estudio para la empresa S&A Servicios y Asesoría S.A.

Para ello, se construyó un cuestionario con 7 preguntas, con el cual se pretendió analizar y reconocer el sentir de los empleados a partir de 7 variables: Afectación de la satisfacción laboral de los trabajadores internos,

planes y políticas de reconocimiento de la empresa, beneficios Sociales e incentivos, flexibilidad en el trabajo, oportunidades de desarrollo, remuneración y condiciones laborales.

Una vez implementado el instrumento y recopilados los resultados, se evidencian a partir de los mismos, en algunos casos niveles muy bajos de satisfacción laboral respecto a los componentes evaluados asociados a la remuneración salarial, además se percibe inestabilidad en sus puestos y un desinterés de las directivas hacia los empleados, en cuanto a los retrasos y demoras en el pago de la nómina.

Lo anterior señala la urgencia de estudiar la implementación de acciones orientadas a desarrollar programas integrales de remuneración direccionados hacia el bienestar y la satisfacción laboral, y ajustes en las estrategias de reconocimiento del desempeño de las personas dentro de la organización, que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios, su productividad y motivación en el puesto de trabajo.

También se consultó el trabajo especial de grado que, en Noviembre de 2014, fue presentado por Sabogal Cruz Melissa para la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas de la Universidad Sergio Arboleda titulado **Impacto de la implementación de un esquema de compensación variable en la efectividad organizacional para la empresa Profamilia.**

(Cruz, 2014, pág. 7). El presente trabajo de grado, tiene como propósito plantear un modelo de compensación variable para la empresa Profamilia, que le permita incrementar la efectividad organizacional, impulse la cultura de medición, la orientación al resultado y el apalancamiento de los resultados organizacionales.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se propone la implementación de un esquema de compensación variable basados en la medición de los resultados corporativos, grupales e individuales.

De los 33 centros de atención a nivel nacional se seleccionó la sucursal de Montería para iniciar el piloto ya que este es un punto estratégico para la prestación de servicios de salud en la región, cuenta con una planta de personal de 22 empleados y ha demostrado recuperación en resultados financieros en el 2013.

Para la presentación del modelo se realizó el análisis de los resultados financieros de la organización y del centro y los obtenidos en las pruebas de clima organizacional y evaluación de desempeño, se espera evidenciar si el modelo realmente incrementó la eficiencia del centro para que sea replicable en todos los centros a nivel nacional a partir del año 2015.

El diseño de un esquema salarial variable podrá influir en la mejora de la productividad total de la empresa, es por esto que se debe lograr que la organización y el trabajador encuentren un sistema gana-gana.

En esta misma labor de investigación y consulta se encontró el trabajo especial de grado titulado **Diseño de propuesta de políticas y sistema de remuneración para las cooperativas afiliadas a la federación de cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador de R.L. (FEDECACES de R.L.)** presentado en Octubre de 2013, por García Fuentes, Deicy Nohemí en la facultad de ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, como requisito para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas.

(Fuentes, 2013, pág. 13). Actualmente existe la necesidad en todas las entidades de crear un sistema de remuneración que logre cumplir tanto con las expectativas de las instituciones como de los empleados, que logre valorar

los puestos de trabajo de forma adecuada y que cumpla con los requisitos de remuneración para volverlos atractivos, equitativos, justos y competitivos en el mercado. Las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, han adquirido un papel protagónico para el desarrollo socio económico de los sectores de bajos recursos ya que por su filosofía y naturaleza del trabajo, se han convertido en la alternativa de muchos usuarios de los servicios financieros.

Debido al crecimiento que el sector ha tenido, la federación cooperativo financiero FEDECACES ha tenido la necesidad de homogenizar no solo los servicios que ofrecen las diferentes instituciones afiliadas si no también integrar el sistema de administración de personal, cuyo objetivo principal es diseñar una propuesta de políticas y sistema de remuneración con el fin de establecer los sueldos y salarios justos, atractivos y equitativos de manera adecuada dentro del sistema cooperativo financiero FEDECACES en relación al mercado laboral del Sistema Financiero.

En este contexto, se tuvo a bien efectuar un estudio sobre el sistema de remuneración de los empleados que en estas cooperativas trabajan. Para lograrlo se realizó una investigación en FEDECACES y en el mercado del sistema financiero cooperativo, que se enmarca en la elaboración de un modelo que estandariza y norma la valuación de puestos y asignación de salarios.

Por la naturaleza del caso en estudio el tipo de investigación utilizado fue el análisis deductivo que nos permitió realizar una recolección de datos, la medición numérico y el análisis estadístico, también se utilizó el método inductivo a través del cual se logró conocer cada uno de los elementos que forman un sistema de compensaciones, descomponiéndolo en sus partes para conocerlas una a una por separado.

Se puede destacar que el diseño del sistema que se presenta comprende únicamente la parte fija de los salarios, y este se estableció a partir de la evaluación del desempeño de los empleados de acuerdo a las funciones que realiza y a las responsabilidades que cada puesto requiere.

Se establecen también las políticas salariales que determinan el funcionamiento del sistema cuya función principal es respaldar los objetivos estratégicos de las cooperativas a través de un esquema de políticas salariales que sirvan con un mecanismo que ayude adecuar las retribuciones e incrementen el nivel de rendimiento del personal.

La propuesta tiene como base los datos recabados en el estudio realizado en las cooperativas afiliadas a FEDECACES y las cajas de crédito del sistema FEDECRÉDITO, de él se obtuvo además las conclusiones y recomendaciones respecto a la situación actual de las remuneraciones, evaluaciones de puesto y capacitaciones; cada uno de estos componentes visto desde tres enfoques diferentes: el de los empleados, de los gerentes y del consejo de administración de cada cooperativa y cajas de crédito.

También se consultó el trabajo especial de grado presentado por Largo Ramírez, Hastblade en Diciembre de 2014, para la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nueva Granada titulado **Diseño de estrategias en la compensación salarial como incentivo y motivación laboral en una firma de auditoría.**

(Ramírez, 2014, pág. 5). En el presente trabajo se pretende abordar la problemática de la alta rotación de personal como un asunto crítico en el sector de prestación de servicios profesionales de auditoría y revisoría fiscal en Colombia, tomando como caso de estudio la firma de auditoría I Solutions S.A.S.

Este tema es abordado desde un punto de vista propositivo, ya que además de describirse la problemática existente en este sector relacionada con la deserción de personal, se presenta un sustento teórico basado en postulados de diversos autores versados en el tema, para finalmente proponer un esquema de compensación salarial así como la motivación laboral por medio de incentivos como mecanismo encaminado a lograr una mejora significativa en la retención del personal en la firma de auditoría I Solutions S.A.S.

Como colofón de este escrito se presenta por alternativa para mitigar el problema de la alta rotación de personal en la firma de auditoría, la implementación de un esquema de compensación salarial que incluya beneficios sociales y sirva como motivación para los empleados de la organización a fin de lograr que aflore en ellos un férreo sentido de pertenencia y conformidad con sus condiciones de trabajo que permita obtener una mayor retención laboral.

Además, se encontró el trabajo especial de grado titulado **Sistema de compensación por competencias en la organización pública como herramienta de desarrollo organizacional** presentado en Mayo de 2016, por Vergara Arias, Karen Lucía en la facultad de ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena, como requisito para optar el título de Administrador(a) de Empresas.

(Arias, 2016, pág. 1). Con la presente investigación se analizan los diferentes modelos que se aplican en relación a la remuneración de los empleados en las diferentes organizaciones, en el desarrollo del documento se identifican características y beneficios principales que tiene la compensación por competencia, se realiza una mirada del tema desde las implicaciones que presenta la gerencia moderna, se analiza como con la

aplicación de un sistema de remuneración basado en la competencia laboral incide en el desarrollo organizacional de la empresa.

La administración pública presenta características que diferencian la forma como se debe aplicar una política de remuneración efectiva, es por ello que el documento realiza una mirada de los fundamentos y las etapas de la gestión por competencia y como se debería aplicar un sistema de compensación por competencia como herramienta de desarrollo organizacional en la administración pública.

2.2. Bases teóricas, marco conceptual y legal

2.2.1. Bases teóricas

Según Arias, (2012), “afirma que las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p.107).

2.2.1.1. La compensación

La compensación designa el conjunto total de sueldo, incentivos, cuando existen, y prestaciones tanto en especie como en beneficios y servicios, que se proporciona como compensación al personal de la empresa.

En la medida que se refiere a lo que recibe el personal, cuando se habla del paquete de compensación normalmente no se reflejan las cuotas de la seguridad social obligatoria, ni las contribuciones fiscales que la compañía paga por tener contratado a su personal.

Por este motivo, desde la óptica de la administración de la compensación es común hablar de diferentes estructuras o grados de integración del paquete de compensación.

Así, por ejemplo, se habla de la estructura de compensación base para hacer referencia al sueldo nominal anual; de la estructura de compensación garantizada, para designar la compensación base más todos los pagos garantizados que el personal recibe durante el año, por ejemplo, prima vacacional, aguinaldo y fondo de ahorro, entre otros pagos garantizados que puede recibir el personal a lo largo del año.

También, se habla de estructura de compensación total en efectivo para designar a la compensación garantizada en efectivo, más todas las cantidades contingentes que el personal recibe por concepto de bonos por desempeño, incentivos sujetos a resultados o reparto de utilidades, que también están condicionados a que la empresa genere utilidades en el año. (Hernández , 2014, pág. 10)

2.2.1.2. Enfoque de compensación para los empleados

Para los empleados el término compensación salarial se entiende como un pago al que se hace acreedor por haberse esforzado, en formarse y educarse para poder desenvolverse en alguna profesión u oficio, además de ser su principal fuente de provisión económica, por lo cual ve la compensación salarial como un intercambio que debe ser equitativo. (Valencia, 2013, pág. 26)

2.2.1.3. Enfoque de compensación para los empleadores

Para los empresarios, cuando se habla de compensaciones lo único que se entiende es que se trata de costos de operación y muchas veces los costos relacionados con compensaciones ascienden a casi el 50% del total.

Conociendo que las compensaciones influyen fuertemente en el comportamiento y en las actitudes de los empleados, es suficiente razón para asegurarse de que los sistemas de compensación tengan una buena administración y se estructuren de manera justa y equitativa. (De Fex, 2013, pág. 26)

2.2.1.4. La compensación financiera

En la comprensión del concepto y la magnitud del mismo, se debe tener claro que las compensaciones pueden ser de carácter financiero o no financiero, y las financieras, a su vez podrían ser directas o indirectas. (Valencia et al, 2013, p. 27)

2.2.1.5. Compensación directa

Son los beneficios monetarios ofrecidos y provistos por el empleador a cambio de los servicios que presta a la organización; es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos premios y comisiones.

De igual manera Chiavenato dice, el salario representa el elemento más importante. Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta. Compensación indirecta durante determinado período. (Chiavenato, 2000, p. 30)

2.2.1.6. Compensación indirecta

Representa aquellos elementos que no se encuentran estimados dentro de la compensación directa, es decir, corresponde a esos pagos que el personal recibe indirectamente, y que en cierta forma compensan elementos extras del servicio del empleado, así como lo puede ser la dedicación, el esfuerzo, el sacrificio por conseguir los resultados esperados para la organización.

Igualmente en el “El carácter variado del salario”, tópico del libro de Idalberto Chiavenato este expresa contundentemente como “la compensación indirecta, constituye el salario indirecto resultante de la convención colectiva del trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización”.

El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales de servicios de salud, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio, participación en las utilidades, horas extras. La suma del salario directo y el salario indirecto constituye la remuneración.

En otras palabras, la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.” (Chiavenato, 2000, p. 10).

2.2.1.7. Componentes generales del sistema de compensación

Dentro de los elementos más importantes del sistema de compensación, se tienen los que se describen a continuación: salario, prestaciones e incentivo.

El salario

Son los pagos que realiza la unidad económica para retribuir el trabajo ordinario y extraordinario del personal dependiente de la razón social, antes de cualquier deducción retenida por los empleadores.

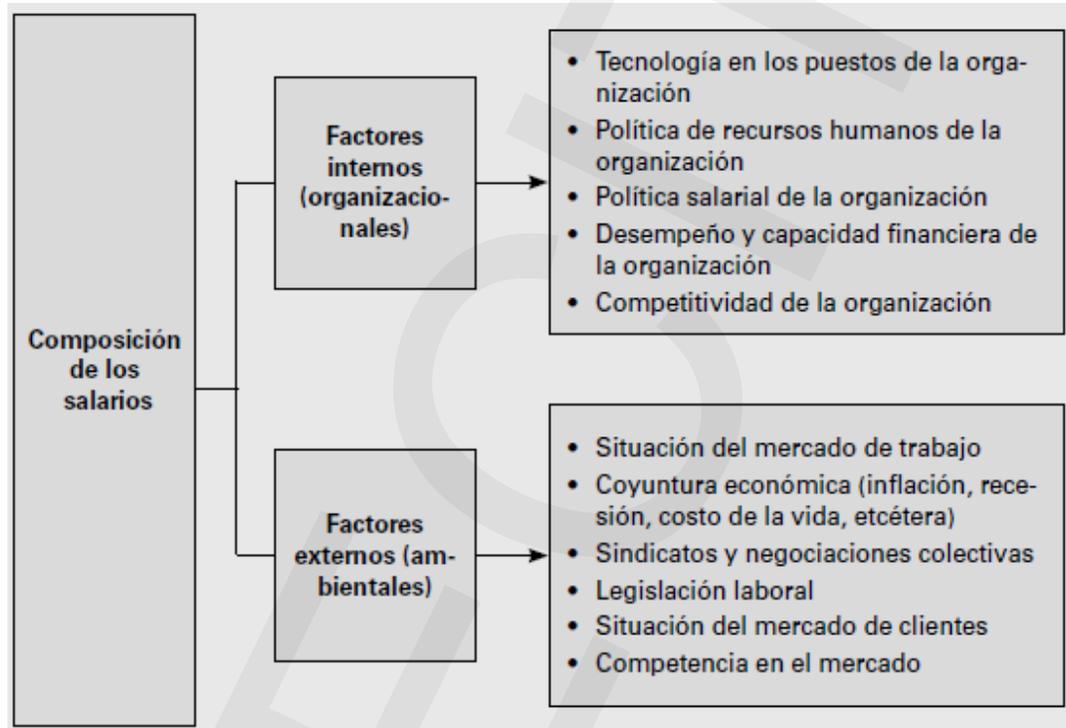
Incluye: aguinaldos, comisiones sobre ventas que complementan el sueldo base, primas vacacionales, bonificaciones, incentivos, gratificaciones, bonos de productividad y crédito al salario.

Excluye: los gastos en pasajes y viáticos, alimentación y en general los gastos reembolsables al trabajador; los pagos al personal que no depende de la unidad económica y que cobró exclusivamente con base en honorarios, comisiones o igualas; y los pagos que la unidad económica realizó a otra razón social por concepto de suministro de personal, pensiones y pagos por despido o terminación de contrato. (Ferrera, 2015, pág. 1)

Así pues, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, el dinero, el hombre es capaz de entregar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

El Compuesto salarial: es conjunto de factores internos y otros ambientales, que se generan en el entorno y que condicionan los salarios

Figura 2. Composición del salario



Fuente: Chiavenato, 2009

La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores actúan independientemente o armónicamente entre sí para elevar o bajar los salarios.

No obstante, “cuando actúan como fuerzas opuestas, estos factores pueden servir para anularse entre sí y estabilizar los salarios”. (Chiavenato, 2000, p. 103)

Las prestaciones

Se utiliza para designar, los pagos en efectivo (aguinaldo, prima de vacaciones, por ejemplo), adicionales al sueldo, que recibe el personal.

En este sentido, desde el punto de vista de la administración de la compensación, generalmente se habla de prestaciones en efectivo y prestaciones en especie o beneficios.

Desde otra perspectiva, se puede hablar de prestaciones de ley, u obligatorias, y prestaciones de empresa, o discrecionales (Glinow, 1999, p.29).

Incentivos

Se utilizan para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados.

A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado y, por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados a futuro y moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa; por ejemplo, un cierto estilo de gerencia o ciertos hábitos de trabajo en su personal. (Hernández, 2014, pág. 9)

Lo importante es que los incentivos estimulan desempeños futuros.

Si se ha de hablar de la eficacia de un enfoque o sistema particular para tomar las decisiones de compensación del personal, es necesario, primero plantear específicamente los objetivos que se persiguen con la administración

de la compensación del personal, que a su vez son tres de los conceptos mencionados anteriormente como componentes fundamentales en los sistemas de compensación.

2.2.1.8. Administración de sueldos y salarios

Se conoce como el conjunto normas, procedimientos y actividades que realiza la organización para determinar y mantener estructuras salariales que garanticen la justicia y la equidad en sus remuneraciones.

Es por eso, que las organizaciones buscan alcanzar el equilibrio interno de los salarios, mediante la información interna obtenida por medio de la valuación y clasificación de los puestos, con base en un programa previo de descripción y análisis de los puestos. Del mismo modo, para encontrar el equilibrio externo requieren de la información externa recogida con las encuestas salariales.

Según Chiavenato (2007) la administración de sueldos y salarios al instituir y/o mantener estructuras salariales equilibradas, se propone alcanzar los siguientes objetivos:

Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.

Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.

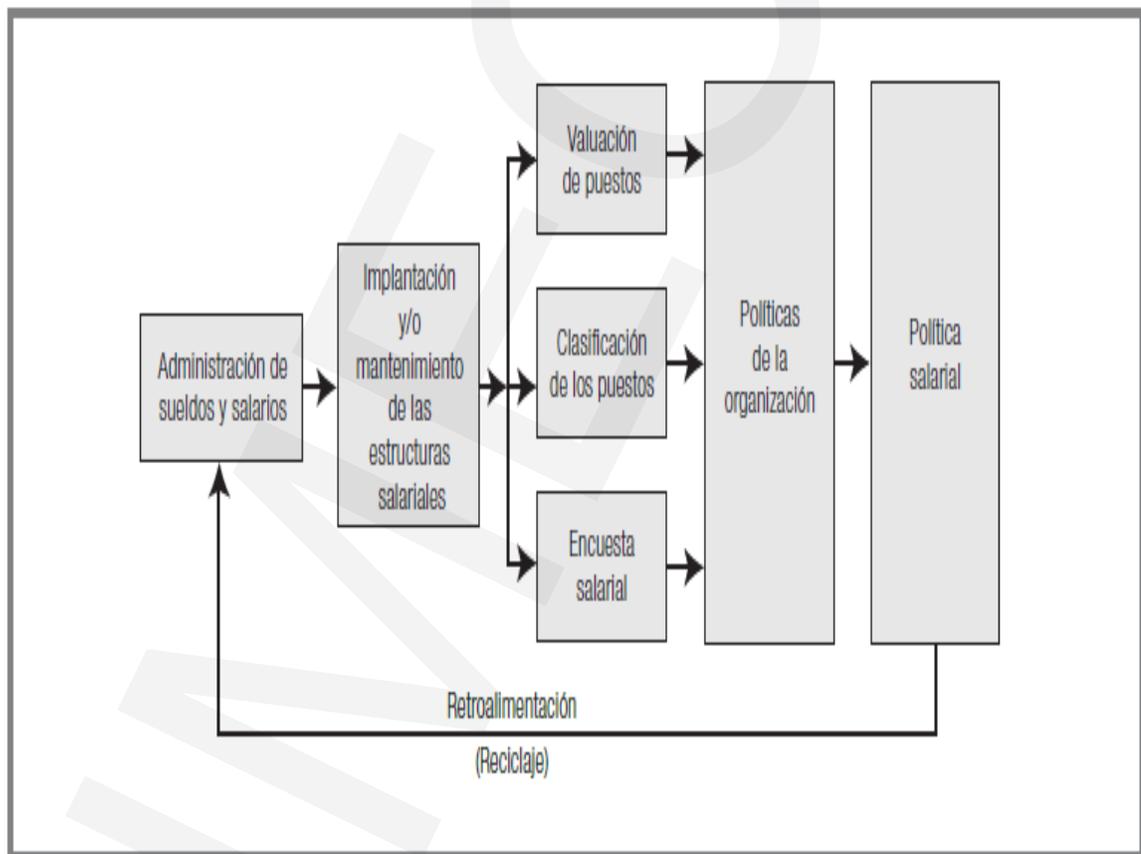
Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.

Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para mover al personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.

Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.

Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados. (p. 287)

Figura 3. Sistema y administración de sueldos y salarios



Fuente: Chiavenato, 2007

2.2.1.9. Equidad interna

Tiene su fundamento en el precepto legal que establece que a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder también salario igual y, como consecuencia racional, "a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario."

De este precepto, resulta indispensable que la empresa pueda medir, por una parte, que tan grande es un trabajo de las personas, que técnicamente se conoce como la evaluación de los puestos y, por el otro lado, cuáles y cuántos son los resultados que la persona aporta a la empresa; o sea, que la empresa también tenga la posibilidad de medir el desempeño de su personal.

Según Sange, (1998) "la equidad interna es un equilibrio que percibe la persona entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor. (p. 2)

2.2.1.10. Competitividad externa

Valencia, (2013) dice que la competencia en el mercado laboral radica en la consecución del talento humano idóneo para el planteamiento de la estrategia de negocio. Para ello, las empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de compensación tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que requieren para conseguir los objetivos y resultados de dicha estrategia.

Por tal motivo, el nivel de compensación depende en gran parte del sector económico donde se desarrolle su razón de ser y

donde compite la empresa, además de la disponibilidad del tipo de personal que se necesita para el cumplimiento de su misión.
(p. 31)

Así entonces, para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa, se requiere hacer una comparación de las prácticas de compensación de dicha empresa con las del conjunto de empresas que constituyen su mercado laboral de referencia.

En efecto, para administrar la competitividad de la compensación, la empresa necesita tener información de encuestas de compensación del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita.

2.2.1.11. Estimular niveles superiores de desempeño en el personal

Para que los niveles de desempeño sean superiores dentro de la organización, es prerequisite que se cree un clima de equidad interna, donde la percepción del trabajador no sea de injusticia y diferencia respecto a sus pares, y en donde el nivel de compensación resulte competitivo con el mercado laboral que compite la empresa, finalmente, es fundamental que la empresa cuente con un procedimiento de medición del desempeño que le permita estimular mejores niveles de desempeño del personal.
(De Fex, 2013, p. 32).

2.2.1.12. ¿Cómo determinar cuánto pagar al personal?

Para determinar cuánto pagar al personal se cuenta con dos enfoques, para los cuales mínimamente se debe garantizar el conocimiento de la razón de ser del puesto, sus

responsabilidades para el cumplimiento de la misión, el perfil y las competencias necesarias para el cargo, y el ambiente o entorno donde ejercerá sus funciones. (De Fex, 2013, p. 32)

El enfoque de pago por valor de mercado corresponde al primero de ellos y el enfoque de pago por contenido de responsabilidad del puesto al segundo, sin embargo, no es pertinente desarrollar a gran escala estos enfoques para este trabajo, como si es de vital importancia, observar cómo se lleva a cabo una descripción de cargo o de puesto, sus características, su contenido y los métodos más utilizados para la recolección de la información necesaria para la descripción.

2.2.1.13. Descripción de puestos

Para Gómez y Mejía (2000) las descripciones de puestos son el resultado de la información obtenida por los análisis de puestos de trabajo.

Se definen como un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.

Existen dos tipos de descripciones: específicas y generales.

La identificación y la descripción de cada puesto de trabajo, de acuerdo a lo que contiene y lo que significa dentro de la organización, genera información confiable y vital para dicha entidad tomar decisiones y emprender algún tipo de acción.

Entre los elementos que se detallan en la descripción de puestos se tiene: Descripción de tareas, responsabilidades, riesgos, condiciones del ambiente de trabajo, estándares de resultados o desempeño, entre otras. (p. 85)

De igual forma, es una herramienta que facilita y encuadra las fases de la administración de recursos humanos.

2.2.1.14. Metodología del análisis de puestos

Cuando se quiere elegir el mejor método de descripción de puestos, se debe conocer de antemano que cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas, para lo cual se recomienda que para ciertos casos especiales o para perfeccionamiento del método se combine el uso de más de uno de ellos; con el único objetivo de buscar la mayor adaptación y facilidad de implantación a la necesidad que se presente, ya que se puede estar condicionado por algunos factores como el tiempo del que se dispone para la ejecución del programa, la complejidad de la organización en estudio, el recurso financiero del cual se dispone, tipo de servicio o producto que vende la empresa, y el grado de conocimiento de los puestos que tenga el analista. (De Fex, 2013, p. 34)

2.2.1.15. Valuación y clasificación de puestos

Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos. La valuación de puestos es “el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. (Chiavenato, 2007, p. 287)

La metodología para desarrollar un sistema de valoración y clasificación de cargos la integran varias fases. Para llevar a cabo la primera fase del análisis de cargos se toman a consideración los procesos productivos y administrativos de las organizaciones a los cuales debe darse respuesta a través de una estructura de cargos. La definición de esta estructura resulta de la fase dos, de la metodología que se centra en el sistema de clasificación de cargos. Para luego cumplir con la fase tres denominada sistema de valoración de cargos.

Una vez cubiertas estas fases es posible contruir las estructuras salariales que servirán como instrumento base para la gestión de los sueldos y salarios.

2.2.1.16. Escala salarial

Representa el valor relativo de los distintos puestos trabajo expresado en pesos. Generalmente se presenta en un cuadro de remuneraciones, aunque también permite ser graficada.

La estructura de pagos está diseñada para facilitar la administración salarial en las organizaciones, para garantizar la equidad salarial interna, y garantizar la competitividad en el mercado; resultante de la coherencia externa de los salarios.

“La estructura de sueldos y salarios debe ser vista como una simple escala de valores salariales que se utiliza como referencia para la administración de sueldos y salarios”. (Urquijo y Bonilla, 2008, p. 382)

2.2.1.17. Nuevos enfoques de remuneración

Los sistemas de remuneración se ajustan y modifican, tal como lo expresa Chiavenato (2000); en un mundo de cambios dinámicos, globalización de la economía e influencia profunda de la tecnología informática, los programas de compensación no pueden permanecer al margen de estas transformaciones, por esta razón muchas organizaciones están implementando nuevos sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño, y abandonando los métodos tradicionales de remuneración fija. (p. 235)

Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, de acuerdo con la consecución de metas y objetivos establecidos por consenso, así como remuneración por equipos

2.2.1.18. Retribución salarial (fija + variable)

Caldera (2013), dice que para planear un sistema que combine la retribución fija y variable, y que se convierta en la retribución salarial de un trabajador, los autores, enuncian que se debe tener en cuenta 4 factores determinantes, que serán precisamente la suma de dicha retribución:

Variación del puesto de trabajo (retribución fija).

Valoración de las competencias-conocimientos del trabajador. Se refiere a la actualización de conocimientos adquiridos por el empleado mediante el aprendizaje (retribución variable).

Valoración de las competencias-actitudes del trabajador: polivalencia, iniciativa, toma de decisiones, sugerencias realizadas, actitud, responsabilidad, disponibilidad, disciplina, calidad del trabajo, absentismo, puntualidad, orden y limpieza en el puesto de trabajo, colaboración y compromiso (retribución variable).

Cumplimiento de objetivos, tanto individual como en los equipos de trabajo (retribución variable). (p. 36)

Posteriormente, se debe dejar claro el grado de adaptabilidad y personalización que un sistema moderno de retribución por competencias debe comprender, teniendo como premisa que no todos los sistemas de remuneración funcionan para todas las organizaciones, para ello los autores mencionados anteriormente expresan que deben darse dos componentes:

Retribución en función de varias variables (lo expuesto anteriormente).

Cambiar el significado de incentivo igual premio y sustituirlo por el concepto de ayuda permanente a la persona a formarse y conseguir de esta forma que adquiera una preparación. Por eso, los sistemas actuales de incentivos deben contener un conjunto determinado de variables cuya evaluación proporcionará a los trabajadores una información vital que junto a la ayuda y formación permanente por parte de la empresa constituirá la base del sistema.

2.2.1.19. Salario comparativo

Alcalá (2009) afirma que “las diferencias salariales entre empleados de la misma organización pueden ser orígenes de conflictos”. (p. 203)

Las personas comparan su trabajo y salario con el que tienen otras personas de su mismo nivel o trabajo.

Si T es el salario del trabajador y S el salario de otra persona:

Si $T > S$, el trabajador puede elevar su rendimiento.

Si $T = S$, el trabajador es consciente de que le retribuyen equivalentemente respecto al otro.

Si $T < S$ el trabajador se ve desmotivado

2.2.1.20. Aumento de salarios por convenio

“El convenio puede servir de base reguladora pero la organización tiene que reconocer por encima del marco legal a aquellos trabajadores que lo acrediten”. (Barguer, 2003, p. 215)

Se generan muchas desazones entre los empleados a la hora de aumentar el nivel salarial según el convenio que se utilice y no sobre las funciones y sus resultados, las quejas que afronta este tipo de organización giran en torno a un desconocimiento por parte de los niveles jerárquicos superiores acerca de las funciones y actividades que ejercen sus empleados y por consiguiente carecen de herramientas para evaluar los correspondientes aumentos de salario.

Así entonces, aunque los convenios son una herramienta reguladora para un aumento de salarios, no se puede dejar de lado la realidad de que pueden existir diferencias en el desempeño de los trabajadores.

2.2.1.21. Retribuciones en especie o de carácter social y recompensas

“Las retribuciones en especie o de carácter social y recompensas tienen una percepción parte fija y parte variable, de cierta forma se cuestiona si dichas retribuciones si incrementan la satisfacción laboral y la motivación de los empleados”. (Valencia, 2013, pág. 39)

Sin embargo, ello depende de la forma en que se implementen, ya que a este punto se debe tener claro que si se ofrece una misma recompensa para todos los empleados, de una manera rutinaria, y se implementa durante un largo tiempo, esta recompensa no será vista precisamente como una recompensa y no tendrá un factor motivador sobre las personas.

2.2.1.22. Salario emocional, una compensación intangible

Según Giraldo (2003), son todos los atributos que la empresa o los líderes ofrecen al colaborador; esencialmente intangibles y destinados a satisfacer necesidades de tipo profesional, personal y familiar. (p. 40)

El salario emocional se puede presentar de muy diversas formas en la organización:

Esquemas de balance de vida y trabajo

Muchas empresas han iniciado diversos esquemas para balancear la vida personal, familiar y profesional.

Algunos van en la línea de asegurar la salud personal, otros son esquemas flexibles de trabajo que facilitan la convivencia del colaborador con

sus familias y generan lo que se llama empresas familiarmente responsables. (Caldera, 2013, p. 39)

Esquemas de participación

“Este elemento está muy vinculado al estilo de liderazgo del jefe directo y se refiere al nivel de participación en la toma de decisiones que brinda cada ejecutivo o directivo a sus colaboradores”. (Caldera, 2013, p. 40)

Reconocimiento

Abarca desde aquel que los líderes brindan a sus colaboradores, que puede ser personal con un “gracias” o “muy bien hecho” hasta un reconocimiento público en una junta con el equipo de trabajo o un evento más grande. (Caldera, 2013, p. 40)

Es curioso que aunque este punto se puede percibir como algo simple o sencillo existen empresas que han olvidado que tratan con personas con dignidad y deseos de ser reconocidas cuando trabajan de forma adecuada.

2.2.1.23. Administración del desempeño:

Es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. (Kadisha, 2012, p. 5)

2.2.2. Marco conceptual

Calidad de Empleo: “trabajo decente, que incluye: “un trabajo productivo, justamente remunerado, en el cual se protegen los derechos, ejercido en condiciones de libertad, equidad, seguridad, capaz de garantizar una vida digna”. (Labbé, 2013, pág. 1)

Compensación Laboral: “es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales”. (Febrier, 2015, pág. 2)

Compensación Salarial: “Se entiende como una relación de intercambio o retribución de trabajo, que puede ser o no de carácter financiero, asimismo, el salario es la retribución en dinero o su equivalente en función del cargo que se ejerce”. (Duarte, 2017, pág. 1)

Competitividad: “es la capacidad de una empresa u organización, de cualquier tipo, para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúa”. (Porto, 2016, pág. 2)

Contrato Laboral: “es el acuerdo entre trabajador y empleador, por el cual, el primero presta servicios profesionales bajo dependencia y subordinación por una remuneración determinada”. (Gerencie.com, 2017, pág. 1)

Desarrollo Organizacional: “es el funcionamiento y efectividad en las relaciones humanas dentro de una organización con un fin en común”. (Hernández E. , 2011, pág. 2)

Estructura salarial: “clasificación de los niveles medios de retribución de diferentes grupos de trabajadores, clasificados de acuerdo de acuerdo con la ocupación en la que están empleados”. (Pearce, 1999, pág. 160)

Flexibilidad laboral: “hace referencia a la fijación de un modelo regulador de los derechos laborales que elimine regulaciones para contratar y despedir empleados por parte de las empresas y organizaciones privadas”. (Soto, 2012, pág. 3)

Impacto: “indica si el proyecto tuvo un efecto en su entorno en términos de factores económicos, técnicos, socio-culturales, institucionales y medioambientales”. (Bonilla B. E., 2007, pág. 3)

Incentivos: “Premio o gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en determinada acción o actividad”. (Gardey, 2013, pág. 4)

Motivación: “es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo”. (Sodexo, 2015, pág. 2)

Necesidades: “son subsistencia (salud, alimentación, protección (sistemas de seguridad y prevención, vivienda, etc.), afecto (familia, amistades, privacidad, etc.)”. (Gardey, 2012, pág. 2)

Precariedad laboral: “situación que viven las personas trabajadoras que, por razones diversas, sufren procesos que conllevan inseguridad, incertidumbre y falta de garantía en las condiciones de trabajo, más allá del límite considerado como normal”. (Pérez, 2015, pág. 5)

Propuesta: “Proyecto o idea que se presenta a una persona para que lo acepte y dé su conformidad para realizarlo”. (Merino, 2015, pág. 2)

Reconocimiento: “es la acción y efecto de reconocer algo, a alguien, a los otros o de reconocerse a sí mismo”. (Porto, 2014, pág. 3)

Remuneración Financiera: “es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados”. (Fernández, 2010, pág. 5)

Satisfacción Laboral: “podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores”. (Hannoun, 2011, pág. 15)

2.2.3. Marco legal

El presente proyecto está definido bajo la normatividad legal vigente del país, en cuanto a la administración de salarios con las siguientes normas:

En el Código Sustantivo del Trabajo, **artículos 143 y 144**, se establecen lineamientos específicos para determinar la compensación. Los empleadores deben demostrar, de manera clara y con evidencias, los factores diferenciales específicos que hacen que se asignen salarios diferentes, esto con el fin de propender por una equidad al interior de las empresas.

Artículo 143. *A trabajo igual, salario igual.*

1. A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual, comprendiendo en este todos los elementos a que se refiere el artículo 127.

2. No pueden establecerse diferencias en el salario por razones de edad, sexo, nacionalidad, raza, religión, opinión política o actividades sindicales.

Artículo 144. *Falta de estipulación.* Cuando no se haya pactado expresamente salario, se debe el que ordinariamente se paga por la misma labor, y a falta de este, el que se fijare tomando en cuenta la cantidad y calidad del trabajo, la aptitud del trabajador y las condiciones usuales de la región

Ley 1496 de 2012

La cual tiene por objeto garantizar la igualdad salarial y de cualquier forma de retribución laboral entre mujeres y hombres, fijar los mecanismos que permitan que dicha igualdad sea real y efectiva tanto en el sector público como en el privado y establecer los lineamientos generales que permitan erradicar cualquier forma discriminatoria en materia de retribución laboral.

Artículo 4°. *Factores de valoración salarial.* Factores de valoración salarial. Son criterios orientadores, obligatorios para el empleador en materia salarial o de remuneración los siguientes:

La naturaleza de la actividad a realizar;

Acceso a los medios de formación profesional;

Condiciones en la admisión en el empleo;

Condiciones de trabajo;

La igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación; otros complementos salariales.

Artículo 10. *Igualdad de los trabajadores y las trabajadoras.* Todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley.

Ley 50 de 1990

En ella se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones alrededor de las relaciones laborales y la seguridad social en Colombia tales como:

Art. 23. *Elementos esenciales.* Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo.

La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato.

Un salario como retribución del servicio.

Art. 46. *Contrato a término fijo.* El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero es renovable indefinidamente

Art. 127. Elementos integrantes. Constituye salario no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

Art. 128. Pagos que no constituyen salario. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes.

Art. 129. Salario en especie. 1. Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador como contraprestación directa del servicio, tales como la alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista en el artículo 15 de esta ley.

Art. 236. Descanso remunerado en la época del parto. Toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de doce (12) semanas en la época del parto, remunerada con el salario que devengue al entrar a disfrutar del descanso.

Establecimiento del salario integral para los salarios superiores a 10 salarios mínimos legales vigentes.

Cambio en el régimen de cesantías: Estas entran a ser administradas por los Fondos de Cesantías.

Da terminación a la retroactividad de las cesantías para los contratos de trabajo celebrados posteriormente a la expedición de la Ley. Código sustantivo del trabajo, el cual establece las formas de contratación, el concepto de salario y sus modalidades, los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores, las prestaciones sociales, la libertad de asociación, entre otras, el concepto de salario se enuncia a lo largo del Título V del código.

Ley 100 de 1993

Reglamenta al sistema de seguridad social integral como el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

2.3. Sistema de variables

Según Sampieri, (1991) “una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse”. (p. 2)

Ejemplos de variables son el sexo, la motivación intrínseca hacia el trabajo, el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, el conocimiento de historia de la Revolución Mexicana, la religión, la agresividad verbal, la

personalidad autoritaria y la exposición a una campaña de propaganda política.

Es decir, la variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable; por ejemplo, la inteligencia: las personas pueden clasificarse de acuerdo con su inteligencia, no todas las personas poseen el mismo nivel de inteligencia, varían en ello. La ideología de la prensa: no todos los periódicos manifiestan a través de su contenido la misma ideología.

Las variables tomadas para efectos de la presente investigación, a fin de lograr el objetivo propuesto, son **compensación salarial** (relación de intercambio o retribución de trabajo, que puede ser o no de carácter financiero, así mismo, el salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta). Y **desarrollo organizacional** (funcionamiento y efectividad en las relaciones humanas dentro de una organización con un fin en común)

2.4. Operacionalización de las variables

Cuadro 1. Mapa de variables

Objetivo general: Proponer un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional para el Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería.			
Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador
Medir el nivel de satisfacción de los colaboradores del Centro de sistemas de Antioquia "CENSA" Sede Montería, mediante la aplicación	Compensación salarial	Salario	Fondo de salario
			Gasto de salario por peso de ingreso
			Promedio de trabajadores
			Productividad del trabajo

de un instrumento de medición tipo encuesta.		Beneficios	Correlación salario medio productividad
			Estabilidad laboral
			Vacaciones
			Preaviso
			Utilidades
			Seguro social obligatorio
			Indemnización por accidente laboral
			Indemnización por enfermedad ocupacional
			Permiso para estudiar
			Bonos de educación para los integrantes de la familia
			Seguros médicos
		Incentivos	Reconocimientos anuales
			Ritmo de crecimiento salarial anual
			Flexibilidad en la retribución
Incrementos en primas formalizadas			
Planes de pensiones contratados internamente			
Analizar desde la perspectiva teórica la relación entre la satisfacción laboral de los empleados y el sistema de compensación por salarios de CENSA sede Montería.	Desarrollo organizacional	Valores y cultura	Comprensión
			Actitudes
			Motivación
			Percepción
	Enfoque sistémico	Estructura organizacional	
		Avances tecnológicos	
		Misión y Visión	
		Psicosocial	
	Personas	Calidad de vida	
		Formación	
		Capacidad de respuesta	
		Desarrollo profesional	

			Competencias
			Ocupación
			Cortesía
		Procesos eficientes	Evolución en los servicios y la fuerza laboral
			Materiales
			Información
			Procedimiento
			Control
			Producto o servicio
			Elaborar una propuesta de un nuevo sistema de compensación salarial CENSA Sede Montería, que permita mejorar la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de los empleados internos.

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Naturaleza y Alcance de la investigación

La presente investigación por su naturaleza se ubica dentro del paradigma investigación acción (IA), orientado bajo el enfoque cuantitativo y se apoya en una investigación de tipo descriptivo, al respecto.

La metodología cuantitativa de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2007), consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio.(p. 141)

La metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Por otra parte, Rodríguez Peñuelas (2010), señala que el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico. (p.32)

3.2. Tipo y diseño de la investigación

3.2.1. Tipo de investigación

Según la metodología de Hernández Fernández y Baptista (2003), existen estudios de tipo exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

La presente investigación es de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo, ya que se recolectarán datos sobre el sistema de compensación salarial actual del personal administrativo y docentes contratados laboralmente en el Centro de Sistemas de Antioquia CENSA Montería.

En este sentido, para Hernández et al., (2003), “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de los datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una institución”. (p. 5)

Además, “el estudio descriptivo mide de manera más bien independiente los conceptos y variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible, especificando propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. (Hernández, et al., 2003, p. 119).

3.2.2. Diseño de la investigación

La investigación tendrá un diseño de campo, (encuesta o cuestionario), con apoyo documental, se realizará, interpretará y analizará en un tiempo

determinado, logrando de esta manera estudiar los beneficios que traerá para la empresa, la forma de cómo serán administrados; en cuanto a la investigación de campo.

Según Palella y Martins (2010), “la Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta”. (p. 88)

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación (p.114)

Así pues, la población objeto de estudio está conformada por 30 funcionarios del Centro de Sistemas de Antioquia, sede Montería, Córdoba, de los cuales 23 son administrativos, 7 docentes con contrato laboral.

3.1.1. Muestra

La muestra según Hernández et al., (2003) puede definirse como “una unidad de análisis o un grupo de personas, contexto, eventos, sucesos, comunidades entre otros, sobre la cual se habrán de recolectar datos” (p.302).

Para efectos de esta investigación la muestra son 28 funcionarios de CENSA.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z^2) \times (N) \times (P) \times (Q)}{(e^2) \times (N - 1) + (Z^2) \times (P) \times (Q)}$$

Dónde:

Población o universo (N): Todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Coefficiente de confianza (Z): Basado en la inferencia estadística, el nivel de confianza de una medida de la calidad de la estimación realizada a partir de estadísticos muestrales mediante la cual se aprueba una cierta hipótesis planteada como correcta. Este coeficiente generalmente es del 95%.

Cálculo de Z:

$$Z = \frac{\text{Coeficient e.de.confianza}}{2}$$

$$\rightarrow Z = \frac{95\%}{2}$$

$$\rightarrow Z = 47.5\% \rightarrow \frac{47.5\%}{100\%} = 0,475$$

En las tablas de la curva normal encontramos que el valor de la variable que deja por debajo una probabilidad de 0,475 es $Z = 1.96$

Tabla 1. Nivel de confianza

Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%
Valor de Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58

Fuente: Diseño del autor

Margen de error (e): Probabilidad de rechazar una cierta hipótesis siendo que esta era correcta. Este margen generalmente es del 5%.

Porcentaje de favorabilidad (P): Proporción de personas que poseen en la población la característica de estudio. La opción más segura es $P = 50\% = 0,5$.

(Q): Proporción de personas que no poseen esa característica, es decir:

$$Q = 1 - P \rightarrow Q = 1 - 0,5 = 0,5. \text{ (Guzmán, 2015)}$$

Aplicando la anterior fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2(30)(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(30 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(60)(0,25)}{(0,0025)(29) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{28,812}{1,0329} \rightarrow n = 27,89427825 \rightarrow n \cong 28$$

3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

“La recolección de los datos implica tres actividades estrechamente relacionadas entre sí: seleccionar el instrumento de recolección de los datos, aplicar ese instrumento y preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas”. (Fernández et al., 2003, p. 121).

En la investigación se utilizará la técnica de **Encuesta o cuestionario** esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra.

Para elaborar el instrumento, se tomaron en consideración el objetivo general y específicos, las variables, dimensiones e indicadores, a través de una matriz, en los cuales se mostró una relación coherente con el propósito de medir las variables compensación salarial y desarrollo organizacional, éste consta de 10 preguntas, dirigida al personal administrativo y docentes con contrato laboral en el Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería.

A continuación se presenta un ejemplo de las preguntas a contestar en el cuestionario:

4. Estoy satisfecho (a) con el salario devengado en el Centro de Sistemas de Antioquia por ser una justa retribución de mi trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------------	------------	-----------------------

3.3. Validez y confiabilidad

La validez según Kerlinger (2002), la define como “el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p.13).

Por otra parte, la confiabilidad es el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 5).

En ese sentido, para la validez del instrumento se procedió a entregar el cuestionario a cinco (5) expertos en el área, como son:

Jader Alean Fernández, CC 6.883.828 de Montería, Abogado egresado de la Universidad Cooperativa de Colombia, especialista en Derecho administrativo de la Universidad del Sinú, Montería, Magister en proyectos de desarrollo social de la Universidad del Norte, Barranquilla, actualmente es Abogado litigante y catedrático de la Corporación Universitaria Remington.

Milton Manuel Quintana Sosa, CC 9.955.824 de Cartagena, Biólogo de Universidad libre de Bogotá, Especialista en Citogenética de la Universidad de la Plata, Argentina y en Genética del Cáncer del Instituto de investigación Oncológica, Madrid España, Magister en Genética y biología molecular de la Universidad federal del rio Grande Do Sul, Brasil, actualmente es Director de la Unidad de Investigación, desarrollo e innovación en Genética y biología molecular de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla.

Hugo Samuel Aduén Muskus, CC 78.703.986 de Montería, Licenciado en Matemáticas y física de la Universidad de Córdoba, Asociado Doctor en Ciencias Matemáticas Universidad Nacional de Colombia- Medellín, Magister y Doctor en Ciencias matemáticas de la Universidad Nacional de Medellín,

actualmente se desempeña como docente en la universidad de Córdoba en el departamento de matemáticas y estadísticas.

Zuleima Ballestas, CC 42.657.349 de Montería, Contadora Pública egresada de Fundación Universitaria San Martín, especialista en finanzas-Cerem Internacional Business School, Magister en dirección y Administración de empresas, actualmente es docente Corporación Universitaria Americana-Montería.

Álvaro Augusto Luna Villalba, CC 6.889.118 de Montería, profesión Administrador de Empresas, especialista en Administración Financiera, MBA de la Broward International University (BIU), actualmente se desempeña como asesor – investigador y catedrático de la Corporación Unificada de Educación Superior CUN.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Procesamiento de los datos

En este capítulo se lleva a cabo el procesamiento de datos, (ver tabla 3) recolectados a través de un trabajo de campo, mediante la aplicación del instrumento (encuesta), el cual consta de 10 preguntas dirigidas al personal administrativo y docentes vinculados laboralmente.

El presente estudio tardó en realizarse en un período de tiempo comprendido de dos semanas, ajustándose a los horarios disponibles del personal encuestado.

Según Hevia (2001), “este estudio se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos, donde se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a los interrogantes de la investigación”. (p. 46)

A continuación se representarán las tablas correspondientes a las encuestas aplicadas:

Tabla 2. Modalidad de contrato

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contrato a término fijo	2	7%
Contrato a término fijo inferior a 1 año	26	93%
Contrato indefinido	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	28	100%

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Tabla 3. Tiempo de labor

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 6 meses	1	3%
Entre 6 meses y un año	3	11%
Entre 1 y 3 años	7	25%
Más de 3 años	17	61%
TOTAL	28	100%

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Tabla 4. Seguridad del empleo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	29%
No	20	71%
TOTAL	28	100%

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Tabla 5. Retribución salarial justa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	11	39%
En desacuerdo	13	47%
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	2	7%
De acuerdo	2	7%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL	28	100%

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Tabla 6. Beneficios institucionales satisfactorios

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	14	50%
En desacuerdo	8	29%
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	3	10%
De acuerdo	1	4%
Totalmente de acuerdo	2	7%
TOTAL	28	100%

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Tabla 7. Paquete de prestaciones de cada colaborador

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	17	61%
En desacuerdo	8	28%
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	2	7%
De acuerdo	1	4%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL	28	100%

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Tabla 8. Bienestar integral

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	9	0%
En desacuerdo	11	32%
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	5	25%
De acuerdo	2	39%
Totalmente de acuerdo	1	4%
TOTAL	28	100%

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Tabla 9. Distinción por parte de la institución

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	9	32%
En desacuerdo	12	43%
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	4	14%
De acuerdo	3	11%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL	28	100%

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Tabla 10. Reconocimiento bueno pero no suficiente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	11%
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	7	25%
De acuerdo	15	53%
Totalmente de acuerdo	3	11%
TOTAL	28	100%

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Tabla 11. Permisos para estudios por parte de la institución

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	3	11%
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	5	17%
De acuerdo	18	64%
Totalmente de acuerdo	1	4%
TOTAL	28	100%

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

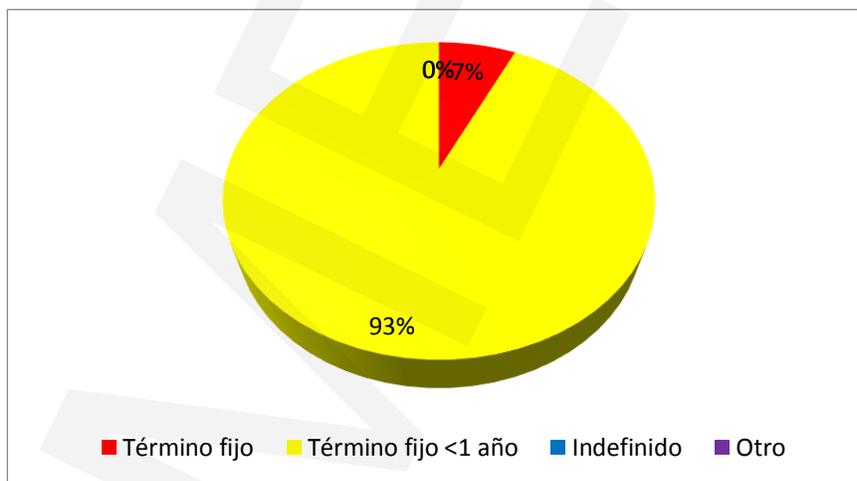
4.2. Análisis de los datos

Una vez tabulada la encuesta se organiza y se grafica la información con el fin de conocer los resultados obtenidos. (Ver gráfico 2).

El propósito del análisis es establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución al factor que se estudia, con el fin de introducir las medidas de mejoramiento en las mejores condiciones posibles (Franklin, 1998, p. 9).

A continuación se presentan los hallazgos encontrados de cada variable estudiada con su respectiva interpretación

Gráfico 1. Modalidad de contrato



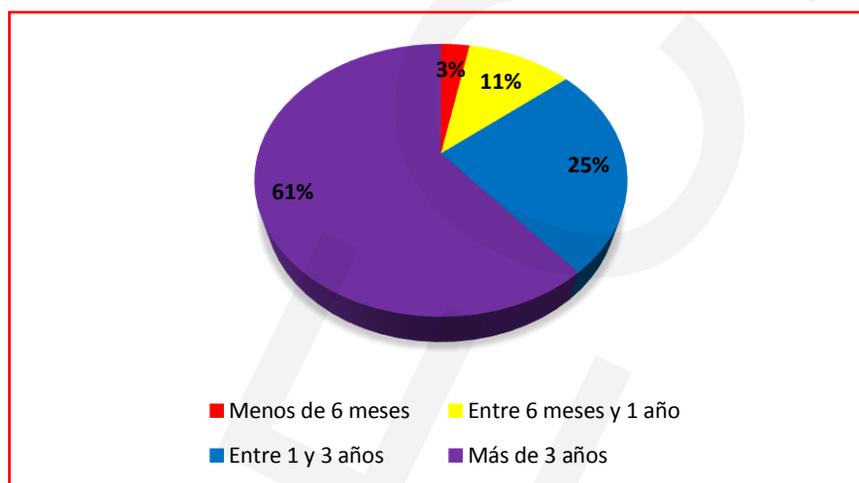
FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

El 7% de los funcionarios, respondieron que fueron contratados bajo la modalidad de contrato laboral a término fijo, y un 93% tenían contrato a término fijo inferior a un año (6 meses).

Lo anterior significa que la institución prefiere contratar a sus funcionarios mediante contratos a término fijo inferior a un (1) en un período

de seis meses, comprometiendo la seguridad y estabilidad laboral de los funcionarios de CENSA. Pero, por otro lado, la institución disminuye significativamente la carga salarial y prestacional.

Gráfico 2. Tiempo de labor



FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

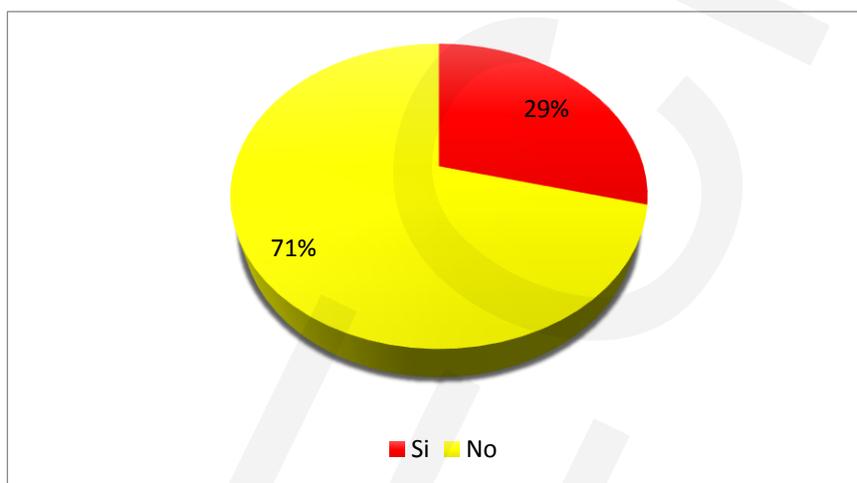
El 3% de los funcionarios, respondieron que tenían menos de 6 meses laborando en la institución, el 11% contestaron que tenían entre 6 meses y un año; además, el 25% manifestaron que tenían de uno a tres años y por último el 61% aducen que llevan más de tres años laborando con la institución

Lo anterior indica que la institución mantiene la continuidad en la contratación laboral, a pesar de no ser contratados bajo la modalidad de contrato indefinido, sino por el contrario a término fijo inferior a un año (6 meses). Esto lo confirma la pregunta anterior cuando el 93% de los encuestados contestaron que eran contratados por 6 meses.

Entonces es válido señalar que existen otros factores que llevan a pensar que la continuidad que brinda la institución se debe a los resultados

en las evaluaciones del desempeño y la evaluación docente dirigida a los estudiantes, y no a la modalidad de contrato laboral

Gráfico 3. Seguridad del empleo



FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Con un porcentaje del 29% algunos colaboradores de CENSA, aseguran que si se sienten seguro con su empleo, por el contrario, el 71% restante manifiesta que no se siente seguro, ni estable en la institución.

Lo anterior significa que el hecho de que los contratos de trabajo sean inferiores a 1 año (6 meses) no es garantía para ellos, por consiguiente los colaboradores no sienten seguridad y estabilidad y al terminar cada año académico, están con la incertidumbre de si los ser contratan o no, y con cero posibilidades de acceder a créditos en las instituciones bancarias.

Gráfico 4. Retribución salarial justa



FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Los resultados arrojados reflejan que un 39% está totalmente en desacuerdo ya que no se encuentran satisfechos con el salario devengado en la institución, al percibir que no es justa la retribución de su trabajo, así mismo, un 47% que está en desacuerdo con la retribución. Un 7% manifiesta estar de acuerdo con la retribución que le ofrece Censa, y por último un 7% está totalmente de acuerdo con dicha retribución salarial.

De lo anterior se puede concluir que la mayoría de los encuestados están insatisfechos con el salario devengado en el Centro de Sistemas de Antioquia, al considerar que no es una retribución justa de su labor realizada.

Reflejándose lo anterior, en colaboradores sin sentido de pertenencia, bajo desempeño, falta de interés por los asuntos de la empresa, ausentismo, falta de interés por capacitarse, la formación de sindicatos, alta rotación, trabajadores desmotivados, equipos de trabajo obsoletos y poco sólidos y resistencia a los cambios. Todo esto, traduciéndose en bajos niveles de productividad para la institución.

Gráfico 5. Beneficios institucionales satisfactorios



FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Con un porcentaje del 50%, los encuestados contestaron que están totalmente en desacuerdo con los beneficios reglamentarios que ofrece la institución, un 29% manifestó estar en desacuerdo con los beneficios, otro 10% afirmó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; por otro lado, un 4% del total de los encuestados aseguró estar de acuerdo con los beneficios reglamentarios que ofrece la institución, y el 7% restante sostuvo estar totalmente de acuerdo.

En conclusión, la gran mayoría, es decir, el 79% de los colaboradores de CENSA no están satisfechos con los beneficios reglamentarios que ofrece la institución, por considerarlos insuficientes. Pero, son tan pocas las oportunidades en el mercado laboral, que los obliga a permanecer en la institución, solo por la necesidad de cubrir sus obligaciones que le demanda el entorno.

Gráfico 6. Paquete de prestaciones de cada colaborador

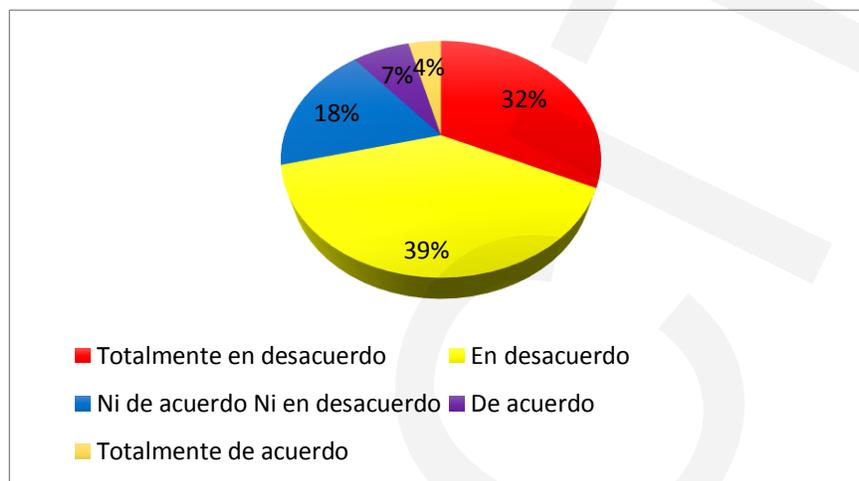


FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Del total de los encuestados, el 61% sostuvo estar totalmente en desacuerdo con el paquete de prestaciones que ofrece la institución, ya que esta no se ajusta a las necesidades individuales de cada colaborador, así mismo, el 28% de éstos mismos encuestados aduce estar en desacuerdo, mientras que un 7% manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y por último el 4% afirma estar de acuerdo con el paquete de prestaciones que ofrece la institución.

Se concluye que un porcentaje alto representado con el 89% de los encuestados, manifestaron no estar satisfechos con el paquete de prestaciones que ofrece la institución, debido a que existe un marcado grupo de colaboradores con roles y características demográficas y psicográficas diversas, y donde cada uno exige necesidades muy particulares para cada caso.

Gráfico 7. Bienestar integral



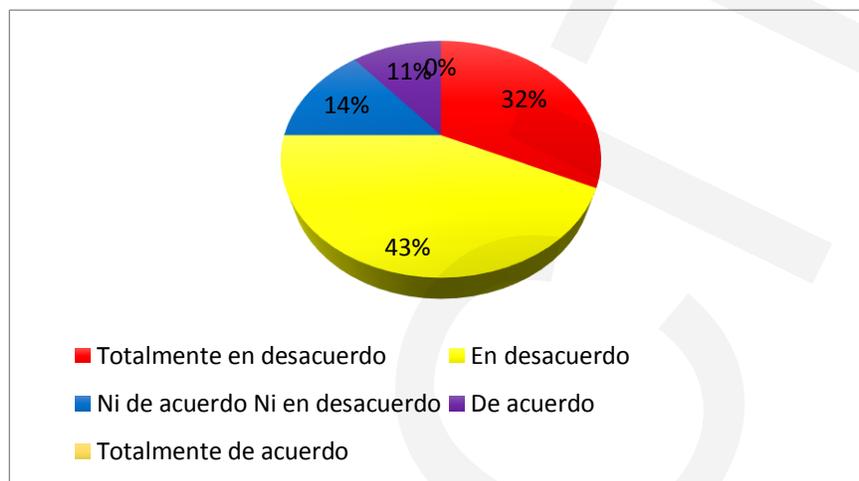
FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Con un porcentaje del 32% los funcionarios consideraron que la institución no se preocupa por el bienestar integral de los colaboradores, otro 39% contestó estar en desacuerdo, además, un 18% contestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 7% sostuvo estar de acuerdo con que la institución se preocupa por el bienestar integral, y tan solo un 4% afirmó estar totalmente de acuerdo.

De lo anterior se puede concluir que CENSA no ofrece planes de bienestar integral a sus colaboradores, en cuanto a bonos de educación para integrantes de la familia, incentivos económicos para artículos escolares, espacios de convivencia entre colaboradores, y familia entre otros, con lo que gran parte de los encuestados están de acuerdo.

Como se puede observar los anteriores aspectos mencionados están relacionados con la dimensión “Beneficios”, que se incluyen en la variable compensación salarial del cuadro de mapa de variables, (ver cuadro 1)

Gráfico 8. Distinción por parte de la institución

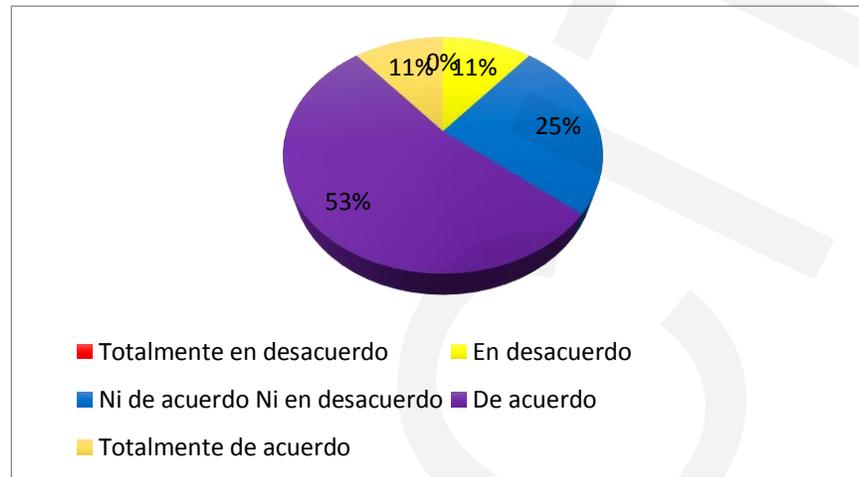


FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Del total de los encuestados el 32% sostuvo estar totalmente en desacuerdo con la afirmación de que a las personas que distinguen en la institución se les valora, se les destaca o se les incentiva; el 43% manifestó estar en desacuerdo con esta política; y un 14% aduce no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, además un 11% afirmó estar de acuerdo con esta medida.

De lo anterior se puede inferir que la mayor parte de los encuestados, es decir, el 75% coinciden en que la política que adopta la institución para incentivar, destacar y valorar no es suficiente, generando desmotivación e insatisfacción, viéndose reflejado en la poca creatividad, calidad del trabajo y en niveles de productividad y competitividad bajos.

Gráfico 9. Reconocimiento bueno pero no suficiente



FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Con un porcentaje del 11%, los encuestados manifestaron estar en desacuerdo con la afirmación de que el reconocimiento es bueno, pero no suficiente, un 25% de esos mismos encuestados contestaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 53% estuvo de acuerdo con la anterior afirmación, y el resto que es el 11% sostuvo estar totalmente de acuerdo con la afirmación.

En conclusión, el 64% del total de encuestados manifiesta estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la anterior afirmación, pero consideran que el reconocimiento que hace la institución CENSA es bueno, pero no suficiente, debido a que se realizan seguidas a evaluaciones del desempeño con un frecuencia semestral, obviando aquellos esfuerzos adicionales que realiza un colaborador.

Gráfico 10. Permisos para estudios por parte de la institución



FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

A la afirmación que la institución facilita permisos para estudios a tutores y administrativos, el 4% manifestó estar totalmente en desacuerdo, un 11% estuvo en desacuerdo, otro 17% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en contraste, el 64% estuvo de acuerdo con la afirmación, y el 4% restante estuvo totalmente de acuerdo.

En conclusión, 68% de los encuestados coinciden en que la institución les brinda oportunidad a los funcionarios de seguir preparándose profesionalmente, solo si la opción de estudio no afecta su jornada laboral.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

A continuación se resumen las conclusiones obtenidas a la luz de la encuesta realizada.

Se encontró que en el Centro de Sistemas de Antioquia CENSA sede Montería, posee en su mayoría (61%) un personal que lleva en la empresa más de 3 años aproximadamente, y con un porcentaje bajo (25%) de empleados que labora para la institución hace más de un año.

Se manifestó un bajo porcentaje en cuanto a la estabilidad y seguridad del empleo que ocupan dentro de la institución, por cuanto un gran porcentaje (71%) manifestó sentirse inseguro e inestable dentro de la misma.

Ante la deficiencia manifestada en la parte económica de la remuneración, se genera una desmotivación e insatisfacción que afecta la totalidad de la percepción de la empresa, puesto que no se cumple el principio de equidad interna y externa mínimos para la retención y motivación laboral.

Con lo que se confirma la hipótesis que la remuneración salarial afecta la satisfacción laboral de los trabajadores internos.

El reconocimiento sobre el desempeño de los trabajadores, es una evidencia fundamental que perciben negativamente los colaboradores de la institución y que afectan muy fuertemente sobre su motivación personal y laboral, la satisfacción laboral de los trabajadores se afecta con los planes y políticas de reconocimiento de la empresa.

Con base en ello el 64% de los colaboradores coinciden en que los reconocimientos no son suficientes y equitativos para la labor que realizan.

5.2. Recomendaciones

En este estudio se midió el nivel de satisfacción de los colaboradores con relación al sistema de compensación salarial actual para un adecuado plan de compensación salarial que dinamice el desarrollo organizacional de la institución educativa Censa sede Montería, lo referente a las políticas de compensación, beneficios, incentivos, políticas de reconocimiento, ambiente laboral y relación con el superior, entre otros.

De acuerdo a los resultados encontrados mediante la aplicación del instrumento de recolección de información que sirvió de base fundamental para el diagnóstico al interior de la institución, se señalaron varios elementos que se relacionan directamente con la baja satisfacción de los colaboradores, en función de ello es primordial dar inicio de manera consecuente con la estrategia corporativa, a los planes de mejora por parte de la organización, que contribuyan a un desarrollo más eficiente en virtud al concepto de la compensación salarial.

Dentro del ámbito funcional del sistema de compensación salarial, se encuentra como factor principal toda aquella actividad dirigida a incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores, del mismo modo, se busca retener talentos en la organización, con el propósito de realizar una mejor gestión del talento humano, generando así una dinámica competitiva que propende por un mejor desempeño, productividad y aumento la satisfacción de los empleados.

En otras palabras, toda aquella organización que busque implementar estrategias orientadas a potencializar su sistema de compensación salarial, tendrá como resultado una disminución en su indicador de empleados con insatisfacción y, como consecuencia podrá notar también un aumento en el rendimiento laboral de los colaboradores.

Desde la dirección de la organización, se debe realizar un proceso de sensibilización a los colaboradores, donde se le oriente sobre las ventajas y beneficios de contar con un sistema de compensación variable, en este sentido, es de vital importancia esforzarse por darles a comprender que son personas esenciales para el correcto y eficiente funcionamiento de la organización, para que no perciban o tengan la sensación de ser utilizados únicamente con fines productivos que generen utilidades o beneficios para la misma. De allí la necesidad de establecer políticas alienadas no solo a estrategia organizacional, sino que contengan también, un componente de estabilidad emocional arraigado en los principios y valores que serán asumidos y compartidos por todo el personal de la empresa.

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario. La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros) Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio, otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

Es concordancia con lo anterior, se recomienda también concientizar a todos los colaboradores para que intervengan de manera participativa en el proceso de cambio, debe quedar claridad y una amplia asimilación de que la transición hacia el nuevo modelo del sistema de compensación presenta una ventaja para ambas partes, mostrar la importancia del beneficio mutuo, y evidenciar la preocupación de la dirección de la organización por el bienestar no solo laboral sino también personal de sus empleados.

Para lograr que el nuevo sistema de compensación salarial se pueda aprovechar al máximo y tenga mejores resultados, es muy importante que la empresa reconozca que para incentivar al personal en primera instancia debe tener muy presente las necesidades, expectativas y elementos de inconformidad presentados en el estudio por parte de sus colaboradores encuestados, para que el salario sea capaz de aumentar la satisfacción de los colaboradores, primero se requiere saber qué es lo que hace que las personas no se encuentren satisfechas, y cómo y con qué se podría superar dicha problemática, pues no tiene ninguna utilidad ofrecer satisfactores si no se conocen las necesidades a satisfacer o estas no existen.

Igualmente, el Centro de sistema de Antioquia CENSA, debe asegurar como requisito mínimo que sus colaboradores tengan las necesidades básicas cubiertas, que su retribución económica cumpla con las condiciones mínimas requeridas para sentirse satisfechos, por tanto, para ello como recomendación primaria se debe garantizar el pago su salario se realice en el tiempo estipulado en el contrato laboral, partiendo de la responsabilidad que tiene la empresa de tener en cuenta en su accionar, que sus colaboradores tienen expectativas, compromisos, responsabilidad y necesidades individuales.

Con relación al salario, se recomienda a la empresa hacer un previo análisis y descripción de los puestos de trabajo para la definición de los

factores y niveles de educación y responsabilidad de dichos puestos, que permita valorar de una manera más óptima lo que los trabajadores están obteniendo por sus servicios prestados, la valoración de puestos va a contribuir a realizar un estudio más verídico y confiable concerniente a la curva salarial de CENSA S.A.S, puesto que algunos de sus colaboradores dieron a conocer a través de la encuesta su inconformidad al respecto de su salario, exponiendo que es muy bajo para el nivel de responsabilidad asumido; por tanto se debe asegurar por la organización a fin de evitar inconformidades sin soporte o evidencias administrativas sustentadas, que se garantice equidad interna y externa, en cuanto a la compensación.

Lo anteriormente expuesto, hace necesario que la empresa realice un estudio técnico salarial de preferencia con una entidad de asesoría externa, puesto que la asignación salarial debe seguir estos lineamientos de equidad interna y externa, y viabilidad presupuestal con el fin de mantener los principios de igual salario para los trabajos que tengan la misma responsabilidad y de medida en el gasto administrativo. Se debe ajustar y proponer los criterios para la valoración de cargos y establecer una metodología para identificar salarios.

Lo que se propone con la valoración de cargos es establecer con objetividad el grado de complejidad de los empleos y calcular el salario para cada uno de ellos, ajustándose a la ley y buscando la equidad interna salarial conducente a una mejor organización, así mismo de debe soportar y garantizar un salario equitativo y con igualdad de condiciones para los trabajadores y con el interés de administrar adecuadamente el presupuesto salarial, de velar por el bienestar de los colaboradores y de mantener un clima laboral óptimo y adecuado para el trabajo.

Como propuesta, se sugiere realizar un proceso de identificación en cada una de sus estrategias y programas que se definan para el personal, todos aquellos aspectos de carácter no profesional de los individuos, como familia, salud, aficiones, recreación, con el fin de ofrecer un equilibrio entre las distintas dimensiones de sus vidas.

De igual forma, también se recomienda mediante un sondeo sencillo identificar las personas que tienen expectativas de estudios superiores con el objetivo de apoyar su desarrollo profesional a través de convenios interinstitucionales, apuntando estratégicamente a la formación ofrecida y apoyada por la misma institución educativa CENSA, así de esta forma, disponer de un programa de planificación de carrera profesional para sus colaboradores internos.

Igualmente, para ello se hace necesario tener una comunicación más abierta y constante con los colaboradores, posiblemente a través de evaluaciones periódicas de las sugerencias y comentarios que los mismos trabajadores exponen, con el objeto de buscar capturar las ideas con mayor viabilidad e impacto para que sean llevadas a cabo.

Según los resultados obtenidos en la encuesta, no se observa que CENSA tenga políticas salariales bien definidas, existen políticas de reconocimiento pero no son suficientes para lograr un notorio aumento de la motivación de sus colaboradores, en este punto se presentan niveles de satisfacción muy bajos, respecto a este factor la entidad debería prestar fundamental atención, se recomienda generar campañas de premiación no solo de manera personal para los empleados de todos los niveles pertenecientes a las mismas, sino también, de manera grupal, realizar reconocimientos a través de redes de comunicación informativas, premios en

tiempo de descanso, de descuentos y pases a eventos culturales, deportivos, entre otros.

El reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de la organización, el reconocimiento informal es una estrategia simple, inmediata, y de bajo costo. A todo ser humano le gusta que le reconozcan y agradezcan sinceramente por su trabajo; cabe mencionar que cuando este reconocimiento es inesperado y espontáneo, posee un efecto emocional que genera una atmosfera positiva; de allí la importancia que la empresa fomente a través de campañas el reconocimiento individual de sus empleados por la obtención de logros profesionales o laborales.

Se propone que se desarrolle una campaña que concientice a los directivos de la importancia de reconocer el buen desempeño de sus colaboradores y de crear espacios que permitan la retroalimentación de sus actividades realizadas, haciéndolos partícipes en el proceso de toma de decisiones en asuntos relacionados con su área de trabajo, donde a fin de cuentas nadie más que ellos tienen el total conocimiento de las variables que se podrían ver afectadas por una u otra decisión, tomarse el tiempo para escucharlos y generar un ambiente donde se expresen las ideas y sugerencias de ambas partes, es lo que finalmente facilita uno de los principales factores de motivación con el que pueden contar las empresas y que para el caso del Centro de sistema de Antioquia sede Montería, no es aplicado.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

6.1. Denominación de la propuesta

Propuesta de un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional para el Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería.

6.2. Descripción

En la actualidad ganar competitividad es la premisa que toda organización quiere alcanzar y mantener, para ello debe cumplir con unos estándares de calidad, eficiencia y eficacia, productividad y de costos operativos. Y una de las alternativas posibles es implementar sistemas de compensación salarial de carácter flexible.

La propuesta que a continuación se plantea sobre el diseño de un sistema de compensación salarial para la institución educativa Centro de Sistemas de Antioquia, sede Montería, tiene como la finalidad ofrecerle herramientas para la adecuada administración de los sueldos y salarios.

Por medio, de la investigación que antecede a esta propuesta se obtuvo información valiosa del modo como opera la institución en la administración de sus compensaciones, indicando aspectos relevantes que requieren de una solución integral que se alinee a la estrategia de la institución, como es el caso de las políticas salariales, la forma de contratación del personal, el manejo de incentivos y beneficios, entre otros.

Para ello, la propuesta requiere ser desarrollada en 4 fases bien estructuradas, a continuación se describen:

En la fase 1. Valuación y clasificación de los puestos consiste en analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, para servir de base al sistema de remuneración. De no ser así, las remuneraciones se determinarían de forma arbitraria, dejando atrás el equilibrio interno de los salarios.

Entre los métodos de valuación se encuentran, el método de jerarquización, el método de escalas por grados predeterminados, método de comparación de factores y el método de valuación por puntos, siendo este último el propuesto para ser implementado, por los resultados positivos en materia de productividad, satisfacción y reducción de costos en las organizaciones.

Este método de valuación por puntos se aplicará en la institución Censa a los puestos agrupados en 5 categorías tales como; director, coordinador, docente, auxiliar de áreas y auxiliar de apoyo administrativo, ya que se asume que hay unas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo y que cada una de ellas se da en distinta intensidad en cada uno de los puestos.

Además, para cada característica se admite una importancia diferente. El sistema de puntuación define estas características, llamadas factores y las distintas intensidades llamadas grados. En la valuación de puestos se busca asignar a cada puesto, en cada factor, el grado que se ajusta a los requisitos de aquél.

Para terminar este proceso con la estructura de pagos de los colaboradores que lo sitúen en un nivel de remuneración con base a factores tales como habilidades y conocimiento, responsabilidades entre otros.

En este método se recomienda integrar un comité valuador que conozca los diferentes cargos que se sometan a la valuación, y permitan tomar decisiones colegiadas al respecto.

Luego en la fase 2. Encuesta salarial se sugiere utilizar esta herramienta para obtener información externa de los sueldos y salarios del sector de educación para el trabajo y desarrollo humano al cual pertenece CENSA, constituyéndose un insumo para la definición de las políticas salariales que norma los procedimientos para la remuneración del personal.

La fase 3. Elaboración de Políticas Salariales en esta sección se proponen los lineamientos que sirven de base para orientar la toma de decisiones respecto a los salarios.

Fase 4. Plan de incentivos, beneficios y bienestar social integral, los primeros tienen como propósito motivar a los trabajadores a cumplir sus objetivos y destacar su labor. Los beneficios son diseñados para que los colaboradores alcancen sus necesidades básicas y el bienestar social

Con la implantación de un sistema de compensación se podrá gestionar mejor a los colaboradores y a la institución, este puede ayudarle a reclutar con escalas salariales que proporcionen unas tasas de remuneración muy competitivas para atraer a nuevos empleados.

Por otro lado, retener talentos con planes de incentivos que motiven el excelente desempeño, y encuentren el equilibrio de la vida laboral con la personal y familiar. Y de forma general elevar el nivel de satisfacción laboral en la institución.

6.3. Objetivos de la propuesta

6.3.1. Objetivo general

Brindar herramientas para la administración del sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional del Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería.

6.3.2. Objetivos específicos

- ❖ Reclutar y mantener talentos en el nivel administrativo y docente con la implementación de una escala salarial basada en tasas de remuneración competitivas, para la institución educativa Centro de Sistemas de Antioquia, sede Montería.
- ❖ Aumentar la motivación laboral del personal administrativo y docente del Centro de Sistemas de Antioquia con planes de incentivos que estimulen el excelente desempeño y la efectiva participación en el logro de los fines misionales de la Institución.
- ❖ Elevar la satisfacción laboral mejorando la calidad de vida del personal administrativo y docente en el ámbito personal, familiar, social y laboral al aplicar un plan de bienestar social integral en el Centro de Sistemas de Antioquia.
- ❖ Aumentar la productividad en los procesos académicos y administrativos de la Institución educativa Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería al poner en marcha las políticas de compensación salarial orientadas a proporcionar a un salario justo y

equitativo a los docentes y personal administrativo de acuerdo a sus capacidades, funciones y responsabilidades.

6.4. Metas

- ❖ Mantener el equilibrio interno y externo de los salario con una escala salarial de los cargos en los niveles administrativos y docentes para el año 2019.
- ❖ Implementar las políticas de salarios, incentivos, beneficios y bienestar social integral para el personal administrativo y docente para el año 2019.
- ❖ Poner en marcha los 5 incentivos motivacionales y los 1 de carácter financiero propuestos en el plan de incentivos laborales, para el personal administrativo y docente durante el año 2019.
- ❖ Aplicar 3 herramientas de bienestar social integral para los cargos administrativos y docentes de la institución educativa Centro de Sistemas de Antioquia para el año 2019.
- ❖ Implementar 4 prestaciones o beneficios para los cargos administrativos y docentes del Centro de Sistemas de Antioquia durante el año 2019.

6.5. Beneficiarios

Al implementar el Centro de Sistemas de Antioquia, sede Montería el sistema de compensación propuesto, integrado por una escala salarial justa y equitativa, con planes de incentivos, planes de beneficios y de bienestar integral resultaría directamente beneficiada la población de los 7 docentes y

23 administrativos, al mejorarse los bajos niveles de satisfacción por el salario devengado, y los insuficientes beneficios e incentivos motivacionales con que cuentan.

De igual forma, la institución se favorecería con esta herramienta en el aumento de la productividad en procesos académicos y administrativos y la competitividad en el sector, como producto de elevar los niveles de satisfacción de los del personal administrativo y docente.

Por otro lado, y de forma indirecta se beneficiaría la comunidad estudiantil, al ser mejorados los procesos académicos y administrativos, se impartiría una formación de calidad a los estudiantes; siendo estos cualificados laboralmente, y en ultimas, el buen servicio que estos brindarían posteriormente a las empresa donde trabajarían, sería un impacto positivo a la sociedad en general.

6.6. Productos

A continuación se relacionan los siguientes productos a entregar:

- Una escala salarial con tasas de remuneración que coloquen al colaborador en un nivel de salario acorde con sus conocimientos y habilidades, requisitos físicos, responsabilidades y ondiciones físicas.
- Un manual de políticas que brinde los lineamientos o marco de referencia para la administración de las compensaciones.
- Un plan de incentivos monetarios y no monetarios que estimulen en los colaboradores el excelente desempeño y productividad.

- Un plan de beneficios y bienestar social integral que favorece el desarrollo integral de los colaboradores y orientado al mejoramiento del clima organizacional.

6.7. Localización

La puesta en marcha de esta propuesta se dará en el Centro de Sistema de Antioquia CENSA, localizado en la Cra. 5 # 23 - 35, Montería, Córdoba.

6.8. Metodología

La propuesta es entregada a la institución educativa Centro de Sistemas de Antioquia, sede Montería para ser sometida a su respectiva evaluación.

Censa cuenta con el proceso de administración de los recursos financieros de la Sede, a cargo de la coordinación administrativa y financiera, a quien el director dentro de sus facultades, le atribuye realizar las evaluaciones de las propuestas que son recibidas en la institución, para a revisar la viabilidad de las mismas.

En primer lugar, el equipo analiza la prioridad relativa, para determinar si se ajusta la propuesta al objetivo que quiere alcanzar la institución.

Luego, el equipo revisa el valor de la propuesta, en relación con las restricciones de costos de la organización. Si implementar el sistema de compensación costará más que el monto estimado en el presupuesto, no será un proyecto viable para su organización.

Finalmente, el equipo evalúa si la propuesta requiere una cantidad irrazonable de recursos.

Una vez tomadas las decisiones de selección, el paso siguiente es la aprobación o rechazo, según sea el caso y es realizada por el director general de la institución.

6.9. Cronograma

Cuadro 2. Cronograma de Actividades propuestas

ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE
Festejo de los cumpleaños												
Día de la mujer(8 de marzo)												
Día del hombre(19 de marzo)												
Día de la secretaria(26 de abril)												
Día del niño(30 de abril)												
Reconocimientos públicos a labor meritoria												
Flexibilidad horaria al personal administrativo.1 hora diaria extra al colaborador y luego tener 1 día libre a la semana.												
Tiempo libre extra: Un día adicional sumado a sus vacaciones.												
Prima del 20% sobre el salario mínimo legal vigente en caso de superar la empresa su meta de productividad anual.												
Actividad de integración entre colaboradores y familia patrocinados por la empresa												
Bono de educación para esposa(a) e hijos en los programas ofertados por la institución.												
Cursos de informática para esposo(a) e hijos, ofertados en la institución.												
Seguro dental												
Facilidades de horario para estudio para el colaborador.												
Préstamos a muy bajos intereses para descontar por nómina												
Bono de estudio para los colaboradores												

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

6.10. Recursos

Para la implementación de la propuesta se requiere de:

Equipo electrónico como computadores de escritorio y portátiles, impresoras, scanners, cámaras fotográficas.

Equipos de comunicación: teléfonos móviles y estacionarios, e-mail.

Equipo humano: las personas involucradas en el proceso de administración de sueldos y salarios.

Recursos financieros: requerido en el presupuesto.

6.11. Presupuesto

Cuadro 3. Presupuesto

Concepto	Presupuesto por unidad	Estimación de entregas	Total	Porcentaje	descripción
Certificado al merito	\$1.500	100	\$150.000	0,39	Dentro del presupuesto destinado para las actividades de reconocimiento para los colaboradores, se estima que el 0.39% equivale a la entrega de certificados de méritos obtenidos.
Cumpleaños	\$60.000	12	\$720.000	1,86	Una vez asignado el rubro para cubrir gasto ocasionados por el cubrimiento de

					los cumpleaños que se celebraran cada mes, las fechas especiales como día del amor y amistad, día de los niños, día de la enfermera, día de la secretaria. Se estima que 1,86% del presupuesto total está destinado para este concepto.
Días especiales	\$350.000	5	\$1750.000	4,52	El 4,52% del presupuesto en este caso está destinado para cubrir todas aquellas ocasiones donde se exalta el buen desempeño del colaborador públicamente.
Extra tiempo por hora laboral	\$4.914	360	\$1.769.152	4,57	Se estima que el 4,57% del presupuesto determinado, estaría representado en las horas laborales extras que se le otorgan al colaborador tratar de conciliar la vida laboral con la familiar y personal.
Día descanso remunerado	\$39.314	23	\$904.233	2,33	Dentro del presupuesto, se observa que 2,33% es un estimado para para asumir el costo del tiempo libre adicional que se le otorga al colaborador y que se incluye a sus vacaciones.

Prima de servicio 20% al salario	\$781.242	\$156.248	\$3.593.713	9,27	Del total del presupuesto se aprecia que el 9,27% está dedicado al porcentaje de la utilidad sobre el cumplimiento de metas.
Fiesta de fin de año	\$15.000.000	1	\$15.000.000	38,71	Se designa un estimativo del 38,71% del presupuesto para ejecutar y llevar a cabo actividades concernientes a la integración de colaboradores y familiares.
Bono del 30%	\$144.000	23	\$3.312.000	8,55	La asignación del 8,55% del presupuesto estaría destinado a la entrega de bonos educativos tanto para colaboradores como familiares para estudiar en la misma institución.
Capacitar a familiares	\$385.000	3	\$1.055.000	2,72	Se valora dentro del presupuesto un rubro estimativo del 2,72% orientado a brindar a los miembros de la familia la oportunidad de capacitarse en programas de educación continuada sin ningún costo.
Préstamo	0	0	0	0	Los préstamos a colaboradores no representan un gasto para la institución, ya que son recuperables

					con una base de interés bajos.
Bono de apoyo	\$300.000	23	\$6.900.000	17,80	Se tasa un 17,80% del presupuesto como un estimativo para otorgar bonos de apoyos para cubrir gastos sobre trabajos dentales de los colaboradores.
Flexibilidad de tiempo y empleo del mismo	0	0	0	0	La flexibilidad de horarios no representa un gasto para la institución, ya que solo se pretende ajustar el tiempo para que su jornada laboral no se vea afectada.
Bono de educación en convenio con la Universidad Americana	\$900.000	4	\$3.600.000	9,29	Los convenios interinstitucionales representan un 9,29% estimado para apoyar financieramente al colaborador en sus estudios.
TOTAL			\$38.754.098		

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

6.12. Sistematización de la propuesta

Para el Centro de Sistemas de Antioquia contar con un sistema de compensación salarial implica el desarrollo de 5 fases descritas a continuación.

6.12.1. Fase 1. Valuación y clasificación de puestos

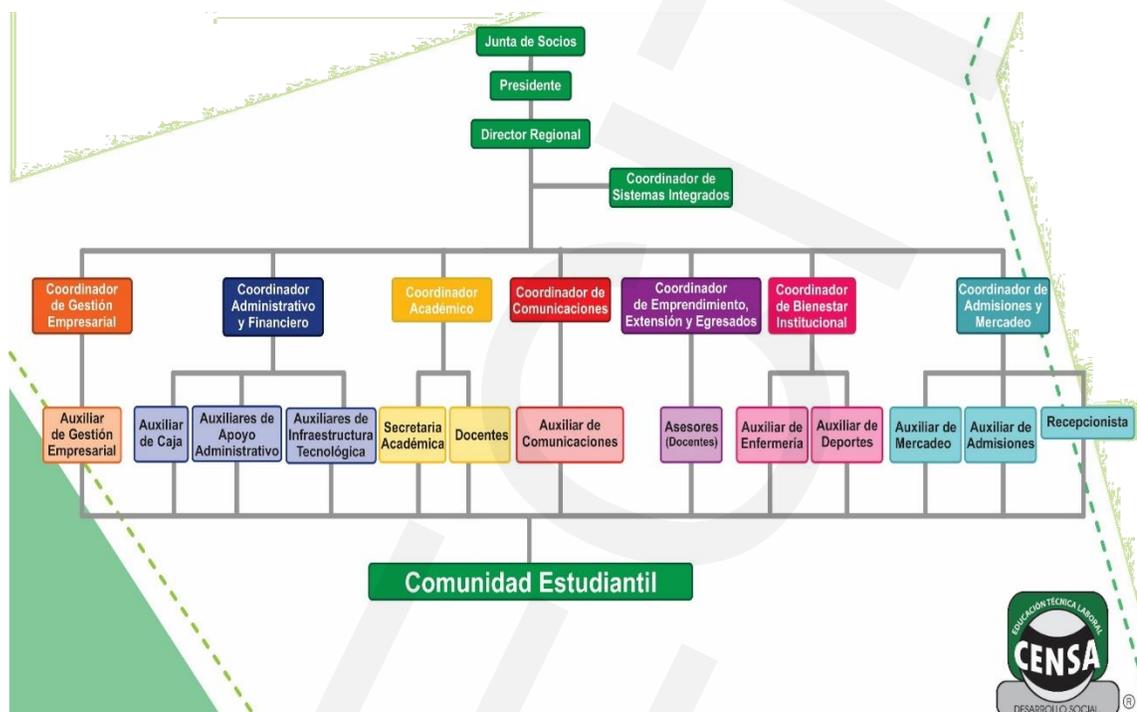
El método propuesto para realizar la valoración de puestos es el de valuación de puntos por factor que asume que existen unas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos, y para cada característica se admite una importancia diferente. El sistema de puntuación define esas características llamadas factores, y las distintas intensidades llamadas grados.

Como todos los factores no tienen la misma importancia, se tiene que dar un valor que se conoce como ponderación y es expresada en cifras. Estos factores a su vez se dividen en sub-factores y se les asigna su valor porcentual. Seguidamente se determina el número de grados que tendrá cada sub-factor, debido a que la puntuación en éstos es la forma de diferenciar cada cargo de los demás, los grados de cada sub-factor estarán descritos en el manual de valoración y de esta manera se evalúa cada puesto y se le da la puntuación que corresponde.

Para este método es muy útil integrar un comité valuador, donde sus miembros de manera consensuada deciden sobre la valoración de los puestos.

Para realizar la valuación de puestos se tomaron los cargos existentes agrupados en 5 categorías a saber; directivo, coordinadores, docentes, auxiliares de área y auxiliares de apoyo administrativo. Representados en el actual organigrama. (Ver figura 3)

Figura 4. Organigrama CENSA 2017



FUENTE: Censa, 2017

6.12.1.1. Objetivo General

Proporcionar datos reales y definidos, para determinar el valor de los distintos puestos, y tener una base equitativa para la administración de salarios dentro de la institución educativa Centro de Sistemas de Antioquia, sede Montería.

6.12.1.2. Objetivos específicos

- ❖ Elegir los factores esenciales que permitirán realizar la valuación de puestos.

- ❖ Definir un manual de valoraciones como un instrumento técnico para la elaboración de un sistema de remuneraciones racional, que podrá ser actualizado con base a necesidades.
- ❖ Establecer una estructura salarial constituida por el conjunto de retribuciones existentes en todos los puestos o niveles ocupacionales, asignadas a quienes ocupan dichos puestos o niveles jerárquicos.

6.12.1.3. Desarrollo de la valoración de puestos

Previo a la valoración de puestos se propone conformar el comité valuador mínimo con 6 miembros que estén familiarizados con los puestos en cuestión y que representen los distintos procesos de la institución.

Seguido debe revisarse el documento de la descripción de cargos, con las especificaciones de los puestos que a continuación se describen:

Cuadro 4. Descripción de puestos y requisitos

Tipo de puesto	Descripción del puesto	Requisitos
DIRECTOR REGIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la ejecución de las actividades de las sedes. • Revisión de información suministrada por parte de los líderes de las Sedes frente al alcance de objetivos y metas trazadas. • Diagnosticar las necesidades de intervención y acompañamiento a partir de los resultados obtenidos por la sede. • Construir los planes de mejoramiento y cronogramas de trabajo con cada sede. 	<p>EDUCACIÓN Profesional en áreas administrativas y/o afines.</p> <p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialización en Gerencia de Mercadeo • servicio al cliente • Manejo de medios • Herramientas tecnológicas • Formulación de campañas. <p>COMPETENCIAS</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de la normatividad pertinente a la educación para el trabajado y el desarrollo humano de acuerdo al programa. • Apoyar la Planeación y ajuste de las diferentes estructuras curriculares. • Organizar y coordinar reuniones con coordinadores de sedes. • Planear las diferentes actividades tendientes al mejoramiento de la gestión en cada programa. • Realizar el plan de actividades de la coordinación de sedes semestral y realizar su oportuna verificación. • Procurar por la buena administración de todo el personal administrativo y docente. • Elaboración y entregar un informe de gestión mensual a la dirección general, sobre el comportamiento de la sede, las novedades y las actividades realizadas durante el mes, el cual debe ser enviado anexo al paquete de fin de mes. • Apoyar los comités de convivencia de las sedes. • Búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa. • Acompañar la Actualización permanente de planes de estudios; estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Comunicación • Capacidad de Planificación y organización • Dirección de equipos de trabajo • Capacidad de análisis • Responsabilidad Integridad • Trabajo en equipo • Orientación al servicio. • Iniciativa <p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Años en el área administrativa o Financieros
--	--	--

	<p>estudiantes; la organización y el clima del aula.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender los requerimientos de los entes externos. • Direccionar la planeación estratégica en las sedes regionales con forme a lo establecido desde la Sede central. • Elaboración y entrega de informes al Jefe Inmediato. • Participar en el proceso de selección mediante realización de las entrevistas. • Coordinar las actividades que se realizan en los procesos de su región. • Realizar acercamiento con el sector productivo real. • Elaboración de convenios y posicionamiento de la empresa en el sector productivo y académico. • Hacer alianzas estratégicas que beneficien a la institución. • Revisión y aprobación de planes y proyectos presentados por los líderes de proceso. • Direccionar el cumplimiento de metas e indicadores de gestión de las sedes. 	
<p>COORDINACIÓN DE GESTIÓN EMPRESARIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descargar y verificar las hojas de los estudiantes aptos para práctica. • Recibir y responder correos de solicitudes de empresas. • Llamar las empresas para verificar si realizaron selección con las hojas de vida que se le enviaron. • Llamar los estudiantes para verificar si ya fueron seleccionados o los han llamado para entrevistas o por qué han faltado. • Atender los estudiantes con inquietudes sobres sus hojas 	<p>EDUCACIÓN Técnico en áreas administrativas y afines.</p> <p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento intermedio de Office • Manejo de archivo • Redacción y ortografía • Digitación • Manejo de TIC'S • Servicio al cliente • Etiqueta y protocolo <p>COMPETENCIAS</p>

	<p>de vida y la rotación de estas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la base de datos de las empresas con las cuales tenemos convenios. • Diligenciamiento, codificación y archivo de convenios de Práctica. • Actualización de bases de datos de estudiantes aptos, aptos remitidos y asignados. • Actualización de la base de datos de los correos que se le han contestado a las empresas. • Descargar información del Drive de los estudiantes que trajeron la primera y la segunda documentación. Con esto se alimenta la base de datos de estudiantes aptos, remitidos y asignados. • Asesorar las empresas y los estudiantes telefónicamente y personalmente sobre las diferencias de las modalidades de práctica que existen. • Entrega y asignación de cartas de presentación a los cooperadores de práctica. • Verificación de agendas de los cooperadores y asignación de visitas solicitadas personalmente por empresas y estudiantes que no han sido evaluados y casos especiales. • Apoyo a los cooperadores de práctica cuando se requiera, para la realización de visitas no programadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Integridad • Trabajo en equipo • Disponibilidad • Comunicación verbal y escrita • Dinamismo • Orientación al servicio • Apertura al cambio • Búsqueda de información • Productividad • Respeto a la norma <p>EXPERIENCIA Experiencia mínima de 2 años en áreas administrativas afines con educación, orientación al servicio y relacionamiento corporativo.</p>
<p>COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar los cortes de los docentes de sedes. • Aprobar los permisos de los empleados de la Sede. • Presentar informes requeridos por su jefe inmediato. 	<p>EDUCACIÓN Tecnólogo o Profesional en las Áreas Administrativas.</p> <p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencias Laborales

	<ul style="list-style-type: none"> • apoyar en el proceso de selección mediante realización de las entrevistas. • Realizar Pagos de proveedores, nomina, docente, servicios públicos, entre otros. • Verificar constantemente el presupuesto de la organización para efectos de entrada y salida de dinero. • Analizar y revisar los ingresos, gastos, inventarios y otras cuentas, aspectos o actividades susceptibles de evaluación. • Garantizar el buen servicio al cliente interno y externo. • Revisar constantemente los ingresos recibidos por concepto de matrícula y mensualidades, por medio de la plataforma virtual de cada sede. • Gestionar la información que se requiere enviar a las entidades financieras. • Apoyar el proceso de control interno. • Garantizar el cumplimiento de la normatividad pertinente a la educación para el trabajado y el desarrollo humano de acuerdo al programa. • Coordinar y recibir a los estudiantes en inicio de período académico. • Entregar reportes de grupos por tutor para elaboración de contratos y pagos • Organizar y coordinar reuniones con los tutores y estudiantes. • Planear las diferentes actividades tendientes al mejoramiento de la gestión en cada programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendimiento Empresarial • Manejo de las TICS • Formación por competencias laborales • Conocimiento del Sistema de Gestión de Calidad <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Comunicación • Capacidad de Planificación y organización • Dirección de equipos de trabajo • Capacidad de análisis • Responsabilidad • Integridad • Trabajo en equipo • Orientación al servicio • Iniciativa <p>EXPERIENCIA 2 Años en el área administrativa y afines.</p>
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none">• Verificar en los tutores el manejo adecuado y oportuno de las guías de aprendizaje portafolio de evidencias y los instrumentos de evaluación.• Realizar el plan de actividades de la coordinación semestral y realizar su oportuna verificación.• Elaborar la carga mensual para los tutores de acuerdo a la ejecución del plan de estudios o el orden las guías de aprendizaje.• Actualizar el historial de los grupos mes a mes teniendo en cuenta la asignación y movimiento de estos.• Atender y asesorar de manera oportuna a los estudiantes y tutores.• Realizar visitas empresariales con el fin de tener acercamiento con el sector productivo y retroalimentarse de este para el mejoramiento de los planes de estudio.• Administrar los recursos financieros de la Sede.• Dar sostenibilidad y crecimiento a la Sede.• Elaborar y entregar un informe de gestión mensual a la dirección de Sedes, sobre el comportamiento de la sede, las novedades y las actividades realizadas durante el mes, el cual debe ser enviado anexo al paquete de fin de mes.• Búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa.• Actualización permanente de planes de estudios; estrategias de articulación entre grados, niveles y	
--	--	--

	<p>áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los libros y actas de matrículas. • Informar y gestionar cambios académicos administrativos de la sede. • Arqueo y cuadre de caja. 	
<p>COORDINACIÓN ACADÉMICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la calidad académica y enriquecer el modelo educativo. • Revisión curricular y desarrollo en planes de estudio. • Promover y facilitar el fortalecimiento y posicionamiento de los programas académicos. • Desarrollar sistemas de evaluación curricular continua. • Realizar análisis de deserción. • Promover la formación capacitación y buen desempeño de los profesores y personal de apoyo en el servicio educativo. • Direccional la realización de convenios institucionales. • Direccional convenios de articulación. • Atender auditorías internas y externas de los procesos de servicio educativo. • Cumplir con las metas establecidas. • Analizar e informar la disponibilidad de recursos e infraestructura. • Liderar el consejo académico. 	<p>EDUCACIÓN Tecnólogo o estudiante profesional en áreas humanas, administrativas y /o afines.</p> <p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestión de Calidad • Pedagógica • Manejo de herramientas tecnológicas <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Toma de decisiones • Autoaprendizaje • Tic's • Capacidad de Planificación • Dirección de equipos de trabajo • Innovación • Capacidad de análisis • Orientación Estratégica • Iniciativa <p>EXPERIENCIA 2 años en cargos similares, 1 año de experiencia como docente, 4 años</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Integrante del comité de convivencia de la institución. • Apoyar la planeación y coordinación de proyectos de mercadeo de la sede. • Apoyar la planeación y coordinación de proyectos de extensión y educación continuada de la sede. • Liderar la planeación y coordinación de proyectos de investigación de la sede. • Apoyar en la planeación y coordinación de proyectos de egresados de la sede. • Apoyar la planeación y coordinación de proyectos de prácticas de la sede. • Apoyar la planeación y coordinación de proyectos de emprendimiento de la sede. • Apoyar la planeación y coordinación de proyectos de convenios institucionales de la sede. • Liderar la planeación y coordinación de proyectos de articulación académica de la sede. • Atención de homologaciones y reconocimiento de saberes. • Realizar la construcción de la precarga. • Realizar la asignación de carga docentes. • Realizar visitas a grupos. • Realizar la Inducción a grupos nuevos. • Programar y desarrollar las ferias Educativas. 	<p>experiencia en el sector productivo.</p>
<p>COORDINACIÓN DE COMUNICACIONES Y MERCADEO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la elaboración, socialización, ajustes, ejecución y coordinación de la política y estrategia de comunicaciones. • Plantear y poner en marcha estrategias de comunicación con el propósito de mejorar 	<p>EDUCACIÓN Comunicador social, periodista o corporativo.</p> <p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redacción y ortografía • Manejo de medios

	<p>los flujos de la comunicación interna y externa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el personal a cargo para el cumplimiento de las metas propuestas. • Realizar campañas y desarrollar el plan de comunicaciones. • Mantener los medios de comunicación actualizados con contenidos apropiados para la institución. • Vigilar por el buen manejo de la imagen institucional. • Apoyar estrategias de promoción y fortalecimiento de marca (eventos académicos, culturales, de extensión, entre otros). • Atender los requerimientos de comunicación interna y externa de la institución. • Planear y ejecutar diferentes eventos institucionales (ceremonias de certificación, nombramientos, aniversarios, fiestas, entre otros). • Apoyar las estrategias comunicacionales de la OEI. • Promover y divulgar todos los acontecimientos de la institución a nivel cultural, informativo y recreativo. • Diseñar y elaborar los diferentes medios institucionales (boletines, afiches, anuncios de prensa, folletos, etc.) • Recopilar, seleccionar y procesar la información producida en las diferentes dependencias de la Institución, a fin de divulgarla por los medios de comunicación institucionales, masivos y redes sociales. • Construir, gestionar y actualizar los medios de 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas tecnológicas • Medios Digitales • Formulación de campañas • Servicio al cliente. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Capacidad de planeación y organización • Sentido de pertenencia • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Disponibilidad • Orientación a los resultados • Iniciativa • Dinamismo • Orientación al servicio. <p>EXPERIENCIA 2 años de experiencia en Coordinación de comunicaciones.</p>
--	--	---

	<p>comunicación institucional en todos los formatos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar envío de piezas digitales vía correo electrónico, montaje de las respectivas en sitio web, redes sociales y demás medios digitales. • Solucionar y atender las diversas necesidades comunicativas y publicitarias de la organización, direccionando el equipo de trabajo para cumplir eficientemente con cada uno de los requerimientos. 	
<p>COORDINACIÓN DE EMPRENDIMIENTO, EXTENSION Y EGRESADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la Cultura de la Innovación y el Emprendimiento al interior de la institución. • Fijar las políticas, planes, programas y estrategias necesarias para el adecuado manejo de recursos y para el buen cumplimiento de los servicios que presta el Centro de Innovación y Emprendimiento • Incentivar la creación de empresas entre los miembros de la comunidad educativa. • Apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los estudiantes de CENSA, en cualquiera de los programas en su proceso de formación con el desarrollo de nuevas empresas. • Buscar convenios para facilitar el acceso a capital que pongan a disposición de los emprendedores los recursos necesarios en la etapa inicial y de crecimiento de las nuevas empresas a través de entidades que financien sus proyectos. 	<p>EDUCACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional en áreas administrativas o afines. <p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación en áreas administrativas y/o afines. • Manejo de herramientas Tics. • Formación en servicio al cliente. • Formación complementaria que ayude a mejorar su desempeño dentro de la organización. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Capacidad de planeación y organización • Sentido de pertenencia • Responsabilidad • Integridad • Trabajo en equipo • Disponibilidad • Orientación a los resultados • Iniciativa

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y orientar al personal que se tiene a cargo. • Evaluar y retroalimentar el desempeño del personal a su cargo a través de la revisión de los informes mensuales basado en resultados. • Mantener un sistema de información oportuna, veraz y confiable que facilite el mejoramiento continuo de los procesos del área. • Brindar asesoría y acompañamiento a los estudiantes, egresados, docentes y administrativos en la formulación de planes de negocios y proyectos productivos. • Brindar asesoría y acompañamiento a los emprendedores en el fortalecimiento a las unidades productivas y empresas. • Gestionar actividades de fomento de la cultura del emprendimiento mediante charlas, capacitaciones, seminarios y diplomados, entre otros. • Acreditar competencias en temas relacionados con el desarrollo del emprendimiento para la Creación y Seguimiento de Empresas. • Uso eficaz de las tecnologías de la información y la comunicación. • Responder por los resultados del área ante la su jefe inmediato. • Presentar un informe de Gestión mensual de los resultados del proceso. • Hacer tele mercadeo y visitas empresariales para 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo • Orientación al servicio. <p>EXPERIENCIA</p> <p>2 años en áreas y cargos afines.</p>
--	--	---

	<p>ofrecer y cerrar convenios de descuentos, en los cuales se venda el portafolio de productos de Censa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento del estado de los convenios de descuentos ya existente con las empresas, manteniendo la organización actualizada sobre los nuevos programas ofrecidos en Censa. • Cumplir con las metas propuestas. 	
<p>COORDINACIÓN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar actividades que fomenten Bienestar a toda la comunidad institucional. • Ejecutar actividades que fomenten Bienestar a toda la comunidad institucional. • Coordinar las líneas que componen el subproceso de Bienestar donde se gestionan diversas actividades que favorecen a la comunidad institucional (deporte y recreación. Arte y cultura, gestión y fomento, acompañamiento integral y salud). • Gestionar la Celebración de fechas especiales donde involucren la comunidad institucional. • Diseñar cronogramas sobre las diversas actividades y servicios que oferta el subproceso que involucre la comunidad institucional. • Coordinar y acompañar las practicantes del Aula de Atención a Primera Infancia desde lo administrativo (permisos, requerimientos, asignación de responsabilidades, etc.). • Acompañar las psicólogas en formación tanto de la sede principal como las otras sedes en cuanto a la revisión de asesorías, planes de 	<p>EDUCACIÓN Psicología</p> <p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional • Manejo Tics <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Capacidad de planeación y organización • Sentido de pertenencia • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Disponibilidad • Orientación a los resultados • Iniciativa • Dinamismo • Orientación al servicio. <p>EXPERIENCIA 2 Años de psicología Institucional.</p>

	<p>mejoramiento y charlas brindadas a la comunidad institucional y convenio Sena-Censa .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enviar información a la comunidad institucional al proceso de comunicaciones con aspectos relevantes de los diferentes servicios, actividades o modificaciones que involucren el Bienestar de la comunidad institucional. • Acompañar a las sedes en cuanto a las actividades de las líneas que maneja el subproceso de Bienestar. • Diseñar y aplicar la evaluación de desempeño de la organización, creando planes de mejora junto con el área de Talento Humano. • Diseñar estrategias con base a los resultados de la evaluación de clima laboral, crear junto con Talento Humano los planes de mejora para presentar a Dirección Ejecutiva. • Gestionar convenios que favorezcan la comunidad institucional. • Presentar informes periódicos de la gestión de su área al Jefe correspondiente (estudiantes Desarrollo social. Empelados - Talento Humano). • Alimentar constantemente la base de datos de exonerados. 	
<p>COORDINACIÓN DE SISTEMAS INTEGRADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento de todos los procesos del SG. • Planear los ciclos de auditorías internas de la Institución y velar por su correcto desarrollo. • Presentar el informe de revisión por la gerencia anual. 	<p>EDUCACIÓN Profesional en Áreas Administrativas y afines.</p> <p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • ISO 9001 • Auditora

	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento de todos los procesos del SG. • Identificar para los diferentes riesgos detectados, las medidas de prevención o corrección que permitan minimizar su impacto y controlarlos. • Acompañar a los diferentes procesos en cuanto a las acciones de mejora y retos de calidad. • Ser asesor, evaluador, integrador y dinamizador de los sistemas de Gestión con miras a la mejora continua de la organización. • Velar por el mejoramiento continuo de los procesos Institucionales. • Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios. • Controlar la documentación generada de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, antes y después de su aprobación por los líderes de procesos. • Vigilar el tratamiento de las no conformidades, del estado de las acciones correctivas, preventivas y de mejora. • Mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad de la sede. • Evaluar y organizar los riesgos laborales, los puntos críticos de los procesos para la calidad y poner en marcha soluciones, con vistas a asegurar o maximizar la seguridad del personal y la higiene. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Herramientas Ofimáticas • Servicio al cliente • Posgrado en áreas afines • Seguridad y salud en el trabajo <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Comunicación • Capacidad de Planificación y organización • Dirección de equipos de trabajo • Capacidad de análisis • Responsabilidad • Integridad • Trabajo en equipo • Orientación al servicio • Iniciativa <p>EXPERIENCIA 2 años de experiencia en sistemas de gestión.</p>
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y gestionar la aplicación de las normas de calidad y seguridad en el trabajo. • Responder por los resultados del proceso ante su jefe inmediato. 	
AUXILIAR DE ADMISIONES Y REGISTROS O ADMISIONISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Ser coherente al brindar la información interna y externa. • ofrecer un excelente servicio al cliente. • Direccionar bien al cliente interno y externo, que solicite una información que el proceso no maneje. • Cumplir con las funciones entregadas por su jefe inmediato. • Cumplir con satisfacción las normas internas de la organización. • Matricular correctamente a los estudiantes en las técnicas, cursos, diplomados, experticias y seminarios. • Alimentar la base de datos que se le asignen. 	<p>EDUCACIÓN Formación técnica.</p> <p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • En manejo de herramientas TIC • En servicio al cliente • En áreas administrativas y/o afines • Formación complementaria que ayude a mejorar su desempeño dentro de la organización. • Procedimientos de oficina • Procedimientos de archivo <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Trabajo en equipo • Disponibilidad • Comunicación verbal y escrita • Dinamismo • Orientación al servicio • Apertura al cambio • Búsqueda de información • Productividad • Respeto a la norma • Iniciativa <p>EXPERIENCIA 1 Año de experiencia .</p>
RECEPCIONISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Ser coherente al brindar la información interna y externa. 	<p>EDUCACIÓN Formación técnica.</p> <p>FORMACIÓN</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • ofrecer un excelente servicio al cliente. • Direccional bien al cliente interno y externo, que solicite una información que el proceso no maneje. • Cumplir con las funciones entregadas por su jefe inmediato. • Cumplir con satisfacción las normas internas de la organización. • Matricular correctamente a los estudiantes en las técnicas, cursos, diplomados, experticias y seminarios. • Alimentar la base de datos que se le asignen. 	<ul style="list-style-type: none"> • En manejo de herramientas TIC • En servicio al cliente • En áreas administrativas y/o afines • Formación complementaria que ayude a mejorar su desempeño dentro de la organización. • Procedimientos de oficina • Procedimientos de archivo <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Trabajo en equipo • Disponibilidad • Comunicación verbal y escrita • Dinamismo • Orientación al servicio • Apertura al cambio • Búsqueda de información • Productividad • Respeto a la norma • Iniciativa <p>EXPERIENCIA 6 Meses de experiencia.</p>
<p>AUXILIAR DE GESTIÓN EMPRESARIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descargar y verificar las hojas de los estudiantes aptos para práctica. • Recibir y responder correos de solicitudes de empresas. • Llamar las empresas para verificar si realizaron selección con las hojas de vida que se le enviaron. • Llamar los estudiantes para verificar si ya fueron seleccionados o los han llamado para entrevistas o por qué han faltado. • Atender los estudiantes con inquietudes sobre sus hojas 	<p>EDUCACIÓN Técnico en áreas administrativas y afines.</p> <p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento intermedio de Office • Manejo de archivo • Redacción y ortográfica • Digitación • Manejo de TIC'S • Servicio al cliente • Etiqueta y protocolo <p>COMPETENCIAS</p>

	<p>de vida y la rotación de estas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la base de datos de las empresas con las cuales tenemos convenios. • Diligenciamiento, codificación y archivo de convenios de Práctica. • Actualización de bases de datos de estudiantes aptos, aptos remitidos y asignados. • Actualización de la base de datos de los correos que se le han contestado a las empresas. • Descargar información del Drive de los estudiantes que trajeron la primera y la segunda documentación. Con esto se alimenta la base de datos de estudiantes aptos, remitidos y asignados. • Asesorar las empresas y los estudiantes telefónicamente y personalmente sobre las diferencias de las modalidades de práctica que existen. • Entrega y asignación de cartas de presentación a los cooperadores de práctica. • Verificación de agendas de los cooperadores y asignación de visitas solicitadas personalmente por empresas y estudiantes que no han sido evaluados y casos especiales. • Apoyo a los cooperadores de práctica cuando se requiera, para la realización de visitas no programadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Trabajo en equipo • Disponibilidad • Comunicación verbal y escrita • Dinamismo • Orientación al servicio • Apertura al cambio • Búsqueda de información • Productividad • Respeto a la norma • Iniciativa <p>EXPERIENCIA Experiencia mínima de 1 año en áreas administrativas afines con educación, orientación al servicio y relacionamiento corporativo.</p>
AUXILIAR DE CAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Atender al público adecuadamente. • Recibir el dinero de cada uno de los clientes, por concepto de matrícula, mensualidades, seminarios, diplomados suficiencias, certificados de 	<p>EDUCACIÓN Estudiante Técnica en áreas administrativas o afines.</p> <p>FORMACIÓN</p>

	<p>estudios, entre otros, e ingresar la novedad al sistema Q10 o informe académico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer recibos de soporte de pago, mediante el software de la organización Q10 o informe académico. • Guardar copia absolutamente de todos los recibos expedidos, archivados en orden cronológico por número de recibo y fecha. • Hacer cuadro personal de caja y entregarlo organizado al coordinador de caja, dejando evidencia del dinero entregado y el dinero recibido mediante un informe del Q10 o informe académico por cajero. • Estar atento al vencimiento de la resolución de facturación, ya sea por tiempo de vigencia 2 años o por numeración. • Custodiar efectivamente el recaudo diario • Cumplir con el reglamento interno de la caja. • Participar activamente de los arqueos de caja que se le realicen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de efectivo, reconocimiento de billetes. • Servicio al cliente • Manejo de las TIC • Habilidad en Digitación • Manejo de Software de la organización. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Trabajo en equipo • Disponibilidad • Comunicación verbal y escrita • Dinamismo • Orientación al servicio • Apertura al cambio • Búsqueda de información • Productividad • Respeto a la norma • Iniciativa <p>EXPERIENCIA 1 año en áreas y cargos afines dentro o fuera de la institución.</p>
<p>AUXILIAR DE APOYO ADMINISTRATIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar y ordenar los salones de clase después de que termine cada jornada. • Asear las oficinas y áreas asignadas. • Clasificar la basura empacando desechos orgánicos papeles y materiales sólidos en bolsas separadas. • Mantener en orden y aseadas las áreas comunes (techos, paredes, escaleras, pasillos, entre otros). 	<p>EDUCACIÓN Bachiller</p> <p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en mensajería • trámites bancarios • pagos y servicios <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Trabajo en equipo • Disponibilidad • Compromiso con la organización • Dinamismo

	<ul style="list-style-type: none"> • Lavar y mantener aseados durante toda la jornada los baños. • Responder por el aseo y el cuidado de las zonas o áreas que le sean asignadas. • diligenciar la minuta de novedades diariamente. • informar todas las novedades presentadas durante el turno al coordinador de apoyo. • Realizar las diligencias de la institución • Controlar la Correspondencia Interna y externa de la institución • Realizar depósitos y retiros bancarios. • Realizar trámites y pagos de servicios. • Realizar compras menores. • Apoyar a las labores de archivo de documentación de las áreas de la institución. • Prestar Vigilancia al área física de los diferentes bloques. • Realizar Mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física de la sede. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al servicio • Flexibilidad • Búsqueda de información • Productividad • Iniciativa • Respeto a la norma • Capacidad de trabajo bajo presión <p>EXPERIENCIA 6 Meses de Experiencia Laboral</p>
<p>AUXILIAR DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar mantenimiento preventivo y correctivo que garantice el funcionamiento del hardware de los equipos y otros dispositivos tecnológicos. • Instalar y configurar software y equipo de redes de computadoras y de telecomunicaciones. • Asegurar la infraestructura tecnológica para el funcionamiento de la empresa. • Mantener actualizada la plataforma de correos electrónicos. 	<p>EDUCACIÓN Técnico en ensamble y mantenimiento de computadores.</p> <p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • manejo de TICS • Redes • Seguridad informática • Sistemas de información • Soluciones informáticas <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los soportes a las sedes vía web o en sitio para en el momento que se requiera. • Llevar registro de las acciones realizadas del día. • Realizar acompañamiento a administrativos y estudiantes en cuanto a IT. • Instalación configuración y mantenimiento de CCTV. • Implementar el diseño de la red de acuerdo con un diseño preestablecido a partir de las normas técnicas. • Manejar herramientas tecnológicas de trabajo colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Disponibilidad • Comunicación verbal y escrita • Dinamismo • Orientación al servicio • Apertura al cambio • Búsqueda de información • Productividad • Respeto a las Normas • Iniciativa <p>EXPERIENCIA 1 año en áreas y cargos afines dentro o fuera de la institución.</p>
<p>SECRETARÍA ACADÉMICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Velar y salvaguardar la información académica de la Institución y de los estudiantes. • Realizar el proceso de Certificación los estudiantes que terminan los programas técnicos, experticias, diplomados, seminarios de la Institución a nivel regional y nacional. • Atención de requerimientos sobre validación de certificaciones. • Realizar los procesos académicos como Homologaciones, Reconocimientos de Saberes y Correcciones de notas. • Llevar al día los Libros de Registro de Certificación. • Elaborar y verificar certificados de estudio solicitados, de acuerdo al sistema. • Manejar el archivo académico. • Entregar Información verídica, clara y concisa al cliente interno y externo. 	<p>EDUCACIÓN Técnico en áreas Administrativas o Afines.</p> <p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en procesos académicos • Formación en Servicio al cliente • Formación en áreas administrativas y/o afines • Formación en tecnologías de la información. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Capacidad de planeación y organización • Sentido de pertenencia • Responsabilidad • Integridad • Trabajo en equipo • Disponibilidad • Orientación a los resultados

	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en el seguimiento a los Egresados de la Institución. • Enviar a Talento Humano sede principal las novedades que se presenten con el personal (aplica a Montería). 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Dinamismo <p>EXPERIENCIA 1 año de experiencia en Instituciones de Educación.</p>
DOCENTE/TUTOR	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar guías de aprendizaje según los estándares definidos. • Divulgación de guías de aprendizaje a los estudiantes. • Construcción y evaluación de guías de aprendizaje. • Desarrollo y seguimiento de guías de aprendizaje. • Entrega oportuna de informes de notas a la Coordinación. • Entrega oportuna de informes, talleres y trabajos a los estudiantes. • Velar por el buen estado y orden de los ambientes de aprendizaje. • Control de pago estudiantes. • Control de pago estudiantes. 	<p>EDUCACIÓN Técnico profesional en el área relacionada con el programa.</p> <p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación en áreas técnicas y/o afines • Formación pedagógica (cursos de pedagogía) • Formación complementaria que ayude a mejorar su desempeño dentro de la organización • Formación en Tics <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Conocimiento • Resolución de conflictos • Comunicación asertiva • Pro actividad • Toma de decisiones • Iniciativa <p>EXPERIENCIA 1 año de experiencia en el sector productivo real, 1 año de experticia en docencia certificada.</p>
AUXILIAR DE COMUNICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un buen manejo de la imagen corporativa de la organización, tanto interna como externamente. 	<p>EDUCACIÓN Técnico en Diseño Gráfico/ o Áreas comunicativas o a fines.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener mediante la imagen corporativa, el reconocimiento y posicionamiento de la organización. • Realizar diseño editorial, para medios impresos o electrónicos. • Propiciar que la información y la comunicación se desarrollen adecuadamente. • Publicaciones de prensa. • Realizar los avisos para la fachada. • Preparar artes finales en pre prensa digital. • Manejo de la Papelería interna y externa que contenga los logos de la organización. • Actualización diaria de la página web. • Avisos de cartelera y varios. • Apoyo en fotografía y video. • Apoyo logístico de eventos. • Diseño de imagen de programas y nuevos proyectos entre otros. • Diseñar el portafolio de servicios. 	<p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de ilustrador • Manejo de Photoshop • Manejo de Flash • Manejo de Dreamweaver • Manejo de Corel Draw • Manejo de Indesign • Manejo de Firework • Conocimiento en manejo de marca e imagen corporativa. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Trabajo en equipo • Disponibilidad • Comunicación verbal y escrita • Dinamismo • Orientación al servicio • Apertura al cambio • Búsqueda de información • Productividad • Respeto a la norma • Iniciativa <p>EXPERIENCIA 1 año en áreas y cargos afines dentro o fuera de la institución.</p>
<p>AUXILIAR DE COMUNICACIONES Y MERCADEO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con el cliente interno y externo. • Visitas a instalaciones educativas y empresariales. • Manejo de proveedores. • Realizar y participar en ferias educativas internas y externas. • Mercadear la imagen corporativa de la organización. 	<p>EDUCACIÓN Bachiller</p> <p>FORMACIÓN Bachiller Estudiante de técnica, tecnología o profesional área en fin.</p> <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Trabajo en equipo • Disponibilidad

	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo de actividades realizadas desde Mercadeo. • Participaciones en tomas barriales. • Transporte del Personal administrativo y estudiantes a actividades de Mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación verbal y escrita • Dinamismo • Orientación al servicio • Apertura al cambio • Búsqueda de información • Productividad • Respeto a la norma • Iniciativa <p>EXPERIENCIA 1 año en áreas y cargos afines dentro o fuera de la institución.</p>
<p>AUXILIAR DE ENFERMERÍA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estar atenta a cualquier eventualidad que se presente en alguno de los bloques de la organización. Realizar las medidas necesarias para la solución de dichas eventualidades. • Atender la enfermería y las necesidades de quienes allí consultan (asesorías, inyectología, curaciones, retiro de puntos, toma de presión arterial...). • Desinfectar el instrumental de enfermería según lo establece la norma. • Planear actividades de Promoción de la salud y prevención de la enfermedad. • Realizar Citologías. • Planear y dictar charlas a los estudiantes de la fundación, censa, universidad americana y convenios (Sena); sobre diversos temas en salud. • Estar atenta de los insumos en salud y garantizar el adecuado uso y rotación de estos. Manejo adecuado del inventario. 	<p>EDUCACIÓN Auxiliar en enfermería</p> <p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos en enfermería • Conocimiento de la proyección, Manejo de planes, programas y proyectos orientados a la promoción de la salud y prevención. • Conocimiento de estrategias de recolección de datos y coordinación de actividades en la atención directa del paciente. • Manejo adecuado de situaciones de emergencia con la comunidad institucional. • Conocimiento de las rutas y protocolos a seguir desde el área de salud. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo

	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener al día los registros de calibración de equipos médicos. • Agendar Citas Médicas de Censa, corporación universitaria americana, Sena, fundación, escuela gastronómica, empleados • Archivar Historias Clínicas. • Presentar informe mensual sobre la labor médica y de enfermería. • Estar atenta a cualquier tarea o actividad concerniente a salud, hacerse cargo y responder por ella. • Diseñar y ejecutar actividades de promoción y prevención. • Diseñar y ejecutar cronograma para la semana de la salud. • Realizar el adecuado protocolo en caso de activación de rutas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Toma de decisiones • Iniciativa • Compromiso con la organización • Planeación • Trabajo en equipo • Acatamiento de la norma <p>EXPERIENCIA Mínimo 1 año en el sector salud.</p>
<p>AUXILIAR DE DEPORTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente. • Cumplimiento de metas sobre el deporte dirigido. • Limpieza de herramientas y/o equipos deportivos. • Darle uso adecuado a los materiales de trabajo. • Realizar pausas activas con el personal administrativo. • Manejo de listados de participación en las actividades. • Apoyo en actividades deportivas de la línea deporte y recreación. • Orientar y dirigir al personal que asiste a las actividades deportivas. 	<p>EDUCACIÓN Técnica en área de deportes</p> <p>FORMACIÓN Deportes</p> <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Trabajo en equipo • Disponibilidad • Comunicación verbal y escrita • Dinamismo • Orientación al servicio • Apertura al cambio • Búsqueda de información • Productividad • Respeto a la norma • Iniciativa <p>EXPERIENCIA</p>

		Mínimo 1 año meses de experiencia.
<p>COORDINADOR ADMISIONES Y MERCADEO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de pensum de programas técnicos, Cursos, Seminarios, Diplomado, Experticias, vacacionales. • Creación de códigos y grupos de Programas técnicos, Programas de salud segundo y tercer semestre, Cursos, Seminarios, Diplomados, Experticias, vacacionales. • Consolidación de cantidades de las ofertas de Programas técnicos, Cursos, Seminarios, Diplomados , Experticias, Vacacionales • Envío de información de apertura de grupos nuevos. Directores, Coordinadores, Call Center, Y todos los procesos que están inmersos a dicha información. • Alimentación continúa de los grupos ofertados en la institución. • Creación y estructuración de bases de datos para consolidar y compartir de la información. • Creación de capacitaciones para el mejoramiento y conocimiento del proceso. • Planeación de las actividades realizadas en el proceso de admisiones. • Mecanismos para la verificación de la ficha de matrícula. • Mecanismos para la verificación del control de los seminarios virtuales • Mecanismos de reclutamiento de las hojas de vida del estudiante • Coordinar bajo las indicaciones de la Dirección de Mercadeo las estrategias 	<p>EDUCACIÓN</p> <p>Profesional en áreas administrativas, mercadeo o afines.</p> <p>FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de sistemas (Office, software de la institución) • Expresión oral y escrita • Comunicación asertiva y efectiva • Trabajo bajo presión • Capacidad de análisis y planeación • Orientación a resultados • Orientación comercial <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad e iniciativa • Comunicación oral y escrita • Pro actividad • Trabajo en equipo • Dinamismo • Planeación • Capacidad de trabajo bajo presión • Respeto a las normas

	<p>de Mercadeo de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contacto con el cliente interno y externo. • Revisión y Elaboración de planes e investigación de mercados 	<p>EXPERIENCIA</p> <p>2 Años en áreas y cargos afines dentro o fuera de la institución</p>
--	--	---

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

La valoración de los puestos se desarrolla en 8 pasos que se describen a continuación:

Paso 1: Elección de los factores de valoración de los puestos de trabajo

Se consideran los siguientes factores esenciales para la correcta aplicación del método de valuación por puntos.

Conocimientos y habilidades: Los cargos existentes necesitan tener cierto nivel de titulación y experiencia para que los ocupantes puedan desempeñar correctamente los puestos, como también la iniciativa e ingenio es muy importante al momento de planear, organizar, gestionar, entre otros.

Requisitos físicos: Este factor considera las capacidades físicas y mentales que exige el puesto.

Responsabilidades: En la descripción de los cargos se señalan las responsabilidades generales; para dar cumplimiento al reglamento interno de trabajo, específica; relacionadas con las funciones del cargo y responsabilidades frente al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST que tienen cada uno de los puestos valuados.

Condiciones de trabajo: Este factor encierra los ambientes donde se desempeñan los puestos analizados y los riesgos ambientales y de salud a que están sometidos los ocupantes de los cargos.

Para una mejor precisión en el análisis de los factores seleccionados es necesario descomponerlos en subfactores resumidos en la siguiente tabla.

Cuadro 5. Factores de valuación

Factores de valuación	
Conocimientos y Habilidades	
1	Educación
2	Experiencia
3	Iniciativa e ingenio
Requisitos físicos	
4	Esfuerzo físico
5	Esfuerzo intelectual y/o visual
Responsabilidades	
6	Generales
7	Específicas
8	Frente al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo
Condiciones físicas	
9	Ambiente de trabajo
10	Riesgos

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Paso 2: Ponderación de factores y subfactores

En la ponderación se le atribuyen a los factores su peso relativo en las comparaciones entre los puestos. Se utilizará el peso porcentual con que cada factor será considerado en la valoración de puestos de trabajo. Este porcentaje tendrá una traducción a puntos

A continuación se muestra la ponderación que debe ser obtenida por consenso de las opiniones de cada uno de los miembros del comité, ya que

no existe una formula exacta para determinar el valor relativo de los factores, entonces cada departamento debe confiar en el buen juicio de quienes toman la decisión comité evaluador. (Ver tabla 12)

Tabla 12. Ponderación de factores en %

Factores de valuación	Miembros del comité					
	1	2	3	4	5	6
Conocimientos y habilidades	40	45	40	35	35	45
Requisitos físicos	20	25	15	20	20	20
Responsabilidades	30	25	30	35	35	25
Condiciones físicas	10	5	15	10	10	10
Total	100	100	100	100	100	100

FUENTE: Aduen & Ortiz, 2018

La siguiente tabla nos muestra los resultados finales obtenidos del promedio de los valores propuestos para cada factor por cada miembro del comité.

Tabla 13. Ponderación de factores

Factores	Ponderación %
Conocimientos y habilidades	40
Requisitos físicos	20
Responsabilidades	30
Condiciones físicas	10
Total	100

FUENTE: Aduen & Ortiz, 2018

Los anteriores porcentajes son determinados a los respectivos cargos en razón a:

Conocimientos y habilidades: Se le atribuye el 40% a la ponderación, debido a que se requieren para los cargos de docentes tener el título de técnico profesional hasta especialista y los cargos administrativos el título de bachiller hasta especialista. Como también la experiencia relacionada con el cargo y la iniciativa que se debe tener en los puestos valuados.

Requisitos físicos: A estos se les asignó el 20% de ponderación, ya que los de cargos de oficina manejan operaciones que generan gran cantidad de documentos que requieren ser analizados y clasificados.

Responsabilidades: Se determinó un 30% de peso porcentual, debido que la misión de la institución es académica, generándose procesos administrativos que devengan alta responsabilidad en todos los cargos.

Condiciones ambientales: Se le estipuló un porcentaje menor del 10%. En razón que los riesgos ambientales y de salud a los cuales se someten los puestos valuados son mininos, ocasionados por el estrés laboral, y la atención a los estudiantes.

Una vez realizada la ponderación de factores se procede a dar el peso relativo a los subfactores de cada factor, sobre el 100% de manera colegiada. Luego al porcentaje del factor se le aplica el porcentaje de cada subfactor y se obtiene la ponderación final por factor así:

Factor conocimientos y habilidades 40%

Subfactor educación: $40\% \times 0.50 = 20\%$

Subfactor experiencia: $40\% \times 0.20 = 8\%$

Subfactor Iniciativa e ingenio: $40\% \times 0.30 = 12\%$

La ponderación del resto de factores se realizó siguiendo la misma dinámica para cada puesto valuado. En la siguiente tabla se muestra los valores de todos los factores y subfactores de los cargos estudiados.

Tabla 14. Pesos relativos de los factores de valuación

Factores de valuación		Ponderación %
Conocimientos y habilidades		40
1	Educación	20
2	Experiencia	8
3	Iniciativa e ingenio	12
Requisitos físicos		20
4	Esfuerzo físico	8
5	Esfuerzo intelectual y/o visual	12
Responsabilidades		30
6	Generales	6
7	Específicas	18
8	Frente al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	6
Condiciones físicas		10
9	Ambiente de trabajo	5
10	Riesgos	5
Total		100

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Paso 3: Establecimiento de grados.

En este paso se determina el tipo de progresión a considerar, generalmente se utiliza la progresión aritmética, pero también existen otros como la progresión geométrica o de forma arbitraria. Para este caso se propone la progresión aritmética. La elección de grados también es consideración del Comité de valuación de puestos.

Tabla 15. Escala de puntos

Factores	Grados				
	A	B	C	D	E
Conocimientos y habilidades					
1 Educación	20	35	50	65	80
2 Experiencia	8	16	24	32	0
3 Iniciativa e ingenio	12	24	36	48	60
Requisitos físicos					
4 Esfuerzo físico	8	16	24	32	40
5 Esfuerzo intelectual y/o visual	12	24	36	48	60
Responsabilidades					
6 Generales	6	12	18	24	0
7 Específicas	18	36	54	72	90
8 Frente al SG-SST	6	12	18	0	0
Condiciones físicas					
9 Ambiente de trabajo	5	10	15	0	0
10 Riesgos	5	10	15	0	0

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Paso 4: Elaboración del Manual de Valuación de puestos

Una vez terminada la escala de puntos, se pasa a definir el significado de cada grado de todos los factores de valuación. Siendo este una especie de diccionario o modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos, detallados a continuación:

Tabla 16. Manual de valuación

1. EDUCACIÓN		
Este subfactor factor considera el grado de educación general hasta especializada, e inclusive la experiencia previa exigida para el adecuado desempeño del cargo. Debe considerar sólo aquella educación que es aplicable al cargo y no la educación formal de la persona que actualmente lo ocupa.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
A	El cargo exige nivel de educación correspondiente a bachiller.	20
B	El cargo exige nivel de educación técnica profesional	35
C	El cargo exige nivel de educación tecnólogo.	50
D	El cargo exige nivel de educación correspondiente a profesional.	65
E	El cargo exige nivel de educación correspondiente a especialista	80
2. EXPERIENCIA		
Este sub-factor determina el período de tiempo requerido para que una persona de capacidad media y poseyendo la formación especificada anteriormente, adquiera la habilidad y práctica necesarias para desempeñar el Puesto de Trabajo, obteniendo un rendimiento suficiente en calidad y cantidad.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
A	Más de 6 meses de experiencia.	8
B	Desde 1 año de experiencia.	16
C	Desde 2 años de experiencia	24
D	Desde 3 años de experiencia	32
3. INICIATIVA E INGENIO		
Este sub-factor valora la capacidad requerida al ocupante de un Puesto de Trabajo para obrar con mayor o menor independencia al tomar determinaciones, planear, analizar o escoger entre varias alternativas, considerando el mayor o menor grado de dependencia a las directrices o normas para la ejecución de sus funciones.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
A	Tareas simples repetitivas o de rutina.	12
	Actuación según instrucciones verbales o escritas exactas y concretas	
	Trabajos cuya iniciativa la asume el mando directo del ocupante del Puesto de Trabajo.	
	Tareas que prácticamente no requieren tomar determinaciones ni planificaciones por estar todo ello minuciosamente estipulado	
B	Realizar trabajos variados simples dentro de su especialidad.	24

	Trabajar con instrucciones detalladas que requieren el uso de cierta capacidad de discernimiento.	
	Determinar cuándo un trabajo simple está satisfactoriamente terminado.	
C	Realizar trabajos de cierta complejidad dentro de su especialidad.	36
	Trabajar sin instrucciones, con iniciativa normal en un trabajo conocido.	
	Determinar cuándo un trabajo normal está satisfactoriamente terminado.	
D	Planear la ejecución de un trabajo complicado o inhabitual, del que solo se dispone del método general.	48
	Tomar decisiones que requieren considerable iniciativa sobre trabajos conocidos.	
	Planear, antes de poner en marcha, operaciones complejas que aún no tienen procedimiento establecido.	
E	Trabajar independientemente para alcanzar resultados de aplicación general.	60
	Organizar trabajos complejos y no repetitivos.	
	Tomar determinaciones sobre situaciones nuevas de tareas complejas que requieren un elevado grado de iniciativa.	
4. ESFUERZO FÍSICO		
Este subfactor mide el esfuerzo físico, la destreza manual requerida por el trabajo y la fatiga resultante del mismo. La evaluación de la fatiga debe comprender consideraciones tales como la intensidad y continuidad del trabajo, mantenimiento de una sola e incómoda posición por largos periodos de tiempo así como los aspectos más comunes de la actividad física, tal como estar de pie, subir escaleras, elevar pesos, operar maquinas, etc.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
A	Naturaleza: sentado, de pie o caminando Continuidad: intermitente, cambio de voluntad	8
B	Naturaleza: sentado, de pie o caminando; posiciones obligatorias al operar equipos de oficina. Continuidad: intermitentes, sin actividades o programas rígidos.	16
C	Naturaleza: sentado, de pie, caminando; posiciones obligatorias al operar oficinas o equipo. Continuidad: variados tipos de actividad física que siguen una secuencia determinada pero permite descansos intermitentes.	24
D	Naturaleza: sentado, de pie o caminando, moderados; posiciones obligatorias al operar los equipos de oficina.. Continuidad: programas definidos requieren una bien determinada secuencia para la actividad.	32

E	Naturaleza: de pie, caminando o subiendo escaleras: manipulando pesos moderados o considerables; posiciones obligatorias y difíciles al operar máquinas de oficina o equipos. Continuidad: el carácter de las tareas impide realizar otra actividad.	40
5. ESFUERZO INTELECTUAL Y/O VISUAL		
Este sub-factor mide el grado de atención y concentración que el trabajador requiere para desempeñar sus actividades. Valora la intensidad, continuidad y/o variedad de aplicaciones tanto como por la complejidad del trabajo. El nivel de presión y de generación de estrés de las tareas.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
A	Muy poca concentración, operaciones muy repetitivas, periodos muy cortos, interrupciones frecuentes no perturban.	12
B	Alguna concentración, operaciones muy repetitivas, periodos cortos, pueden interrumpirse a voluntad.	24
C	Concentración moderada, operaciones algo variadas, periodos de longitud moderada, pueden ser interrumpidos a voluntad.	36
D	Concentración grande, operaciones variadas, periodos largos, interrupciones no deseables	48
E	Concentración muy grande, operaciones muy variadas y diversas, largos periodos, interrupciones muy indeseables.	60
6. RESPONSABILIDADES GENERALES		
Este subfactor mide el cumplimiento de responsabilidades en la aplicación de métodos y procedimientos del sistema de control interno y lo dispuesto en el reglamento interno de trabajo, el cumplimiento de normas generales como la buena presentación personal y horarios laborales.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
A	Buena presentación personal. Cumplimiento del horario laboral y del reglamento de trabajo.	6
B	Buena presentación personal. Cumplimiento del horario de clase (Actividad misional). Cumplimiento del reglamento de trabajo	12
C	Buena presentación personal. Cumplimiento del horario laboral. Responsabilidad directa por la aplicación de métodos y procedimientos del sistema de control interno y velar por la calidad, eficiencia y eficacia del mismo. Cumplimiento del reglamento de trabajo.	18
D	Buena presentación personal, flexibilidad en el horario laboral.	24

Alta responsabilidad por la aplicación de métodos y procedimientos del sistema de control interno y velar por la calidad, eficiencia y eficacia del mismo.		
Alta responsabilidad por el cumplimiento de lo dispuesto en el reglamento de trabajo.		
Cumplimiento del reglamento de trabajo.		
7. RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS		
Este sub-factor mide el grado de responsabilidad asignada de acuerdo a su función y/o actividad relativas al cargo.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
A	No tienen personal a cargo y su responsabilidad se limita al cumplimiento de tareas rutinarias y de poca complejidad.	18
B	No tienen personal a cargo, ejecutan tareas principales y sirven de apoyo a los diferentes procesos misionales de la institución.	36
C	Tienen personal a cargo y sus funciones se derivan principalmente de la gestión del proceso misional de la institución.	54
D	Tienen personal a cargo, responde al direccionamiento estratégico de la institución y gestión del proceso misional.	72
E	Ejecutan funciones y/o actividades que constituyen el eje principal para el cumplimiento de objetivos misionales.	90
8. RESPONSABILIDAD FRENTE AL SG-SS		
Este subfactor mide el nivel sostenimiento y mejoramiento del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
A	Responsabilidad en el cumplimiento de la normatividad vigente SG-SS.	6
B	Directa responsabilidad en el cumplimiento de la normatividad vigente SG-SS.	12
C	Alta responsabilidad en la planeación, ejecución, y cumplimiento de la normatividad vigente SG-SS.	18
9. AMBIENTE DE TRABAJO		
Este sub-factor evalúa lo apropiado del entorno físico en el cual el trabajo debe ser realizado, así como califica la importancia y amplitud de la ayuda de tener buenas condiciones de trabajo y velar por la salud y seguridad del colaborador.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
A	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.	5

B	Predominan buenas condiciones con solamente poca u ocasional exposición a elementos desagradables tales como, ruidos y temperaturas cambiantes, etc. Sin posibilidad de daños físicos.	10
C	Aceptables condiciones de trabajo con poca exposición a una combinación de elementos desagradables.	15
10. RIESGOS		
Este sub-factor mide los riesgos profesionales o enfermedades profesionales que se pueden presentar durante la ejecución de las funciones de cada colaborador y así conocer a fondo los niveles de riesgo que afectan a cada uno de ellos.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
A	Se está expuesto a lesiones de poca importancia con poca probabilidad de ocurrencia.	5
B	Se está expuesto a enfermedades profesionales con mediana probabilidad de ocurrencia.	10
C	Se está expuesto a incapacidad parcial, con mediana probabilidad de ocurrencia.	15

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Paso 5: Valoración de puestos

Con el manual de valuación se procede a valorar los puestos a partir de un solo factor y todos los puestos se comparan con él, se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho factor.

Para establecer la Valuación de los puestos primero ordenamos de forma descendente los cargos en función de los salarios actuales que son un estimado, esto servirá para la comparación entre los puntos totales y los salarios existentes. (Ver tabla 17)

Tabla 17. Salarios actuales de los cargos que existen en CENSA

ITEM	CARGO	SUELDO AUTORIZADO	FECHA DE INGRESO
1	Director regional	\$ 3.150.000	15 de enero de 2018
2	Coordinación académica	\$ 1.900.000	15 de enero de 2018
3	Coordinación gestión empresarial	\$ 1.600.000	15 de enero de 2018
4	Secretaría académica	\$ 1.370.000	15 de enero de 2018
5	Auxiliar de infraestructura tecnológica	\$ 950.000	15 de enero de 2018
6	Tesorero	\$ 880.000	15 de enero de 2018
7	Auxiliar de mercadeo	\$ 1.000.000	15 de enero de 2018
8	Auxiliar de apoyo administrativo	\$ 910.000	15 de enero de 2018
9	Auxiliar de apoyo administrativo	\$ 860.000	15 de enero de 2018
10	Auxiliar de apoyo administrativo	\$ 840.000	15 de enero de 2018
11	Auxiliar de apoyo administrativo	\$ 830.000	15 de enero de 2018
12	Auxiliar de apoyo administrativo	\$ 830.000	15 de enero de 2018
13	Auxiliar de apoyo administrativo	\$ 800.000	15 de enero de 2018
14	Auxiliar de apoyo administrativo	\$ 830.000	15 de enero de 2018
15	Recepcionista	\$ 800.000	15 de enero de 2018
16	Coordinación emprendimiento extensión y egresados	\$ 1.300.000	15 de enero de 2018
17	Auxiliar de apoyo administrativo	\$ 801.430	16 de enero de 2018
18	Coordinación de sistemas integrados	\$ 1.700.000	16 de enero de 2018
19	Coordinación bienestar institucional	\$ 1.400.000	16 de enero de 2018
20	Coordinación de admisiones y mercadeo	\$ 1.200.000	16 de enero de 2018
21	Auxiliar de gestión empresarial	\$ 1.000.000	16 de enero de 2018
22	Auxiliar comunicaciones	\$ 850.000	16 de enero de 2018
23	Auxiliar de infraestructura	\$ 900.000	16 de enero de 2018

FUENTE: Censa, 2018

Una vez revisado el documento de descripción de cargos de cada uno de los puestos valuados, y las descripciones de cada uno de los grados por cada factor (manual de valuación), se procede a la construcción de la hoja de valoración mediante la cual se asigna para cada cargo (columna de la izquierda) el grado y el puntaje de acuerdo con los factores (fila superior) para hallar el puntaje total de cada cargo.

Para su elaboración se requiere de haber leído las especificaciones de cada factor por cargo.

Luego se observa el factor en el manual de valoración y se analiza, cual descripción corresponde a la especificación antes descrita, para establecer a que grados y cuantos puntos le corresponden por dicho factor. (Ver tabla 18)

Tabla 18. Valoración de puestos

P U E S T O S	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES						REQUISITOS FÍSICOS				RESPONSABILIDADES				CONDICIONES FÍSICAS				T O T A L P U N T O S		
	EDUCACIÓN		EXPERIENCIA		INICIATIVA E INGENIO		ESFUERZO FÍSICO		ESFUERZO INTELLECTUAL Y/O VISUAL		GENERALES		ESPECÍFICAS		FRENTE AL SG-SST		AMBIENTES DE TRABAJO			RIESGOS	
	G R A D O S	P U N T O S	G R A D O S	P U N T O S	G R A D O S	P U N T O S	G R A D O S	P U N T O S	G R A D O S	P U N T O S	G R A D O S	P U N T O S	G R A D O S	P U N T O S	G R A D O S	P U N T O S	G R A D O S	P U N T O S		G R A D O S	P U N T O S
Director	E	80	D	32	E	60	A	8	E	60	D	24	E	90	C	18	A	5	A	5	382
Coordinador	D	65	C	24	D	48	B	16	D	48	C	18	D	72	C	18	B	10	B	10	329
Docente	C	50	B	16	C	36	C	24	C	36	B	12	C	54	B	12	B	10	B	10	260
Auxiliar administrativo	B	35	B	16	B	24	D	32	B	24	A	6	B	36	B	12	B	10	B	10	205
Aux. apoyo administrativo	A	20	A	8	A	12	E	40	A	12	A	6	A	18	B	12	C	15	C	15	158

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Paso 6: Delineación de la curva salarial

A partir de la hoja de valoración se puede generar la curva o recta salarial, en esta grafica se puede apreciar el comportamiento de los sueldos respecto a los puntos asignados. (Ver gráfico 11)

Gráfico 11. Puntos Vs Salario



FUENTE: Aduen & Ortiz, 2018

Paso 7: Tendencia lineal

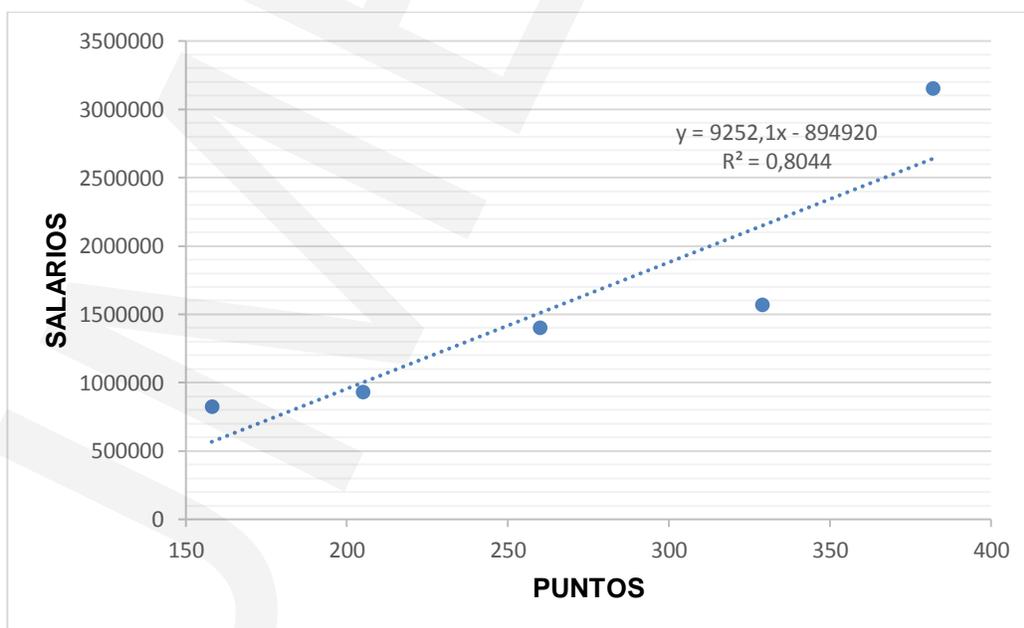
Para el análisis de los resultados obtenidos en la valoración de puestos de trabajo, se realizó una matriz en donde se relacionaron los cargos con cada uno de los factores y de esta manera se pudo conocer la puntuación de los cargos de acuerdo al método de mínimos cuadrados aplicado. Teniendo como base esta puntuación y con el fin de conocer que tan equitativos son los

salarios dentro de la empresa, se realizó un diagrama de dispersión de los salarios existentes de cada cargo con la puntuación que obtuvieron.

Así se pudo evidenciar que actualmente no existe equidad salarial interna pues los salarios no estaban acordes a la puntuación asignada en la valoración de cargos, por otro lado, se observa también que existe una gran distancia entre el salario percibido por los coordinadores de área con relación a los puntos asignados, esta situación claramente muestra la discrepancia entre funciones, responsabilidades y el salario. En el caso de los docentes y auxiliares administrativos la puntuación no está tan alejada de la tendencia, sin embargo, se debe realizar un ajuste ya sea en el aumento de salarios o una disminución en funciones y/o responsabilidades.

A continuación se muestra el diagrama con la ecuación resultante:

Gráfico 12. Línea de tendencia



FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Paso 8: Estructura salarial

Para el diseño de la escala salarial se definieron 5 clases o categorías que definen el rango en que se puede mover el salario de cada cargo, es decir, el salario de cualquier cargo puede variar entre el punto mínimo y máximo de la categoría a la que corresponde, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 19. Sumatoria para la solución de ecuaciones

x (PUNTOS)	y (SALARIO MENSUAL)	x^2	y^2	$x*y$
382	3150000	145924	9922500000000,00	1203300000,00
329	1566667	108241	2454445488889,00	515433443,00
260	1400000	62500	1960000000000,00	364000000,00
205	927143	42025	859594142449,00	190064315,00
158	823929	24964	678858997041,00	130180782,00
1334	7867739	383654	15875398628379,00	2402978540,00

Σx	1334
Σy	7867739
Σx^2	383654,00
Σy^2	15875398628379,00
Σxy	2402978540,00

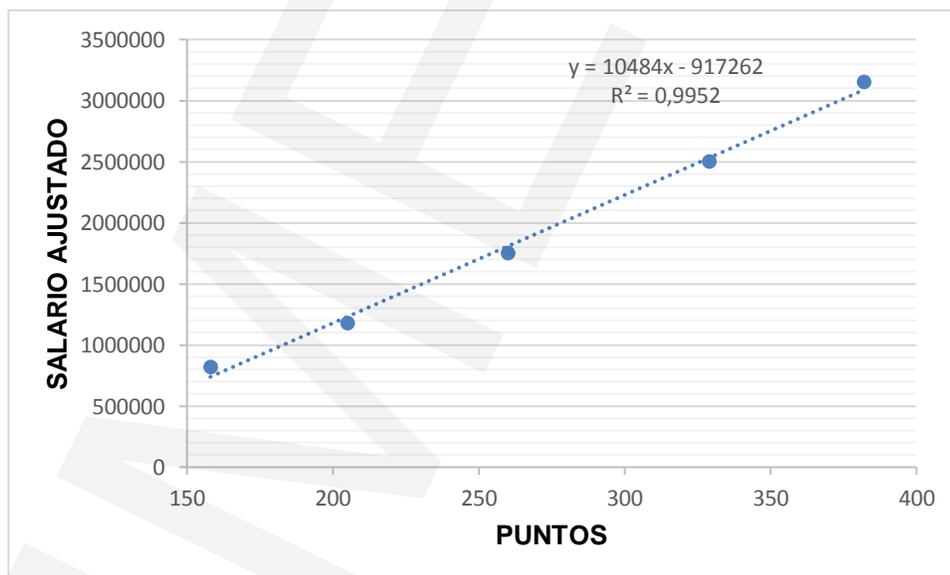
FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Después de tener la escala calculada que actualmente tiene definida la institución, se ajustaron los salarios y se ubicaron en el escalón que más cercano estaba a la proyección mostrada. Finalmente, los salarios ajustados comparados con los iniciales son los siguientes (Ver tabla 20):

Tabla 20. Salarios ajustados, comparación con los actuales

Nombre del cargo	salario actual	Salario ajustado a la escala	Diferencia	Diferencia %
Director Regional	\$ 3.150.000	\$ 3.150.000	\$ 0	0,00%
Coordinadores de área	\$ 1.566.667	\$ 2.500.000	\$ 933.333	59,57%
Docentes	\$ 1.400.000	\$ 1.750.000	\$ 350.000	25,00%
Auxiliares administrativos	\$ 927.143	\$ 1.180.000	\$ 252.857	27,27%
Auxiliares de apoyo administrativo	\$ 823.929	\$ 820.000	-\$ 3.929	-0,48%

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Gráfico 13. Valoración Vs salario ajustado

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Según muestra el gráfico anterior el salario del Director regional se mantuvo con el mismo promedio ya que se considera un dato atípico y no fue calculado con la valoración de puestos.

Se puede evidenciar, en la comparación mostrada, que los salarios proyectados, en su mayoría, tienden a aumentar pues según los resultados, los cargos están subvalorados exceptuando el cargo de los auxiliares de apoyo administrativo que de acuerdo al estudio, es el único que se considera sobrevalorado.

Teniendo en cuenta que algunos salarios requieren un ajuste elevado, se propone a la Institución educativa CENSA que, para éstos cargos, realice el ajuste de forma paulatina y que en un periodo de 3 años la curva salarial se ajuste a la que se planteó.

6.12.2. Fase 2. Encuesta salarial

Conviene investigar y analizar los salarios del sector mediante la aplicación de encuestas para tal fin. Todo esto, para definir estructuras salariales que guarden el equilibrio externo de los salarios en relación con el mercado de trabajo.

Al preparar la encuesta salarial se debe tener en cuenta:

Cuáles son los puestos que serán investigados (puesto de referencia).

Cuáles son las instituciones que serán encuestadas (instituciones participantes)

Cada cuándo se lleva a cabo la encuesta salarial (periodicidad).

6.12.2.1. Objetivo

Conocer los salarios del sector de educación para el trabajo y desarrollo humano para hacer comparaciones a efectos de saber si el esquema salarial de Censa es satisfactorio o debe corregirse.

6.12.2.2. Desarrollo de la encuesta salarial

Al aplicar la encuesta salarial se tiene en cuenta la selección de los puestos de referencia, es decir, los cargos que representan los sectores de actividad de la empresa.

Las organizaciones invitadas a participar en la encuesta salarial como muestras del mercado de trabajo son 2 instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano que funcionan en la ciudad de Montería; la Corporación Tecnológica de Córdoba y el Instituto Tecnológico San Agustín.

Definidos los puestos de referencia y las instituciones muestra, el paso siguiente es reunir la información necesaria para la investigación. La información para la encuesta salarial se recolectará por medio del cuestionario siguiendo este esquema. (Ver ilustración 1)

Ilustración 1. Encuesta salarial

DATOS GENERALES	
Empresa:_____	Dirección_____
Puesto del Entrevistado_____	
Descripción resumida del puesto_____	
Administración de sueldos y salarios	

1. ¿Cuánto gana usted? _____
2. ¿Cada cuánto le aumentan el salario? _____
3. ¿Tiene posibilidades de ascender a otros puestos?
Sí _____ No _____ Cuáles? _____
4. ¿Cada cuánto le aumentan el salario? _____
5. _____
6. ¿El otorgamiento de aumentos de sueldo a empleados se aplica :
General _____
Individual _____
Combinado _____
Otros _____
7. ¿Cuáles son los criterios que utilizan para los aumentos salariales?
Antigüedad _____
Desempeño _____
Méritos _____
Otros _____
8. ¿Existe un plan de incentivos o premios para su trabajo?
9. ¿Tiene planes de estudios usted y sus hijos?
10. ¿La empresa le otorga créditos?

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

Una vez la institución tenga los datos de mercado, los tabulará y les dará un tratamiento estadístico que le permitirá hacer comparaciones con sus salarios a efecto de comprobar si su escala salarial es satisfactoria o si debe corregirla.

6.12.3. Fase 3. Elaboración de Políticas Salariales

La política salarial es una orientación institucional que proporciona un marco referencial común basándose en el cuál se determinan todos los salarios de una organización. Hay que aclarar que la política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica, debido a las diferentes situaciones que se puede ir presentando por dentro y por fuera de las organizaciones.

6.12.3.1. Objetivos

Proporcionar al personal administrativo y docente un salario equitativo y justo de acuerdo con sus capacidades, funciones y responsabilidades ejercidas en sus puestos.

Establecer escalas salariales con de tasas de pago muy competitivas, para atraer nuevos empleados, motivar y retener talentos.

Definir pagos de incentivo en los que se valora de manera más tangible las contribuciones de trabajo, y el excelente desempeño del personal administrativo y docente en la institución.

Determinar pagos que aseguren el bienestar integral del personal administrativo y docente de la institución

6.12.3.2. Componentes de una Política Salarial.

La política de salarios diseñada para CENSA tiene los siguientes componentes:

Descripción clara y actualizada de los cargos. Allí se incluyen las responsabilidades generales y específicas, nivel de educación, experiencia, habilidades, condiciones de trabajo y riesgos.

Estructura de puestos y salarios, es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos

Reajustes para encuadrar la institución se preocupa por pagar salarios que compitan con los salarios que se pagan en el mercado de trabajo.

Reajustes colectivos (o por costo de vida) pretenden restituir el valor real de los salarios ante las variaciones de la coyuntura económica del país o del poder adquisitivo de las personas.

6.12.3.3. Políticas de compensación propuestas para Censa

Definir una escala de salario que sitúe los puestos en un nivel de pago de acuerdo a los factores esenciales que se requieran para los cargos.

Los Términos de contratación y los niveles de remuneración se fijarán de acuerdo a un estudio técnico de competitividad de mercado, disponibilidades presupuestarias y a la hoja de vida del candidato seleccionado.

Los contratos de trabajo iniciales se realizarán a término fijo de 1 año y de acuerdo al desempeño de cada colaborador se puede cambiar a término indefinido.

Los colaboradores de Censa además de recibir sus prestaciones de ley recibirán beneficios orientados a propiciar el cuidado de la salud, desarrollo profesional y solvencia financiera.

Políticas de incentivos laborales que premie el excelente desempeño del colaborador con incentivos monetarios y no monetarios.

Política de calidad de vida que permita a los colaboradores tener un mayor equilibrio entre el trabajo y su familia.

6.12.4. Fase 4. Plan de incentivos, beneficios y bienestar social integral

6.12.4.1. Planes de incentivos laborales

Objetivo general

Maximizar la productividad mediante incentivos financieros y no financieros que estimulen el excelente desempeño del personal administrativo y docente en condiciones de trabajo favorables.

Objetivos específicos

- ❖ Motivar a todos los empleados para que generen acciones orientadas al logro de los objetivos institucional.
- ❖ Estimular el desempeño excelente del personal administrativo y docente de la institución.
- ❖ Reconocer o premiar los resultados y productividad laboral en niveles de excelencia.
- ❖ Promover el sentido de pertenencia en el personal administrativo y docente de la institución, para generar en ellos un mayor compromiso laboral.

- ❖ Ofrecer un ambiente organizacional favorable para el excelente desempeño del personal administrativo y docente en las labores encomendadas por la institución

A continuación se describen el plan de incentivos monetarios y no monetarios:

Cuadro 6. Incentivos laborales

Descripción del incentivo	Objetivo	Periodicidad	Recursos	Responsables
Incentivos no monetarios				
Un simple "gracias" "excelente trabajo"	Hacer sentir importante al colaborador por su trabajo, aumentar la autoestima y sentido de pertenencia.	Siempre que lo requiera	Recursos humanos	Director Jefes con personas a cargo
Felicitación al colaborador en fechas especiales.	Hacer sentir importante al colaborador como persona	-Los cumpleaños se celebraran cada mes. - Fechas especiales como: día del amor y amistad, día de los niños, día de la enfermera, día de la secretaria. Se celebraran el día de la fecha.	Recursos financieros Recursos tecnológicos	Bienestar institucional
Reconocimientos públicos a labor meritoria : Premiar con una distinción meritoria al trabajador ejemplar, el cual debe caracterizarse	Exaltar el buen desempeño del colaborador públicamente.	Semestral	Recursos tecnológicos Recursos financieros	Bienestar institucional

por ser eficiente, brindar servicios con calidad y tener un excelente desempeño				
Flexibilidad en el horario laboral: se le puede dar 1 hora diaria extra al colaborador y luego tener 1 día libre a la semana. (no aplica a docentes)	Tratar de conciliar la vida laboral con la familiar y personal	Semanal		Director regional
Tiempo libre extra: Un día adicional sumado a sus vacaciones.	Fomentar espacios de descanso a los colaboradores.	Anual	Recursos humanos Recursos financieros	Director regional
Incentivos monetarios				
Prima del 10% sobre el salario mínimo legal vigente en caso de superar la empresa su meta de productividad.	Aumentar el rendimiento laboral y la productividad. que redundaría en la productividad	Anual	Recursos financieros:	Coordinador administrativo y financiero

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

6.12.4.2. Plan de beneficios y bienestar social integral

Objetivo general

Mejorar la calidad de vida del personal administrativo y docente en el ámbito personal, familiar, social y laboral, al crear un clima organizacional favorable para el trabajo.

Objetivos específicos

- ❖ Aumentar el nivel de satisfacción del personal administrativo y docente ofreciendo de beneficios que se ajustan a sus necesidades e intereses individuales.
- ❖ Permitir al personal administrativo y docente conciliar la vida laboral con la familiar y personal.
- ❖ Promover espacios recreativos, culturales y sociales que inviten a la integración y crecimiento emocional, personal administrativo y docente y sus familias.

A continuación se describe el plan de beneficios y bienestar social propuesto:

Cuadro 7. Planes de beneficios y bienestar social integral

Descripción del beneficios	Objetivo	Periodicidad	recursos	Responsables
Actividad de integración entre colaboradores y familia patrocinados por la empresa.	Fomentar tiempos de calidad que busquen la unidad familiar.	Anual	Humanos Tecnológicos Financieros	Bienestar institucional
Bono de educación para esposa(a) e hijos en los programas ofertados por la institución.	Ofrecer la oportunidad a los miembros de la familia la oportunidad de capacitarse en programas técnicos laborales, a un menor costo.	Anual	Financieros	Bienestar institucional
Cursos de informática para esposo(a) e hijos, ofertados en la institución.	Brindar a los miembros de la familia la oportunidad de capacitarse en programas de educación	Anual	Humanos Financieros Tecnológicos	Bienestar institucional

	continuada sin ningún costo.			
Seguro dental	Estimular el cuidado y la imagen personal.	Anual	Financieros	Coordinador administrativo y financiero
Facilidades de horario para estudio.	Ofrecer la oportunidad al colaborador de prepararse académica y profesionalmente	Anual		Director regional
Préstamos a muy bajos intereses para descontar por nómina	Aumentar el rendimiento laboral de los colaboradores que redundaría.	Anual		Coordinador administrativo y financiero
Bono de estudio para los colaboradores.	Estimular el desarrollo profesional	Anual	Financiero	Director regional

FUENTE: Aduén & Ortiz, 2018

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, K. L. (Mayo de 2016). *Sistema de compensación por competencias en la organización pública como herramienta de desarrollo organizacional*. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3957/1/ARTICULO%20CIENTIFICO%20DE%20ACTUALIZACION%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS.pdf>
- Bonilla, B. E. (2007). *Impacto, Impacto social y Evaluación del impacto*. Acimed.
- Bonilla, U. y. (2008). *La remuneración del trabajo. Manual para gestión de sueldos y salarios*. Caracas: Texto.C.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cruz, S. G. (2014). *Impacto de la implementación de un esquema de compensación variable en la efectividad organizacional para la empresa Profamilia*. Obtenido de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/929/Impacto%20de%20la%20implementacion%20de%20un%20esquema%20de%20compensacion.%20profamilia.pdf?sequence=1>
- Duarte, C. (2017). *Compensación Salarial*. Gerencie. com.
- Febrier, A. (30 de Marzo de 2015). *Recursos Humanos, Compensación y beneficios*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/>

- Fernández, J. (31 de Marzo de 2010). *Remuneración Financiera*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano6.shtml>
- Ferrera, A. H. (30 de Abril de 2015). *Administración de sueldos y salarios* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-sueldos-y-salarios/>
- Fuentes, D. N. (Octubre de 2013). *Diseño de una propuesta de políticas y sistema de remuneración para las cooperativas afiliadas a la federación de cooperativas de ahorro y créditos de El salvador de R:L*. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/5394/1/TRABAJO%20GRADUACION%20A%20SCFF.pdf>
- Gardey, J. P. (29 de Agosto de 2012). *Necesidad*. Obtenido de <https://definicion.de/necesidad/>
- Gardey, J. P. (17 de Julio de 2013). *Incentivo*. Obtenido de <https://definicion.de/incentivo/>
- Gerencie.com. (19 de Octubre de 2017). *Contrato laboral*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/contrato-laboral.html>
- Guzmán, J. D. (2015). *Guía metodológica para la elaboración y presentación de trabajos de grado. Primera Edición*. Montería: Publicaciones Unisinú.
- Hannoun, G. (30 de Noviembre de 2011). *Satisfacción Laboral*. Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf

- Hernández, E. (2011). *Desarrollo Organizacional. Los Recursos Humanos.com, 2.*
- Hernández, O. J. (2014). *Administracion de la compensacion, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones.* Obtenido de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074381276.pdf>
- Labbé, J. F. (2013). *Desarrollo con Cohesión Territorial.* Bogotá: RIMISP.
- Merino, J. P. (5 de Marzo de 2015). *Propuesta.* Obtenido de <https://definicion.de/propuesta/>
- Pearce, D. W. (1999). *Diccionario AKAL de Economía Moderna.* Madrid: AKAL.
- Pérez, A. G. (13 de Enero de 2015). *Precariedad Laboral.* Obtenido de <https://definicion.de/precariedad/>
- Porto, J. P. (22 de Febrero de 2016). *Competitividad.* Obtenido de <https://definicion.de/competitividad/>
- Porto, M. M. (29 de Abril de 2014). *Reconocimiento.* Obtenido de <https://definicion.de/reconocimiento/>
- Ramírez, H. L. (Diciembre de 2014). *Diseño de estrategias en la compensación salarial como incentivo y motivación laboral en una firma de auditoría.* Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12122/1/DISE%C3%91O%20DE%20ESTRATEGIAS%20EN%20LA%20COMPENSACI%C3%93N%20SALARIAL%20COMO%20INCENTIVO%20Y%20MOTIVACI%C3%93N%20LABORAL%20EN%20UNA%20FIRMA%20DE%20AUDITORIA.pdf>

- Sampieri, H. (1991). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Sange, P. M. (1998). *Como impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligente*. Mexico: Granica.
- Sodexo. (13 de Enero de 2015). *¿Qué es la motivación laboral?* Obtenido de <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx>
- Soto, B. (29 de Septiembre de 2012). *¿Qué es la flexibilidad laboral?* Obtenido de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/32658/que-es-la-flexibilidad-laboral/>
- Urquijo, J. B. (2008). *Remuneraciones del trabajo, manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: Texto C.A.
- Valencia, E. C. (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. ASESORÍAS S.A.* Obtenido de <http://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%20A>
- Vélez, M. A. (2013). *Sobre la flexibilidad laboral en Colombia y la precarización del empleo*. *Scielo*.

ANEXOS

Anexo 1, Imágenes

Imagen 1. Auditorio CENSA



Fuente: propia

Imagen 2. Personal administrativo



Fuente: propia

Imagen 3. Cuerpo docente



Fuente: propia

Anexo 2, Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004 Acreditada mediante
Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012**

Formato de encuesta

Encuesta dirigida a los tutores vinculados laboralmente y personal administrativo del Centro de Sistemas de Antioquia-sede Montería (Censa)

Objetivo: Identificar la situación actual y las competencias que permitan elaborar un adecuado sistema de compensación salarial que dinamice el desarrollo organizacional en la institución educativa Censa.

Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones (por favor, solo se marca una casilla, si marca más de una no podemos contar con su valiosa respuesta)

1. Señale su modalidad de contrato de trabajo con la institución
 Contrato a término fijo
 Contrato a término fijo inferior de un año
 Contrato indefinido
 Otro ¿Cuál? _____

2. ¿Hace cuánto tiempo labora en la Institución?
 Menos de 6 meses
 Entre 6 meses y 1 año
 Entre 1 y 3 años
 Más de 3 años

3. ¿Se siente seguro y estable con su empleo?
 Si
 No ¿por qué? _____

4. Estoy satisfecho (a) con el salario devengado en el Centro de Sistemas de Antioquia por ser una justa retribución de mi trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

5. Estoy satisfecho (a) con los beneficios reglamentarios que ofrece la institución (primas, indemnización por terminación de contrato, subsidios).

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

6. El paquete de prestaciones que ofrece la institución educativa se ajusta a las necesidades individuales de cada colaborador.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

7. ¿La institución se preocupa por el bienestar integral de los colaboradores, al enfrentar el reto de retenerlos con planes de bienestar familiar como; bonos de educación para los integrantes de la familia, incentivos económicos para artículos escolares, espacios de convivencia entre colaboradores y familias patrocinados por la institución, etc.?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------------	------------	-----------------------

8. A las personas que se distinguen en la institución, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------------	------------	-----------------------

9. El reconocimiento es bueno, pero no suficiente.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------------	------------	-----------------------

10. La institución facilita permisos para estudio a tutores y personal administrativo

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------------	------------	-----------------------