



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

PROPUESTA DE COMPENSACIÓN ESTRATÉGICA EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES

Viviana Patricia Martínez Gómez

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2015



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

PROPUESTA DE COMPENSACIÓN ESTRATÉGICA EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES

Viviana Patricia Martínez Gómez

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

Magister en Administración

Director

PhD. Juan Nicolás Montoya Monsalve

Co - Director

C PhD. Luis Alberto Vargas Marín

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2015

Agradecimientos

A Dios por darme la fuerza y perseverancia para cumplir con esta meta. A mi familia porque siempre hacen todo y más para que cumpla mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentí que el camino se terminaba, a todos ustedes mi corazón y gratitud.

A Gran Morada Construcciones SAS por inspirar este trabajo, hacerlo propio, porque todos y cada uno de ustedes hicieron aportes significativos, me motivaron constantemente y no me dejaron desfallecer cada vez que sentía que se me acababan las fuerzas.

Debo agradecer de manera muy especial y sincera a los profesores Juan Nicolás Montoya M. y Luis Alberto Vargas Marín por aceptar dirigir esta tesis; su apoyo incondicional, confianza, disponibilidad, diligencia y capacidad para orientarme han sido invaluable, no solo para mi desarrollo académico, sino también para mi formación profesional y personal.

Resumen

Los programas de compensación se constituyen en un elemento estratégico para las organizaciones, por lo que deben considerarse como una inversión, y derivarse de un proceso de planificación integral con sus correspondientes mecanismos de control, que se hace vida y se adapta a las condiciones particulares del negocio. Este trabajo entrega una propuesta de compensación enfocada principalmente a la retribución como mecanismo de reconocimiento a mayores resultados en cada proyecto de construcción de edificaciones para la empresa Gran Morada Construcciones SAS de la ciudad de Manizales, diferenciando la naturaleza de los aportes del equipo responsable de la ejecución de obra y el personal administrativo.

Palabras clave: Compensación, Sistemas de incentivos, Construcción, Beneficios

Abstract

PROPOSAL OF STRATEGIC COMPENSATION IN CONSTRUCTION PROJECTS BUILDINGS

Compensation programs are a strategic element for organizations, so they should be considered as an investment, and derived from a comprehensive planning process and corresponding control mechanisms, that is life and is adapted to the particular conditions of business. This work provides a compensation proposal focused primarily on the retribution and recognition mechanism to better results in each project building construction for the company Gran Morada Construcciones SAS in Manizales, distinguishing the nature of the contributions of the team responsible for the execution of work and staff.

Keywords: Compensation, Incentive systems, Construction, Benefit

Contenido	Pág.
Resumen	4
1. Precisiones conceptuales	10
1.1 Planteamiento del problema	10
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo general	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 Justificación	12
2. Marco teórico	14
2.1 Compensación estratégica	16
2.1.1 Planificación de la compensación estratégica	18
2.1.2 Los planes de compensación como inversión estratégica	24
2.1.3 El sector de la construcción	26
2.1.3.1 Funcionamiento de las empresas de construcción de edificaciones	27
2.1.3.2 Prácticas y actividades del ciclo constructivo	31
2.1.3.3 Tipo de contratación	33
2.1.4 Compensación y motivación en la construcción	33
3. Marco jurídico de la compensación	38
3.1 Régimen aplicable al sector de la construcción	38
3.2 Análisis de la normatividad que ampara la retribución estratégica	39
3.3 Viabilidad jurídica de la compensación estratégica	41
4. Diseño metodológico	43
5. Desarrollo de la propuesta	45
5.1 Análisis de resultados	45

5.2	Descripción del objeto de estudio	48
5.2.1	Planificación y diseño	49
5.2.1.1	Políticas organizacionales y normativas aplicables	49
5.2.1.2	Objetivos del Plan de compensación	50
5.2.1.3	Alineación de la estrategia	50
5.2.1.4	Evaluar análisis de cargos	51
5.2.1.5	Realizar valoración de los cargos y agruparlos para establecer grados de compensación	52
5.2.1.6	Determinar, analizar el mercado salarial comparativo y establecer una posición salarial	54
5.2.1.7	Asignar niveles de compensación	55
5.2.1.8	Establecer estructura salarial	55
5.2.1.9	Establecer parámetros de medición	56
5.2.1.10	Considerar plan de desvinculación	56
5.2.1.11	Establecer presupuesto y definir políticas	56
5.2.1.12	Plan de compensaciones	57
5.2.1.13	Etapas de comunicación y revisión	57
6.	Conclusiones y recomendaciones	58
6.1	Conclusiones	58
6.2	Recomendaciones	59
A.	Anexo: Glosario	61
B.	Anexo: Encuesta	63
C.	Anexo: Diagrama de flujo	66
	Bibliografía	70

Lista de tablas y figuras

	Pág.
Tabla 1-1: Componentes de la retribución.....	15
Tabla 1-2: Evolución de decisiones retributivas consideradas críticas para los resultados organizacionales	17
Tabla 1-3: Tipos básicos de trabajo en la organización	20
Tabla 1-7: Estudios sobre motivación en el sector de la construcción	35
Tabla 1-8: Análisis de cargos de Gran Morada construcciones para la ejecución de proyectos de edificaciones	53
Figura 1-4: Organigrama básico de una constructora (Personal de planta).....	28
Figura 1-5: Organigrama básico de una constructora (en obra)	29
Figura 1-6: Mapa de procesos aplicable a una empresa constructora	30

Introducción

El presente trabajo de grado se centra en la compensación y la formulación de incentivos apropiados y proporcionales, asociados al rendimiento como técnica para motivar a los equipos de trabajo que aumenten la productividad de la empresa en proyectos de construcción de edificaciones.

El sector de la construcción en Colombia, ha sido importante y cobra especial relevancia en la economía del país en los últimos tiempos. - En el segundo trimestre del 2013 la economía Colombiana creció 4,2% con relación al mismo trimestre del 2012; frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó 2,2%. Analizando el comportamiento sectorial, comparado con el mismo periodo de 2012 por grandes ramas de actividad, se observó una variación del 6.4% en construcción, siendo el segundo mayor crecimiento entre sectores (DANE, 2013). “Dentro de la dinámica presentada por el sector de la construcción sobresale el comportamiento del subsector de edificaciones con un crecimiento anual del 7,9%, en contraste con el 5,1% anual de obras civiles. Al respecto, es importante mencionar que desde el punto de vista de la demanda los rubros de construcción de edificaciones y obras civiles impulsaron la expansión de la formación bruta de capital fijo en el mismo trimestre del año con una tasa de crecimiento del 8,6% y 5,1% anual respectivamente, lo que refleja la capacidad que ha adquirido el sector para añadir valor en la economía nacional” (CAMACOL, 2013).

Al comparar el comportamiento con el trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado del sector de la construcción aumentó 1,7%. Este comportamiento se debió al crecimiento de la construcción de edificaciones en 2,0% y al crecimiento en el valor agregado de obras civiles en 1,0%.(DANE, 2013). Por otra parte, en octubre del 2013 el sector de la construcción generó 1 millón 262 mil empleos en el país, del total nacional, cifra que es

mayor en un 2,2% a la registrada el mes de septiembre y 2,1% superior a la observada el mes de octubre de 2012 (MVDT, 2013)

Estas cifras se ratifican en el ámbito regional, que exhibió un avance del 96.9% en el número de metros aprobados para vivienda. En el caso particular del departamento de Caldas, el ascenso fue del 18.9%. En generación de empleo por cuenta del sector se reportaron 12.000 personas para el 2013, frente a las 11.000 del 2012; con una variación porcentual del 5.8%. La inversión neta por sectores económicos para el tercer trimestre de 2013 y acumulados 2012 – 2013 fue de 20.6% (Banco de la República, 2013).

De lo anterior, podemos observar que cuando se evalúa el impacto en términos de productividad y competitividad del sector de la construcción en el desarrollo económico del país, la construcción y reparación de edificaciones es la actividad más representativa dentro del sector (DANE, 2013) y, el objeto de estudio de la presente propuesta.

La Empresa Gran Morada Construcciones SAS, sujeto de análisis del trabajo, con sede en Manizales, tiene dos años de constituida. Inicialmente, en asocio con Construcciones Felipe Calderón, se dedicó al desarrollo urbanístico de un sector de La Florida, en el municipio de Villamaria. En la actualidad centra sus esfuerzos en un proyecto de vivienda en la ciudad de Manizales y es preocupación permanente de la alta dirección reconocer los aportes tanto individuales como colectivos de los equipos que participan en las diferentes etapas del mismo, con el fin de mejorar la productividad empresarial.

Sin embargo, aunque la organización entiende el valor sustancial de la labor administrativa y su repercusión directa en el desarrollo de la actividad ejecutora, no cuenta con una forma para reconocer el aporte de los equipos a los mejores resultados empresariales. Pese a la diversidad de estudios existentes en el campo de la motivación, existe poca evidencia empírica de las estrategias dirigidas a incentivar y compensar en el sector de la construcción (Sad; Dainty, 2005). Es por esto que a través de este trabajo se pretende elaborar una propuesta de compensación para los colaboradores de los proyectos de construcción de edificaciones, reconociendo su participación desde la formulación, ejecución y liquidación, para la empresa Gran Morada Construcciones SAS.

1. Precisiones conceptuales

1.1 Planteamiento del problema

Las retribuciones que se usan comúnmente en la construcción se suscriben al reconocimiento de la eficiencia del equipo responsable de la ejecución de obra, y es una remuneración que tradicionalmente evalúa rendimientos en función del tiempo, combinando en muchas ocasiones con la remuneración a destajo; este criterio puede aplicarse para algunos trabajos especializados. Sin embargo, la transición del pago por tiempo a un sistema por rendimiento o producción no es sencilla, teniendo en cuenta que esta última tiene relación directa con las particularidades específicas de cada obra (Ribera, 2013). La elaboración de presupuestos de obra es muy particular y tiene criterios muy definidos, sus costos se dividen habitualmente en directos e indirectos, pero dichos costos tienen un alto grado de dependencia con diferentes elementos como el tipo de proyecto, su ubicación, los mecanismos de financiación, el componente administrativo y comercial, entre otros.

Observando el sector, se percibe que la mayoría de los profesionales de las diferentes áreas relacionadas con la actividad no profundizan en este asunto, y es en su vida productiva cuando realmente comienzan a enfrentarlo, terminando con frecuencia en la adopción de las prácticas establecidas de forma empírica, sin revisiones y validaciones periódicas. A esto se suma que la bibliografía especializada en la motivación de los diferentes grupos ocupacionales dentro de la industria de la construcción resulta escasa (Asad; Dainty, 2005)

Es costumbre realizar negociaciones a destajo con subcontratistas, administrando desde la perspectiva de control de costos con el objetivo de no sobrepasar un presupuesto, asignado a partir de unos precios generalizados y poco precisos para cada actividad, sin

analizar las repercusiones que puede tener aceptar determinadas condiciones de trabajo desde los aspectos legales y administrativos.

Los proyectos de construcción deben ser manejados con integralidad, orientando su ejecución desde la perspectiva de gestión de beneficios, entendiendo que cada decisión repercute tanto en los ingresos como en los costos derivados de la ejecución del mismo. Por lo tanto, las compensaciones de mejores resultados determinados a partir de mayor beneficio para la organización deben enfocarse no solo en los responsables de ejecución de obra, sino también reconocer la repercusión de la labor de los diferentes equipos involucrados en el proyecto. (Ribera, 2013)

Es posible entonces, que el que quiere retribuir no sepa cómo hacerlo y que el que no recibe dicha retribución, o se ve afectado por su mala aplicación, se desmotive.

Se conocen en la práctica ejercicios no estructurados de compensación, que terminan desestimulando a algunos colaboradores por no obedecer a un criterio que consideren justo. Por ejemplo, el área encargada de realizar el presupuesto del proyecto es requerida por el área de construcción, porque esta última estima que los precios allí plasmados no están acorde a las condiciones de mercado, obligando a un incremento porcentual de los mismos, sin embargo, al final de la etapa de ejecución, se hacen acreedores de comisión de éxito prácticamente equivalente al aumento solicitado en la etapa preliminar, causando inconformidad por el análisis del proyecto de forma aislada.

La pregunta de investigación que nos guio en este trabajo, entonces sería:

¿Cómo compensar estratégicamente a todos los miembros de un equipo de colaboradores involucrados en las diferentes etapas de un proyecto de construcción de edificaciones, desde su formulación hasta el término del mismo?

La hipótesis:

Crear y desarrollar una estrategia de compensación a mejores resultados para proyectos de construcción de edificaciones permitiría reducir tiempos de espera, aumentar calidad, mejorar el clima organizacional y agregar valor.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de compensación estratégica que reconozca la obtención de rentabilidades superiores a las formuladas como resultado de la eficiencia de los equipos de trabajo en proyectos de construcción de edificaciones para Gran Morada Construcciones SAS de la ciudad de Manizales.

1.2.2 Objetivos específicos

- Revisar las teorías administrativas relacionadas con la compensación estratégica aplicables al sector de la construcción.
- Clasificar la relación de las áreas técnica, administrativa, jurídica, contable y comercial, así como las actividades realizadas durante la formulación, ejecución y cierre de un proyecto de construcción de edificaciones y los sistemas de compensación.
- Validar la compensación estratégica respecto al marco normativo aplicable
- Identificar los elementos de compensación aplicables a proyectos de construcción de edificaciones.

1.3 Justificación

La compensación es uno de los aspectos más importantes de la gestión del recurso humano, y su objetivo principal es obtener y mantener una ventaja competitiva.

Una política de compensación bien diseñada puede ser un incentivo para el logro de las metas a través de colaboradores eficientes, proactivos, con mayor grado de identificación y alto sentido de pertenencia; fomentar la sinergia y el trabajo en equipo, retener talentos al tener en cuenta sus necesidades y expectativas; evitar situaciones como la rotación del personal, el ausentismo, las quejas, etc., desde el punto de vista empresarial, fortalece la imagen corporativa, volviéndose atractiva en el entorno y generando confianza en los clientes tanto internos como externos (Sánchez; Calderón, 2013)

El sector de la construcción, siendo uno de los más importantes en la vida económica del país y de la región, no cuenta mecanismos documentados para reconocer mayores rendimientos en la ejecución de un proyecto.

En muchos casos, las empresas dedicadas a esta actividad no reconocen el valor agregado que podría tener la implementación de este tipo de políticas a nivel de organización, en la productividad del negocio; o la ausencia de ellas, en el comportamiento de la fuerza laboral. Esta situación resulta evidente en la excesiva rotación del personal, la falta de pertenencia, de procesos administrativos, de control, mejoramiento y generación de conocimiento, más allá de los que se relacionan directamente con la calidad de la obra.

En contraposición, es posible que los equipos directivos estén interesados en reconocer beneficios mayores a los esperados en un proyecto en particular, producto del desempeño de sus cuerpos de trabajo, pero no cuentan con mecanismos que les permitan hacerlo adecuadamente, sin desbordar los costos administrativos, acorde al marco legal vigente y especialmente, con un criterio claro que asegure el reconocimiento en sus justas proporciones.

La literatura al respecto para este tipo de negocio en particular, parece escasa, al igual que los estudios especializados en el tema. Por lo anterior, la revisión de la teoría con el fin de contextualizar y relacionar la retribución y sus componentes para una aplicación propia, a través de una aproximación metodológica, enfocada, en este caso, en una empresa de la ciudad de Manizales dedicada a la construcción de edificaciones, resulta pertinente y bastante útil tanto para aquellos que quieren tener políticas claras en esta materia, como para los que aún no reconocen su importancia en la vida productiva de sus organizaciones.

2. Marco teórico

La relación de los sistemas de compensación y el desempeño de las organizaciones ocupa diversas disciplinas como la economía, la sociología y especialmente la gestión de recursos humanos estratégicos. Por lo tanto, definir qué y cómo se reconocen los aportes individuales en el área de los negocios es relevante desde múltiples contextos. “Las decisiones de compensación influyen en la fuerza relativa de las organizaciones en una economía global. Ellos protegen la contratación estratégica, la retención, y la recompensa de los recursos humanos que garanticen la ventaja competitiva buscada por una empresa” (Landsberg, 2012).

Los términos retribución, remuneración, compensación y recompensa no resultan claramente diferenciables en la literatura. Es importante entonces, aclarar el significado y alcance del concepto. Semánticamente, la palabra compensación se define como "para contrarrestar", para compensar. Una investigación sobre el origen de la palabra en varios idiomas le da un sentido de significado holístico que combina rendimiento, contratar, recompensar y retener. (Dawson, C.J, 1995). La compensación representa el conjunto de recompensas intrínsecas y extrínsecas que recibe el empleado por desempeñar su labor (Martocchio, 1998:2 En: Sánchez, 2001). Los incentivos intrínsecos o no monetarios consisten en la satisfacción que una persona recibe del mismo puesto de trabajo o de su entorno laboral (Mondy et al, 1990). Dicha satisfacción se relaciona con características como la variedad de tareas, importancia de la labor desempeñada, la identidad, autonomía y retroalimentación del desempeño a través de la evaluación (Hackman; Oldman, 1976). Las recompensas extrínsecas o monetarias, también conocidas como retribución o remuneración, son recompensas externas al trabajador administradas por la organización, los compañeros de trabajo u otros actores externos (Millán et al, 1999 En: Zapata

Hernández, 2010). Consisten en el pago que recibe una persona en forma de salario, sueldo, incentivo y prestación a cambio del trabajo realizado.

Una parte importante de la literatura sobre el tema trata la compensación, retribución y remuneración como compensación extrínseca, la cual comprende pagos directos, indirectos o beneficios sociales que entrega la organización a sus empleados. Más específicamente, la retribución se entiende como todas las formas de recompensa monetaria y de servicios que recibe un empleado. Tiene dos componentes a saber:

Tabla 1-1: Componentes de la retribución

Retribución Directa	Salario Base	Se establece a partir de las habilidades o el nivel de formación. Refleja el valor del trabajo en sí mismo, sin tener en cuenta contribuciones individuales
	Retribución por antigüedad	Adiciones periódicas al salario de acuerdo al tiempo de servicio. Reconoce la experiencia y busca retener a los empleados valiosos
	Incentivos	Cantidades que se entregan de forma individual o a los equipos por un nivel de rendimiento alcanzado. Se distinguen: retribución por méritos y primas
	Por habilidades y conocimientos	Recompensa al empleado en función de la clase y nivel de conocimientos y habilidades que es capaz de adquirir y aplicar con eficiencia
	Ajustes en función del costo de vida	Se realizan periódicamente en función del costo de vida para garantizar que el empleado mantenga el poder adquisitivo
Retribución Indirecta	Programas de protección	Proporciona beneficios para mejorar la protección en salud y otras adversidades del empleado y su familia
	Servicios	Tiene por objetivo mejorar la calidad de vida del colaborador y su grupo familiar. Se les conoce como retribuciones en especie
	Por tiempo no trabajado	Proporciona tiempo libre o de descanso retribuido

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez, G. (2001)

Muchos autores señalan que los incentivos extrínsecos son los principales motivadores de las actuaciones de los individuos dentro de una organización, proporcionan beneficios tangibles para los empleados, así como una fuente de reconocimiento y sustento (Choi Sang.; Perumal, 2014). (Sad; Dainty., 2005) Considerando los cinco factores de motivación relacionados con el trabajo para cada categoría de empleados, la recompensa monetaria, la seguridad laboral y la satisfacción de la tarea realizada son evidentemente los más reconocidos.

El nivel salarial tiene su efecto más directo en la atracción y retención de los empleados. Las empresas que tienen una estrategia de altos niveles de pago tienen la posibilidad de atraer candidatos y ser más selectivos en las decisiones de retención y contratación (Gerhart, B.; Milkovich, G.T. 1990)

2.1 Compensación estratégica

La compensación adquiere carácter estratégico en la medida que tiene consecuencias para el éxito de la organización (Gómez-Mejía; Welbourne, 1988), esto ubica los sistemas de incentivos, y su condición de instrumento para motivar el comportamiento requerido de los diferentes colaboradores, en un lugar importante entre los procesos de apoyo encaminados a fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización (Zapata; Hernández, 2010).

La compensación estratégica no sólo es importante por motivar y atraer al trabajador con la retribución, sino también por su impacto en los pares de trabajadores y las actividades complementarias de la empresa (Larkin, I., et al., 2012). Es un componente crítico de la estrategia de la organización, que influye en los resultados empresariales mediante la motivación y el esfuerzo por atraer y retener a los empleados con altas capacidades. La compensación es el costo individual más grande para la empresa promedio (Gerhart, et. al., 2009 En: Larkin, I., et al., 2012). Sánchez, G (2001) afirma que no existe acuerdo respecto a la clasificación de las decisiones estratégicas, debido a la falta de estudios empíricos, pero revisa la literatura y resume lo siguiente (Tabla 1-2)

Tabla 1-2: Evolución de decisiones retributivas consideradas críticas para los resultados organizacionales

	Salter (1973)	Cooke (1976)	Lawler (1986)	Carroll (1987)	Milkovich (1988); Milkovich y Broderick (1991)	Gómez-Mejía y Welbourne (1988); Gómez-Mejía (1992)
	<i>Directivos</i>	<i>Directivos</i>	<i>Todos los empleados</i>	<i>Todos los empleados</i>	<i>Todos los empleados</i>	<i>Todos los empleados</i>
Estructura (Diseño)	Incentivos corto vs. largo plazo Rendimiento unidad negocio vs. corporación Nivel riesgo variable/fijo	Enfasis relativo en cada elemento Incentivos corto vs. largo plazo	Filosofía retributiva Posición mercado Equidad interna vs. externa Puesto vs. persona Grado jerarquiac. Componentes retributivos Bases para incrementos	Nivel pago en mercado Equidad Medidas rendimiento Frecuencia medidas Tamaño de los incentivos Diferenciación de primas Incentivos individuo vs. Grupo Plazo corto vs. Largo Retribución diferida vs. no diferida	Posición respecto al mercado Nivel de riesgo Diferencias pago internas Grado jerarquiac. Sistemas evaluación Componentes retributivos Plazo corto vs. largo Rendimiento vs. participación Criterio rendimiento Tamaño y frecuencia recompensas Papel de la estrategia retributiva	Puesto vs. persona Rendimiento vs. participación Agregación medida rendimiento Rendimiento corporación vs. división Medidas cualitativas vs. cuantitativas Plazo corto vs. largo Reparto riesgo Equidad interna vs. externa Igualdad vs. jerarquización Nivel respecto mercado Fijo vs. variable Monetaria vs. no monetaria
Proceso (Estilo de admón.)	Congruencia sistema pago Normalización entre unidades		Congruencia sistema pago Toma de decisiones Centralización Comunicación		Participación empleado Comunicación Centralización Mecanismos apelación	Centralización Comunicación Participación Flexibilidad

Fuente: Sánchez, G, 2001

El desarrollo académico sobre la estrategia de la compensación está enmarcado principalmente en la Teoría de la Agencia de Jensen y Meckling (1976). Aunque ha sido objeto de críticas importantes, es complementada positivamente por otros marcos teóricos (Cuevas-Rodríguez; Gomez-Mejia et. al., 2012).

La teoría de la agencia hace la suposición negativa y poco flexible que los agentes tendrán un comportamiento oportunista que reduce la riqueza del director, pero se sugiere una propuesta alternativa en la que los agentes pueden actuar con honestidad y sin ningún mecanismo de control, en un escenario de reciprocidad como respuesta a recompensas socioemocionales resultantes de la realización y la cooperación. Esta interpretación de la relación principal-agente de cooperación y no de conflicto de intereses permite extender la aplicación teoría de la agencia. Adicionalmente, otras perspectivas teóricas tienen que ver con el reconocimiento del contexto social; según la teoría institucional, es posible predecir las prácticas de una organización sobre la base de las definiciones culturales de comportamiento legítimo, tradición en el sector, la historia de la empresa o de las prácticas de gestión más populares (Eisenhardt, 1988 En: Cuevas-Rodríguez; Gómez-Mejía et. al., 2012).

2.1.1 Planificación de la compensación estratégica

Tradicionalmente, los gerentes fijan las políticas y se benefician de ellas, toman en cuenta los cambios a corto plazo en los acuerdos de negociación colectiva y las condiciones del mercado laboral. Diseñar políticas de compensación a largo plazo implica que serán determinadas por las fuerzas de la oferta y la demanda de los mercados, con lo cual serán adaptables a los cambios del entorno y de los empleados, lo que resultará menos costoso para la organización (Dawson, 1995).

La planificación de la compensación estratégica permite a una organización centrarse en sus objetivos estratégicos y desarrollar un plan integral, teniendo en cuenta el salario base, incentivos a corto y largo plazo, beneficios y oportunidades de crecimiento. Permite que el sistema de compensación apoye los objetivos de la organización, sin sobreponerse a ellos, con lo que tendría un plan de pago que conduzca a los mismos objetivos (McNally, 1992 En: Dawson, 1995)

Es necesario no perder de vista que los empleados desean un sistema de compensación que perciban como justo y acorde con sus habilidades, experiencias y conocimientos (Choi Sang; Perumal, 2014). Moreno-Luzón et al. (2001, p.164) expresan: “los sistemas de recompensas, que necesariamente han de estar vinculados a las formas de medición y control, son el mecanismo de diseño habitual para conseguir ordenar los incentivos de tal manera que, cuando los miembros de la organización buscan sus propios intereses y

objetivos, estén avanzando al mismo tiempo en la dirección de los intereses y objetivos de la organización”

Un plan estratégico para la compensación y los beneficios debe estar bien fundamentado en la vida de la organización y su cultura. Se debe comprender la misión de la organización, los objetivos y la estrategia general para alcanzar esas metas, por tanto, proporciona un marco reflexivo, organizado y eficiente para el diseño e implementación de esas políticas en un sistema de compensación estratégicamente planificado.

Medir el valor estratégico de los puestos de trabajo se convierte en un primer paso necesario para la planificación de la estructura de compensación. Se puede argumentar que la medición de la centralidad estratégica de puestos de trabajo debe ser un componente natural del plan estratégico general. “El grado de complejidad del trabajo tendrá una influencia importante en la definición y ordenación de los incentivos” (Zapata; Hernández, 2010).

Una de las clasificaciones para los tipos básicos de trabajo en la organización se resume en la tabla 1-3

Adicionalmente, la medición de la centralidad estratégica de puestos de trabajo se puede ver en tres dimensiones del valor del trabajo. La primera dimensión es valor crítico: mide el grado en que el trabajo tiene un potencial contribución directa a la realización de programas estratégicos. El segundo valor de dimensión fundamental mide el grado en que es probable que dependerá de los resultados del desempeño en el trabajo de otros puestos de trabajo o unidades. La tercera dimensión es valor sinérgico: mide el grado en que se espera que el trabajo mejore o facilite la contribución de otros puestos de trabajo. Las organizaciones que miden con éxito estas dimensiones pueden alinear los costos de compensación con el valor relativo de los puestos de trabajo a la organización (Weinberger, 1992 En: Dawson, 1995). Esta herramienta permite a las organizaciones ver los trabajos y costos de compensación estratégica y dar cuenta de los puestos de trabajo y los costos en el plan estratégico.

Tabla 1-3: Tipos básicos de trabajo en la organización

Clasificación	Características	Requerimientos y remuneración
Sencillo, rutinario y no sometido a cambios	Estable y poco complejo	Tareas programables permiten precisar el comportamiento del agente
	Productos y/o servicios sencillos o fáciles de elaborar y no sometidos a cambios frecuentes	
	Permite codificación y estandarización de los procesos de trabajo	Pagos fijos
Sencillo y sometido a cambios frecuentes e inciertos	Productos sencillos de elaborar, pero sujetos a variaciones frecuentes en sus características	Mayor flexibilidad y menores niveles de formalización
	Dificulta el uso intensivo de manuales, rutinas y procedimientos codificados como mecanismos de control indirecto	Incrementos en los niveles de formación
		Mayor nivel de cualificación para labores de diseño, dirección y supervisión
Complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes	Entorno complejo pero estable	Individuos con buen nivel de preparación profesional
		Los niveles de formalización deben corresponder a los procedimientos propios del trabajo profesional
	Trabajos cualificados	Pagos o remuneraciones variables basadas en el desempeño o resultados del trabajador
Complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes e inciertos	Entorno complejo y dinámico	Mecanismos de coordinación y control basados en la alta formalización organizativa o en la centralización
		Decisiones no programadas - Función muy compleja dentro del esquema de gestión empresarial
	Ritmo alto de cambio y variedad	Remuneraciones basadas en los resultados con características de pago variables
	Caso más puro del trabajo cualificado y creativo	Pagos por riesgo y remuneraciones no financieras y facilitadoras del estilo de vida

Fuente: Elaboración propia a partir de Zapata; Hernández (2010)

Las organizaciones tienden a tomar decisiones diferentes sobre la contingencia de pago, o la variabilidad, en lugar de sobre el salario base. Los resultados indican que el pago

contingente se asoció con el desempeño financiero, sin afectar el salario base. (Gerhart; Milkovich, 1990).

Un supuesto fundamental de gran parte de la literatura sobre la compensación es que las organizaciones tienen discreción considerable en el diseño de las políticas de remuneración y que las decisiones tomadas tienen consecuencias para el desempeño organizacional. Los salarios variables tienen importantes consecuencias motivacionales, y por tanto, del comportamiento; la teoría de las expectativas predice que la motivación aumenta en la medida en que una conducta es altamente decisiva en el logro de resultados de "valencia".

Los planes de pago por mérito individual, de grupo, y los incentivos organizacionales son formas de alejarse de una estrategia de incrementos regulares de salario base hacia una estrategia en la que pagar varía en función de la consecución de objetivos. Si una porción de la paga del empleado está ligada al desempeño de la empresa, los costos laborales serán más bajos cuando la empresa tiene menos capacidad de pago y mayores cuando la capacidad de pago se incrementa, y la organización puede reconocer a los empleados su papel en su éxito. Con el tiempo, el uso de la remuneración variable no afecta necesariamente a nivel salarial.

En resumen, las teorías de la expectativa y de la agencia muestran los efectos positivos de la retribución variable sobre objetivos conductuales. Del mismo modo, la remuneración variable se adapta bien a la consecución del objetivo de reducir los costos laborales fijos, especialmente importante durante los períodos de baja demanda del producto o recesión del sector. (Gerhart; Milkovich, 1990).

De acuerdo con las teorías de "salarios de eficiencia" (Shapiro y Stiglitz, 1984 En: Gerhart; Milkovich, 1990), por ejemplo, el trabajador holgazán es más de un problema en las grandes empresas, ya que es más difícil de controlar el rendimiento de cada trabajador. Por lo tanto, las grandes empresas pueden utilizar niveles salariales altos para permitirse normas de contratación estrictas. Una hipótesis es que un nivel salarial alto reduce evasión porque los empleados se dan cuenta que es poco probable que puedan encontrar otro trabajo que pague así.

Las pequeñas empresas pueden, por tanto, pagar sueldos básicos más bajos que las grandes empresas. Además, si el crecimiento es un objetivo importante de una pequeña empresa, es probable que las inversiones de capital sean una prioridad, una que es muy exigente con el flujo de efectivo en el corto plazo, tanto que limita el sueldo base. Sin embargo, estas empresas pueden utilizar los incentivos a largo plazo con los beneficios potenciales importantes si se logra el crecimiento (Ellig, 1981 En: Gerhart; Milkovich, 1990).

A partir de la misión y la creación de metas y objetivos de compensación, la organización debe evaluar su sistema de compensación actual. El análisis del empleo es el primer paso en este proceso. El análisis del empleo puede ser definido como " un procedimiento sistemático para la recopilación, documentación y análisis de información sobre tres aspectos básicos de un trabajo: el contenido, requisitos y el contexto en el que se realiza el trabajo" (Bermis, et. al., 1983 En: Dawson, 1995)

El siguiente paso es la evaluación de puestos de trabajo, que se puede definir como "un procedimiento sistemático diseñado para ayudar en el establecimiento de las diferencias salariales entre los puestos de trabajo dentro de un mismo empleador." Este procedimiento requiere: una decisión sobre qué tipo de técnica de valoración de puestos de usar; participación de la dirección y los empleados; y la evaluación de procedimiento tras la finalización del proceso de evaluación del trabajo (Milkovich y Newmann 1993 En: Dawson, 2005)

Esta evaluación produce una clasificación de puestos de trabajo con su correspondiente forma y valor de pago, permitiendo sacar conclusiones sobre el valor relativo de los cargos y la equidad interna en las prácticas de pago. Esta información será el insumo para trazar metas y medios para alcanzar sus objetivos al interior de la organización.

Una vez se tiene esta clasificación, deben evaluarse las consideraciones especiales que pueden afectar la ejecución del plan, por ejemplo: restricciones financieras que impidan la proyección a largo plazo, las necesidades de los empleados, inequidades salariales internas entre puestos de trabajo (deben solucionarse antes de la implementación) y los plazos para el cumplimiento de los objetivos y metas durante cada periodo.

Por último, en la etapa de diseño, debe establecerse un plan de acción para cada objetivo y periodo.

Un equipo de investigadores (Goepfinger; Dobbelaere, 1991) sugiere que el plan estratégico responda las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el propósito de la estrategia?
- ¿Cuál es el crecimiento relacionado o tema crítico abordado con la estrategia?
- ¿Cuál es el objetivo financiero?
- ¿Cuál es el objetivo de no financiero?
- ¿Qué pasos para cada acción son necesarios para ejecutar la estrategia?
- ¿Qué es cada paso específico?
- ¿Quién tiene la responsabilidad de cada paso?
- ¿Cuál es la fecha de inicio del objetivo de cada paso?
- ¿Cuál es la fecha prevista de cada paso?
- ¿Cuáles son las necesidades presupuestales de cada paso y los motivos de dichas necesidades?

Otras consideraciones importantes según Landsberg (2012) serían:

- ¿El beneficio cumple los requisitos normativos?
- ¿Ofrece la compensación ventajas económicas o fiscales óptimas para ambos, colaboradores y la empresa?

“Un plan estratégico es a la vez un producto y un proceso. El plan es un producto en el que el proceso de planificación estratégica produce un documento escrito” (Dawson, 1995). Después de su diseño e implementación, tiene que ser continuamente revisado y adaptado a las circunstancias cambiantes.

Resulta ser un mecanismo eficaz de control y elimina gran parte de los procesos anuales repetitivos asociados con las decisiones de compensación, permite que las organizaciones sean proactivas en lugar de reactivas en la administración de los incentivos. El plan

estratégico puede ser particularmente importante en el paradigma cambiante de una economía globalizada.

2.1.2 Los planes de compensación como inversión estratégica

“Los beneficios a los empleados representan una inversión de la que las empresas obtienen valor y deben ser manejados de acuerdo con una estrategia general de la empresa en lugar de relacionarlo como gasto” (Leopold, 2010)

Tradicionalmente, los beneficios para los colaboradores de una organización se definen de manera estándar para todos los puestos de trabajo y se consideran un gasto fijo para los empleadores; en ocasiones, estos últimos tratan los incentivos como regalos.

La globalización exige un cambio de perspectiva frente al tema, que ayuda a las compañías a fortalecer el compromiso y satisfacción de sus empleados, y a su vez, conducir la atracción, retención y productividad. Leopold (2010) explica cuatro perfiles de empleadores de acuerdo con su enfoque respecto a los programas de beneficio para los empleados, así:

- **Tradicional**
Demuestran un compromiso con el modelo establecido de beneficios de los empleados, el núcleo de lo que es el seguro de salud y planes de jubilación. Financian la mayor cantidad de estos beneficios como sea posible. Las empresas que siguen apoyando los planes de pensiones de capitalización individual es probable que estén en esta categoría. Con el cuidado de la salud y los costos de retiro en el lugar, prefieren salvaguardar sus compromisos con el personal en estas áreas antes de la adición de nuevos programas o explorar ofertas adicionales. Este grupo tiende a ofrecer beneficios voluntarios, pero realizan menos esfuerzo para comunicar y ofrecer soluciones fuera de las prestaciones básicas.
- **Estándar**
Se centra en los fundamentos básicos de los empleados, por lo general incluyendo seguro de salud y un cierto nivel de contribución de la jubilación. Los empleadores estándar son más propensos a beneficiar sólo a los empleados activos, y pueden

estar limitados en su capacidad de ofrecer beneficios adicionales debido a cuestiones de costos. Estos empleadores tienden a actuar como canales que permiten a los empleados tomar ventaja de las tasas de grupo para las prestaciones básicas, incluso si los empleados tienen que pagar por ellos de su bolsillo. Las empresas más pequeñas con sólo una o dos sucursales, y los de la industria de servicios que emplean a una gran proporción de los trabajadores por hora, son dos tipos de patrones que se ajustan con frecuencia el perfil estándar.

- Flexible

Tienden a apoyar una amplia gama de programas de beneficios, ya que son conscientes de la competencia y reconocen la necesidad de dar cabida a la diversidad. Consideran las soluciones de compensación entre ofrecer opciones y los costos de desplazamiento. Ayudar a los empleados a lograr un equilibrio entre su trabajo y su vida personal en una base del día a día es también una alta prioridad. Como resultado de su compromiso con la elección y el enfoque en los empleados de la empresa, los empleadores flexibles pueden ser menos propensos a apoyar programas que tengan una visión a más largo plazo, como las iniciativas de planificación financiera y bienestar. Con el fin de proporcionar un alto nivel de elección, este grupo puede estar más inclinado a apoyar el intercambio económico con los empleados o los costos cambiantes asociados con ciertos beneficios elegidos totalmente por sus colaboradores. Al igual que un menú a la carta, los empleadores flexibles presentan una variedad de opciones de beneficios y el uso de un auto-servicio orientado a la estrategia de mayor comunicación. Esto permite a los trabajadores seleccionar los beneficios que mejor se adapten a sus necesidades individuales.

- Progresivo

Son empleadores que ponen un gran énfasis en la riqueza y diversidad de sus programas de beneficios como diferenciadores competitivos clave. Estos negocios se ven obligados a innovar más allá de las ofertas básicas de salud y bienestar. Muchos han sido los primeros en adoptar los desarrollos de vanguardia, tales como beneficios a las parejas, programas de gestión de ausencia y soluciones de trabajo creativo, como el teletrabajo, el horario flexible y el trabajo compartido. Son también más propensos a ofrecer beneficios no tradicionales, incluidos los servicios de

asesoramiento, recursos de salud in situ, la dirección financiera en el lugar de trabajo y el seguro del animal doméstico. De entrada, el apoyo de la alta dirección es un elemento clave de la estrategia progresiva. Como tendencias en el ámbito de los beneficios, es importante para los empleadores en esta categoría resistir la tentación de dormirse en los laureles; los competidores tienden a seguir su ejemplo rápidamente para mantenerse al día en la carrera por el talento de calidad.

Para cambiar el modo de pensar de una empresa de los beneficios como un gasto a los beneficios como los conductores estratégicos de negocio, los empresarios deben alejarse de la noción tradicional de beneficios hacia las estrategias clave de la salud y el bienestar, la seguridad financiera, equilibrio entre la vida y la experiencia. Muchos empleadores pierden la oportunidad de alinear los beneficios con su estrategia empresarial general.

Debido a que tienen el potencial de ofrecer rendimientos críticos, los beneficios deben ser vistos como una inversión por parte del empleador. Los beneficios entregados por un programa de incentivos efectivo incluyen la reputación, el sentido de las obligaciones y la buena voluntad de reuniones; y, un impacto más conmensurable en los resultados de una empresa es la atracción, retención y productividad.

2.1.3 El sector de la construcción

Según el informe de la Andi de Diciembre 2013, en el tercer trimestre de 2013, la economía creció 5,1%, jalonada principalmente por el sector de la construcción (21,3%), presentando un mejor comportamiento el subsector de edificaciones sobre el de obra civil.

Entre las medidas del gobierno en vivienda se redujo la tasa de interés para crédito de vivienda, para inmuebles entre 80 millones y 200 millones, de un promedio entre 12%-12,5% a 7%, donde la mitad de este subsidio de 5 puntos en el interés, lo ponen los bancos y la otra mitad el gobierno. Los intereses de vivienda efectivamente se han reducido, lo cual ha venido estimulando el incremento de proyectos de vivienda y por tanto la proliferación de empresas dedicadas a la construcción de edificaciones para uso habitacional.

La empresa de construcción de edificaciones es orientada principalmente a realizar el estudio, diseño, planeación, contratación, supervisión, administración y ejecución por

cuenta propia o ajena de toda clase de edificaciones y bienes inmuebles en general, así como a la realización en ellas de adecuaciones, mejoramiento, modificaciones, restauraciones y reparaciones.

Se pueden ejecutar estudios, consultorías y proyectos en materia de urbanismo y arquitectura para complementar desde el entorno las edificaciones o en caso de conjuntos habitacionales tendrá la obligatoriedad de desarrollar elementos urbanísticos y de espacio público. Desarrolla la promoción, venta de lotes o de unidades habitacionales, o locales comerciales o industriales que resulten de la edificación.

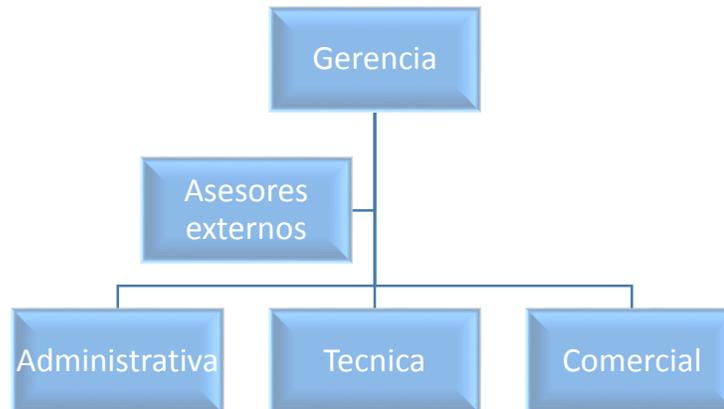
Mediante gestiones administrativas y financieras solicitar préstamos, créditos, financiamientos, otorgar garantías específicas, aceptar, girar, endosar o avalar toda clase de títulos de crédito, otorgar fianzas, hipotecas o garantías de cualquier clase respecto de obligaciones contraídas por la sociedad.

2.1.3.1 Funcionamiento de las empresas de construcción de edificaciones

Para iniciar se debe definir cuáles son sus clientes, algunas empresas se dedican a construir proyectos propios, otras proyectos privados de inversionistas y otros proyectos contratados mediante licitaciones o contrataciones públicas.

Dependiendo de la demanda y tamaño se define el tipo de empresa y por ende las necesidades en su organización y determinación del talento humano necesario para dar respuesta y satisfacción al cliente.

Las empresas constructoras de edificaciones en su mayoría cuentan con tres áreas básicas para la ejecución de sus actividades: Técnica, Administrativa y Comercial, que dependen directamente de la Gerencia y generalmente se tienen unos asesores externos que apoyan las diferentes actividades entre ellos la revisoría fiscal, presupuestos, asesorías jurídicas especializadas.

Figura 1-4: Organigrama básico de una constructora (Personal de planta)

Fuente: elaboración propia

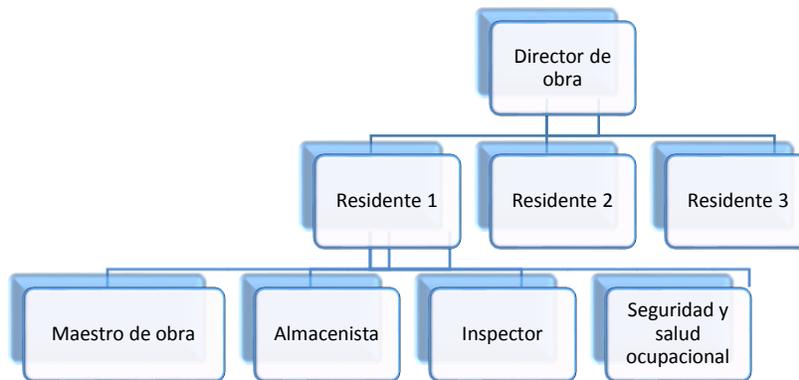
El área técnica está orientada al desarrollo de las actividades de alta calidad, seguridad y desarrollo sostenible durante todo el ciclo del proyecto, teniendo como función principal el control de los procesos de la parte operativa. Cuenta con una división dedicada al diseño, viabilidad del proyecto y otra a la parte de obra en ejecución.

El área administrativa maneja básicamente la gestión de los recursos para el desarrollo de las actividades y buen funcionamiento de la empresa, generalmente en esta se encuentra contabilidad, tesorería, jurídica y recursos humanos.

En el área comercial se manejan las relaciones directas con los clientes.

Un aspecto importante es definir el alcance tecnológico, inicialmente se debe manejar software de diseño, dibujo, presupuesto, programación y control, adicionalmente conectividad y buenos recursos de comunicaciones. Se deberá capacitar las personas antes de iniciar operaciones para lograr la productividad esperada.

Para el desarrollo de las obras se define un organigrama en el cual se tienen claramente definidos los roles profesionales, técnicos y operativos.

Figura 1-5: Organigrama básico de una constructora (en obra)

Fuente: elaboración propia

Se tiene un director de obra que tiene funciones de coordinación general de obras y se dedica parcialmente a cada proyecto, su responsabilidad es de resolver los problemas técnicos, aprobar modificaciones a los proyectos, participar en la elaboración de planes de trabajo, control técnico, administrativo y de costos de obra.

El residente de obra será el responsable de coordinar obra puntualmente y coordinar el equipo asignado, debe controlar los tiempos de ejecución y los recursos necesarios para el desarrollo de la obra sin superar los rangos de desperdicio.

El Maestro de obra coordinará el equipo operativo para la ejecución de la obra, controlando los procesos técnicos designados por el residente de obra.

El inspector debe realizar las mediciones de obra, revisar y consultar los planos de obra para hacer el seguimiento a los subcontratistas.

Almacenista encargado del control de los materiales, insumos, equipos, herramientas y el espacio donde se deben ubicar.

Seguridad y salud ocupacional se encarga de los aspectos de control de riesgos laborales, ambientales, sociales en obra.

En caso que las obras sean fuera de la sede de la empresa se requiere contar con recursos adicionales de alojamiento, alimentación, transporte, primas definidas según la empresa.

Se debe contar con un cronograma de obra que permita controlar los tiempos, procesos y recursos para el cumplimiento de la meta propuesta y fechas de entrega prometidas al cliente.

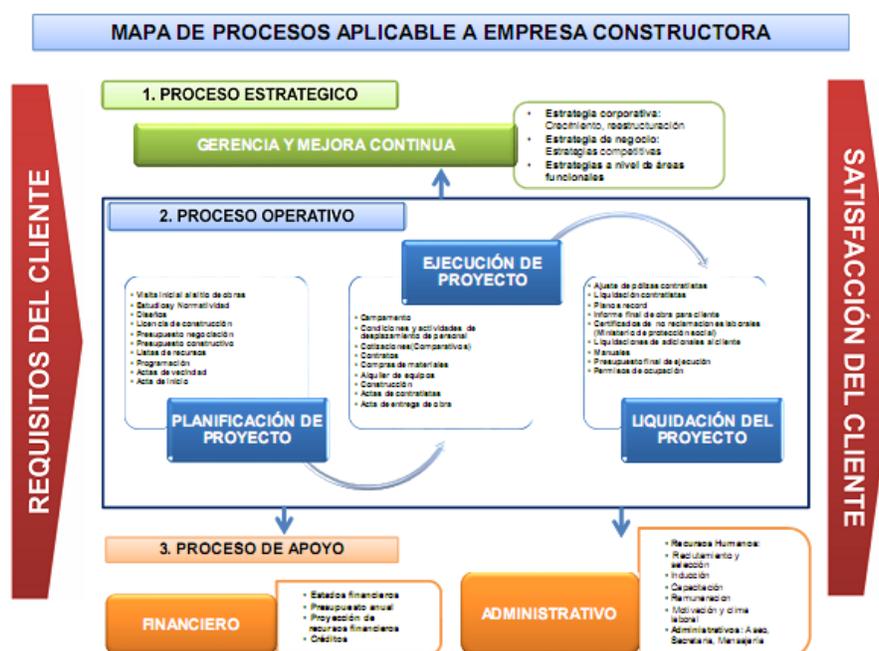
La orientación de la empresa debe ser por procesos para garantizar un desarrollo sistémico mediante procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Busca la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes.

La planeación debe ser participativa.

Necesita controles definidos para cada una de las actividades, generalmente establecidos por procesos de calidad.

- Controles administrativos: personal, salarios, vacaciones, primas
- Control de diseños: comité de control de diseños, donde se coordinen los diseños urbanísticos, estructurales, hidrosanitarios, eléctricos, mecánicos, comunicaciones, etc.
- Control de obras: Costos y presupuestos, programación, construcción y calidad de obra.

Figura 1-6: Mapa de procesos aplicable a una empresa constructora



Para determinar las políticas y objetivos estratégicos es necesario realizar comité gerencial periódicamente y que tenga funciones de mejora continua del marco estratégico de la empresa.

2.1.3.2 Prácticas y actividades del ciclo constructivo

En la industria de la construcción se tenía como costumbre realizar las actividades de acuerdo con la experiencia y la memoria de las personas que las ejecutaban, desde que se inició la aplicación de sistemas de gestión de la calidad, se ha optado por generar procedimientos técnicos documentados que permitan realizar las actividades y controlarlas a partir de la experiencia y dejarlas claras desde la etapa de planificación del proyecto.

Adicionalmente se diseñan instructivos y documentos de registro para garantizar el cumplimiento en la etapa de desarrollo con su implementación, así no se cuente con un sistema certificado de calidad bajo la norma, la empresa debe tratar de aplicarlo en las diferentes etapas del proyecto.

Se realizar todos los ensayos de calidad a los materiales, se solicitan los soportes de calidad y pruebas de laboratorio a los proveedores y se solicitan a los subcontratistas de acuerdo a las actividades a ejecutar.

Los presupuestos se orientan por capítulos y actividades, en el caso de edificaciones se clasifican así:

- Preliminares: Localización y replanteo, Nivelación y Limpieza, Campamento, Cerramiento, Instalación servicios provisionales
- Excavaciones, Cortes y Llenos: Excavación en materiales común manual o mecánica, en zanja a cielo abierto, llenos con material común, afirmado, subbase, retiro de sobrantes.
- Cimentaciones: Solado de limpieza, concreto zapatas, vigas de cimentación, ciclópeo, sobrecimientos
- Estructuras varias: Losa maciza, aligerada, columnas, columnetas, vigas, viguetas, escalera de concreto, alfajía, muro de contención
- Acero de refuerzo: Acero de refuerzo, malla electrosoldada

- Muros livianos y cielo raso: Pared en superboard, dilataciones, carterías, cielo raso gyplac
- Mampostería: Muro en bloque, en ladrillo
- Revoques: Revoque, Argamasa, revoque impermeabilizado.
- Estructuras Metálicas: Columnas, vigas (si es del caso), cerchas.
- Cubiertas: Teja, canales, policarbonato
- Instalaciones Eléctricas: redes, puntos
- Instalaciones hidrosanitarias: redes, puntos
- Aparatos sanitarios y griferías: Sanitario, lavamanos, accesorios, griferías
- Pisos: Cerámicas, baldosas, granito
- Pintura: Estuco, pintura interior y exterior
- Carpintería metálica: Puertas, rejas, baranda
- Carpintería en Madera: Muebles, closet
- Carpintería en Aluminio: Puertas, ventanas
- Red de incendios
- Varios: retiro, aseo, señalización
- Obras de urbanismo: vías y andenes, cerramientos definitivos, áreas comunes, zona social, jardinería, equipamiento urbano
- Costos generales: administración de obra, servicios provisionales y, herramienta y equipo
- Costos indirectos: diseños, aseguramiento de la obra, imprevistos, incrementos, impuestos y tasas, honorarios, notariales y registro en ventas, publicidad y
- Costos de ventas: promoción, sala de ventas, gastos financieros, paga honorarios fiducia, valor terreno.

2.1.3.3 Tipo de contratación

La contratación se realiza partiendo del presupuesto, planos, estudios, diseños, programaciones, solicitando mediante unos términos de referencia las cotizaciones respectivas, donde indiquen costo, plazo, forma de pago.

A partir de esto se realizan los comparativos y se define cuál es el contratista que más adapta a las condiciones de la obra, se procede a realizar el contrato, constituyen las pólizas respectivas para las contrataciones con formalidades y se procede con la ejecución.

Generalmente se define un anticipo para obras a todo costo, para los contratos de Mano de obra los pagos se realizan con actas quincenales de obra recibida a satisfacción.

En el caso de todos los contratos se aplican retegarantías entre el 5% y 10% del valor del acta, la cual es devuelta una vez se tenga completamente recibida y aceptada la ejecución.

2.1.4 Compensación y motivación en la construcción

Se conoce una cantidad importante de literatura sobre la motivación, pero hay muy poca evidencia empírica de los factores que influyen en la motivación de los diferentes grupos ocupacionales dentro de la industria de la construcción. (Sad; Dainty, 2005)

A pesar de los avances tecnológicos y la evolución en la industria, el sector de la construcción sigue teniendo un lugar privilegiado entre los sectores económicos. Por lo tanto, los esfuerzos por mejorar su rendimiento resultan relevantes.

Poco se sabe de los factores motivacionales que subyacen al rendimiento y la productividad de las personas que trabajan dentro de la industria, o si los factores de motivación son diferentes para los distintos grupos profesionales en el sector.

Una mejor comprensión podría conducir al desarrollo de mecanismos más eficientes para mejorar la productividad y el rendimiento, proporcionando posibles ideas sobre el tipo de personas que la industria actualmente atrae y emplea. Este conocimiento podría ayudar a

dar forma a las campañas de promoción destinadas a resolver la escasez de habilidades dentro de la industria.

Las investigaciones previas sobre la motivación del empleado tiende a centrarse en grupos ocupacionales individuales, en lugar de todo el espectro de los empleados que se unen para formar el equipo de construcción. El tratamiento de las personas que trabajan en la industria de la construcción como un grupo homogéneo no permite determinar si los diferentes grupos están motivados por distintos factores.

La revisión de la literatura sobre motivación de la última parte del siglo veinte revela una serie de estudios que han explorado la motivación entre los trabajadores de la construcción (Tabla 1-7).

En conjunto, estos estudios han proporcionado una comprensión básica de los factores que subyacen a la motivación de los diferentes tipos de trabajo en el sector. Sin embargo, han fallado en comparar y contrastar directamente los motivos de los trabajadores operativos y profesionales dentro de la industria de la construcción.

“Para fomentar una perspectiva diferente sobre la motivación del trabajador, Maloney y McFillen (1983) sugieren que un modelo de la motivación desarrollado a partir de la investigación en otras industrias se importara como un marco para el estudio de la motivación en el sector de la construcción. Este modelo, denominado teoría de las expectativas y desarrollado por Vroom (1964) y Porter y Lawler (1968), se refiere específicamente a tres elementos como factores clave en la motivación de los trabajadores. El esfuerzo ejercido por un trabajador hacia una meta específica de rendimiento se define como una función de (1) la creencia de que puede realizar según las necesidades, (2) su creencia de que si lo hace realizar será recompensado, y (3) el valor esperado que él atribuye a la próxima recompensa. Los tres factores son las expectativas de la conversión de esfuerzo en el cumplimiento, el cumplimiento conduce a recompensas y premios que llevan a la satisfacción” (Maloney; McFillen, 1988).

Tabla 1-7: Estudios sobre motivación en el sector de la construcción

Personal operativo						
Schrader (1972)	Hazeltine (1976) Wilson (1979)	Maloney y McFillen (1985)	Maloney y McFillen (1986b)	Maloney y McFillen (1988)	Olomolaiye y Ogunlana (1988a)	Ogunlana y Chang (1998)
Los factores diferenciadores de motivación están identificados y se relacionan con cumplimiento de necesidades, estabilidad laboral y, satisfacción social y propia	La satisfacción de las necesidades de orden superior juega un papel importante en la motivación de las personas que trabajan dentro de la industria	Identificaron la importancia del crecimiento personal, satisfacción laboral y habilidades y conocimientos como motivadores intrínsecos.	Sugieren la Teoría de la expectativa como solución viable para la comprensión de la motivación. Sus necesidades están estrechamente relacionadas con las de los demás trabajadores operacionales en general	Mejorar la expectativa y el medio puede conducir a un mayor esfuerzo, rendimiento y satisfacción de los trabajadores de la construcción	El nivel de desarrollo económico de un país en particular puede determinar que los trabajadores caigan dentro de la jerarquía basada en la necesidad	Los trabajadores de los países en desarrollo tienden a dar prioridad a sus necesidades de orden inferior.
Maestros de obra y profesionales						
Barrett (1993)	Chan (1993)		Culkin y Smith (2000)			
Profesionales de nivel medio tienen un deseo mayor de bonos monetarios, en comparación con los profesionales de nivel superior	En los profesionales de alto nivel, se revaloriza el tamaño del proyecto, la potencia, el rendimiento y el control. Como profesionales desarrollan sus carreras, buscan obtener recompensas intrínsecas de su trabajo, lo que demuestra que los factores motivacionales varían con la edad y la experiencia.		Exploran diferencias en el trabajo relacionado con el nivel de motivación entre operativos y maestros de obra y, profesionales, trabajando para empresas de diferente tamaño. Su objetivo consiste en aplicar este conocimiento para desarrollar intervenciones de gestión de recursos humanos a medida para atraer y retener a las personas que pueden contribuir positivamente a la evolución del negocio de la construcción moderna.			

Fuente: Elaboración propia a partir de Sad; Dainty (2005)

Por otra parte, la literatura existente proporciona unos conocimientos sobre la influencia del tamaño de la empresa, a pesar que la investigación de otros sectores ha demostrado que los tomadores de decisiones que trabajan en pequeñas compañías difieren considerablemente de los que toman decisiones dentro de las organizaciones más grandes, esto no parece ser muy determinante para los empleados de la construcción.

Sad y Dainty (2005) clasificaron los grupos de empleados de la obra en operativos, maestros de obra y profesionales, obteniendo los siguientes resultados:

Resultado evidente que la recompensa monetaria, la seguridad laboral y la propia satisfacción del trabajo realizado son significativos para todas las categorías de empleados. Sin embargo, los resultados también sugieren que, aparte de la necesidad de dinero y la seguridad en el empleo, los empleados profesionales demuestran un fuerte deseo de recompensas intrínsecas. Esto contrasta notablemente con la mano de obra no calificada, que demostró un marcado deseo de recompensas extrínsecas. La mano de obra calificada ha demostrado ser influenciada por una combinación de recompensas intrínsecas y extrínsecas. Esto sugiere que la formación académica y las habilidades desarrolladas entre las personas que trabajan en el sector, tienen un efecto significativo en la motivación. Parece que la inversión en competencias se correlaciona positivamente con el nivel de satisfacción intrínseca derivada de la obra.

La seguridad en el empleo también se consideró un factor importante relacionado con el trabajo motivador por todas las categorías de empleados; se ha incrementado el deseo de los empleados de puestos de trabajo, permanentes y seguros. Por ello es importante que las empresas proporcionen la máxima seguridad en el trabajo a sus empleados.

La auto-satisfacción intrínseca y la sensación de logro en hacer un trabajo con éxito a partir de los trabajos realizados se considera como un factor primordial de motivación para todas las categorías de empleados. Las empresas deben adoptar los procedimientos adecuados de reclutamiento y selección. (Dessler, 1988 En: Sad, Dainty, 2005).

Asegurar que los puestos de trabajo son un reto también se considera un importante factor de motivación para todas las categorías de empleados. Los empleados disfrutan de ser asignados a tareas de trabajo difíciles. Trabajos desafiantes no deben ser interpretados como empleados sometidos a mayor carga laboral. Se debe hacer referencia a empleos de manejo, más exigentes, con mayor autonomía, mientras reciben apoyo dentro de la organización. Esto es importante ya que la falta de autonomía y de apoyo puede resultar en estrés laboral y agotamiento, así como, la frustración e impotencia por parte de los empleados (Dollard et al., 2000 En: Sad, Dainty, 2005).

Por otra parte, el tamaño de la empresa parece tener poco impacto en la motivación de cualquiera de los grupos explorados.

Por lo anterior, se puede sugerir que las organizaciones deben hacer un esfuerzo para adoptar un estilo humanista del enfoque de gestión, con el fin de motivar a los empleados en su trabajo.

3. Marco jurídico de la compensación

3.1 Régimen aplicable al sector de la construcción

Lo primero que debemos conocer es el carácter de orden público que tiene las normas laborales en Colombia, en concordancia con lo consagrado por la Corte Constitucional en la sentencia C-521 de 1995 *“En la Constitución el trabajo representa un valor esencial que se erige en pilar fundamental del Estado Social de Derecho, como se deduce del conjunto normativo integrado por el preámbulo y los arts. 1o., 2o., 25, 39,48,53, 34, 55, 56 y 64, en cuanto lo reconoce como un derecho en cabeza de toda persona a pretender y a obtener un trabajo en condiciones dignas y justas, e igualmente como una obligación social, fundada en la solidaridad social”*. Para los trabajadores de Gran Morada Construcciones S.A.S y las demás empresas constructoras, además de la Constitución Política, la normatividad jurídica aplicable de conformidad con el ordenamiento jurídico colombiano está regida principalmente por el Código Sustantivo del Trabajo, cuyo objeto es *“... lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”*¹.

Las relaciones que regula el Código Sustantivo del Trabajo son las de derecho individual, de carácter particular, las de derecho colectivo, y las de los trabajadores oficiales y los particulares. Las normas laborales en Colombia aplican para todos los trabajadores que se encuentren dentro de su territorio, sin consideración de su nacionalidad.

¹ Código Sustantivo del trabajo.

3.2 Análisis de la normatividad que ampara la retribución estratégica

Dentro del territorio nacional es usual que a muchos trabajadores se les reconozcan los esfuerzos realizados dentro de la empresa a través del pago de bonificaciones, de retribuciones estratégicas, gratificaciones ocasionales, o primas de éxito, como le suelen llamar en muchas empresas.

En consecuencia el legislador se vio en la necesidad de regular la materia y de aclarar cual pago forma factor salarial y cual no, pues por regla general todo pago que la empresa realice a un trabajador como remuneración por su trabajo se considera salario, además para efectos de liquidar las prestaciones sociales, es fundamental para el empleado y el empleador tener claridad acerca de cuáles pagos forman salario y cuáles no.

Lo primero que debemos saber es que de conformidad con el artículo 127 del Código Sustantivo del Trabajo constituye salario no sólo 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. Para que una compensación estratégica no sea considerada como salario, no debe ser entregada de manera habitual, al trabajador y por el contrario debe ser de manera esporádica, y por mera liberalidad del empleador.

En relación con los factores que no son considerados salarios el Código Sustantivo del trabajo en su artículo 128 define que 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. Tampoco las prestaciones sociales, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario

en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

De lo anterior se puede concluir que para que una retribución estratégica que reciba el trabajador no sea considerada salario se debe enmarcar siempre bajo las premisas de la libertad del empleador y lo ocasional, no teniendo un periodo fijo de causación y de pago.

Respecto al artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo, en la sentencia emitida por la Corte Constitucional, C - 521 de 1995 Magistrado Ponente, Barrera Carbonell, en concordancia con la Sentencia C - 710 de 1996, analizó la exequibilidad de esta norma, indicando lo siguiente:

“La regulación de las relaciones de trabajo por los aludidos instrumentos, supone el reconocimiento constitucional de un amplio espacio para que se acuerden entre los trabajadores y los empleadores las condiciones de la prestación del servicio, en forma libre y espontánea, obedeciendo al principio de la autonomía de la voluntad, el cual tienen plena operancia en las relaciones laborales y resulta compatible con las normas constitucionales que regulan el trabajo, en cuanto su aplicación no implique la vulneración de los derechos esenciales o mínimos de los trabajadores, regulados por éstas y la ley”.

En este sentido se ha pronunciado la Corte Suprema de Justicia, Cas. Laboral, Sec. Al respecto y manifestó que *“El Legislador puede entonces también y es estrictamente lo que ha hecho autorizar a las partes celebrantes un contrato individual de trabajo, o de una convención colectiva de trabajo o de un pacto colectivo, para disponer expresamente que determinado beneficio o auxilio extralegal, a pesar de su carácter retributivo del trabajo, no tenga incidencia en la liquidación y pago de otras prestaciones o indemnizaciones. Lo que no puede lógicamente hacerse, ni por quienes celebran un convenio individual o colectivo de trabajo, es disponer que aquello que por esencia es salario, deje de serlo”*

De lo anterior se puede concluir que las altas cortes reconocen la facultad que tienen el empleador y el empleado para llegar a acuerdos dentro del principio de la autonomía de las voluntades, siempre y cuando se respeten los principios constitucionales de protección al trabajador, y no desvirtúe lo consagrado en la Ley y en la jurisprudencia, siendo importante resaltar que bajo ninguna circunstancia se pueden llegar a cometer abusos.

En relación con los pagos que no constituyen salario es importante tener en cuenta el artículo 30 de la Ley 100 de 1993, que consagra que “sin perjuicio de lo previsto para otros fines, para los efectos relacionados con los artículos 18 y 204 de la ley 100 de 1993, los pagos laborales no constitutivos de salario de los trabajadores particulares no podrán ser superiores al 40% del total de la remuneración”

3.3 Viabilidad jurídica de la compensación estratégica

A manera de conclusión y una vez analizada la reglamentación legal existente en relación con la compensación estratégica, se considera que es pertinente e idóneo que el empleador realice el pago de dichas compensaciones, siempre y cuando no desvirtúe lo consagrado por la Ley.

Como recomendación y para mayor claridad se sugiere que se determine de manera expresa que pagos no constituyen salario, la palabra expresa, no se refiere necesariamente a escrito, pero con el fin de evitar futuros inconvenientes lo mejor es elevar dicho acuerdo por escrito.

Además se considera que en caso de que la remuneración estratégica sea superior al cuarenta por ciento del salario devengado por el empleado, dicha remuneración sea tenida en cuenta como factor salarial, para el pago de la seguridad social integral. Lo realmente importante desde el ámbito normativo es establecer entre el empleador y empleado con claridad que pagos que se efectúen constituyen salario, y que pagos no, siempre dentro de los artículos 127 y 128 del Código Sustantivo del Trabajo.

Una de las principales características que debe tener una remuneración estratégica para que no constituya salario, es que la misma no tenga fecha cierta de entrega, no se convierta en una obligación periódica a cargo del empleador y corresponda a la mera liberalidad del empleador de repetirla o no.

Finalmente es importante señalar que la Corte Constitucional precisó en la Sentencia C-521 de 1995 "Factores salariales. Las precisiones que sobre los elementos constitutivos del salario y la posibilidad de que mediante acuerdo entre las partes se pueda establecer que pagos extralegales lo sean, buscan en retributivo de la relación laboral; y, de otra parte, que al trabajador se le concedan ciertos beneficios sin que reflejen para el empleador un incremento en la carga prestacional que finalmente lo conducía a abstenerse de hacerlos"

4. Diseño metodológico

Este estudio, por ser de carácter descriptivo busca representar, delinear o figurar los procesos de compensación empresarial para el sector de la construcción, tratando de especificar las propiedades más importantes a tener en cuenta para el diseño de los mismos (Hernández S; et. al., 1991).

Se determinó utilizar el estudio de caso, como forma esencial de investigación en las ciencias sociales, por considerarse una herramienta valiosa de investigación que permite medir y registrar la conducta del fenómeno objeto de estudio, trascendiendo de la información verbal obtenida por cuestionarios (Yin, 1989 En: Martínez, 2006) a la consecución de datos de una variedad de fuentes, tanto cuantitativas como cualitativas (documentos, registros, entrevistas, observación directa). (Chetty, 1996 En: Martínez, 2006). Se seleccionó esta alternativa de investigación con la intención que, a partir de una revisión teórica, enfocada a las características particulares de la empresa se obtuvieran datos cuantitativos.

Se consultaron diferentes bases de datos recopilando documentos relacionados con compensación, desempeño, retribución, recompensa, motivación, incentivos, entre otros, desde el componente estratégico. Así como planes de compensación estructurados.

Se analizaron noventa referencias bibliográficas y se clasificaron en relevantes y no relevantes. Con las primeras se elaboró el marco teórico con énfasis en la compensación estratégica, los procesos de planificación de la compensación, su componente de inversión estratégica y las repercusiones de la misma.

Posteriormente, se realizó una caracterización del sector de la construcción desde el funcionamiento, las prácticas y actividades del ciclo constructivo, las formas de contratación, y especialmente la motivación y compensación.

El marco jurídico aplicable respalda y sustenta la viabilidad de la aplicación del modelo de compensación estratégica propuesto para la empresa.

Para definir el perfil del empleador, clasificar el tipo de trabajo, identificar los aspectos motivacionales de los empleados en materia de compensación se aplicó una encuesta a todos los colaboradores de Gran Morada Construcciones SAS, incluyendo la alta dirección (Anexo B).

Estaba compuesta de 10 preguntas, cuyas respuestas se sistematizaron y se procesaron mediante análisis estadístico descriptivo. Las primeras cinco buscaban determinar el perfil del empleador conforme a Leopold (2010), las dos siguientes pretendían clasificar el tipo de trabajo y actividades de cada empleado y las tres últimas, las preferencias de los colaboradores en materia de motivación y el grado de entendimiento y aceptación de las condiciones particulares de la empresa.

En la elaboración de la propuesta de compensación para proyectos de construcción de edificaciones para Gran Morada Construcciones SAS, se aplicó el flujograma “etapa de planificación y diseño” elaborado por Sánchez; Calderón (2013).

1. Diagnóstico y análisis de la necesidad de compensación: es la primera que se debe realizar en el proceso, este análisis se efectuó sobre el ambiente interno y externo, posteriormente se elaboró un plan de compensación acorde con los requerimientos de la empresa y su personal, conciliado previamente con la alta dirección.
2. Planificación y diseño: en ella se establecieron todas las variables del plan de compensación: objetivos, plazos, políticas, indicadores, tipos de compensación.
3. Revisión y comunicación: la junta directiva, la gerencia, el área de recursos humanos y la jurídica revisaron y aprobaron las generalidades de la propuesta de plan de compensación.
4. Implementación: se definió la aplicación del mismo dentro del desarrollo del proyecto Morichal Conjunto Cerrado

5. Desarrollo de la propuesta

5.1 Análisis de resultados

Una vez resueltos los objetivos teóricos, se analizaron los resultados de la encuesta aplicada.

1. Teniendo en cuenta su calidad de empleado de Gran Morada Construcciones S.A.S, ¿considera usted que esta ofrece las garantías mínimas de contratación?

El 100% de los encuestados considera que la empresa ofrece las garantías mínimas de contratación.

2. ¿Gran Morada fomenta su crecimiento profesional y personal? ¿Cómo?

El 93.33% considera que se fomenta su crecimiento profesional y personal con estabilidad laboral, reconocimiento profesional, promoción, apoyo de estudio, horarios definidos, ambiente agradable y expectativas de mejoramiento a largo plazo. Mientras el 6.67% afirma que no lo hace

3. ¿Los mecanismos de comunicación existentes en la empresa son efectivos y proporcionan una visión amplia del momento actual de la empresa?

El 100% considera que si porque a través de los comités periódicos se mantienen al tanto de las actividades relevantes o estratégicas de cada uno de los departamentos y del papel de cada colaborador.

4. ¿La organización le brinda espacios de participación y reconoce sus aportes en la estructuración de procesos empresariales?

El 100% afirma que la organización brinda espacios de participación y permite hacer aportes individuales en los distintos procesos empresariales.

5. De estos beneficios adicionales ofrecidos por la empresa para el desarrollo de sus actividades ¿cuáles recibe? ¿Obedecen a las necesidades particulares de su cargo?

a. Auxilio de celular:	40%
b. Auxilio de rodamiento:	33.33%
c. Apoyo económico de estudio:	13.33%
d. Ninguno:	13.34%

El 100% considera que estos auxilios se ajustan a las necesidades de su cargo

6. De las siguientes 4 clasificaciones de tipos básicos de trabajo, ¿en cuál ubica su cargo?

A. Sencillo, rutinario y no sometido a cambios: estable y poco complejo, tareas sencillas o fáciles de realizar y no sometidos a cambios frecuentes, Permite codificación y estandarización de los procesos de trabajo.

B. Sencillo y sometido a cambios frecuentes e inciertos: tareas sencillas o fáciles de realizar, pero sujetas a variaciones frecuentes en sus características, Dificulta el uso intensivo de manuales, rutinas y procedimientos codificados como mecanismos de control indirecto.

C. Complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes: entorno complejo pero estable, Trabajos cualificados.

D. Complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes e inciertos: decisiones no programadas, función muy compleja dentro del esquema de gestión empresarial, ritmo alto de cambio y variedad Caso más puro del trabajo cualificado y creativo.

De los 15 empleados de planta, el 20% se clasifican en trabajo sencillo, rutinario y no sometido a cambios, el 73.3% en trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes; y por último, el 6.7% en trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes e inciertos.

7. ¿Si tuviera que clasificar sus actividades diarias, la consideraría administrativas u operativas?

El 60% se considera que sus labores son administrativas y el 40% restante se clasifica en operativa (ver tabla 1-8)

8. De 1 a 5 siendo uno el más bajo y cinco el más alto, ordene por importancia los siguientes aspectos que más lo motivan

a. Bonos monetarios	26.22%
b. Estabilidad laboral	24%
c. Reconocimiento profesional	22,67%
d. Crecimiento personal	15.56%
e. Recompensa en especie	11.56%

9. ¿Considera que la política que adopto la organización de asignar salarios por debajo del mercado con incrementos asociados a logros colectivos, cumple el objetivo de garantizarle la continuidad laboral en caso de una recesión del sector de la construcción de edificaciones?

El 86.77% considera que si y el 13.33% está en desacuerdo

10. ¿Está usted de acuerdo que los niveles salariales de cada cargo estén directamente relacionados con la responsabilidad frente a los proyectos de edificaciones como objeto principal de la organización?

El 66.77% está de acuerdo y el 33.33% no está de acuerdo

La aplicación del instrumento nos permite concluir que los colaboradores consideran que el perfil de su empleador es flexible, se sienten valorados y reconocidos por la empresa, con un nivel de participación importante.

Tienen claridad sobre su papel en la organización y se sienten motivados por la estabilidad laboral, el crecimiento profesional y como era de esperarse, los estímulos monetarios.

De las respuestas se puede inferir en términos generales, que a criterio de los colaboradores la forma más satisfactoria de compensación sería la de carácter extrínseco,

a través de retribución por mejores resultados en los proyectos, y debe obedecer en justa medida a las responsabilidades del cargo.

5.2 Descripción del objeto de estudio

Gran Morada Construcciones S.A.S es una empresa dedicada la construcción de edificaciones, constituida legalmente en la ciudad de Manizales, en el año 2012 acogida a la Ley 1429 de 2010, que fomenta la generación y formalización de empleo, generando incentivos a las pequeñas nuevas empresas aumentando beneficios y reduciendo el costo de formalización.

Ajustada al cumplimiento de las normas y buscando fortalecer su talento humano mediante la adopción de mecanismos, procedimientos y procesos que le permitan innovar en el mercado y ser sostenible en el tiempo, nace allí su interés genuino de dar relevancia desde la selección de un capital humano altamente calificado y capacitado para desarrollar actividades de alto desempeño que promuevan el desarrollo profesional, grupal y empresarial, planificando dentro de sus políticas organizacionales promover y generar mecanismos de desarrollo para quienes la conforman, integrando desde su primer proyecto individual, Morichal, gran cantidad de elementos que incentiven el recurso humano para que estos sean quienes hagan de él un proyecto exitoso y a la vez el referente para el futuro de la organización.

Por ello desde su estilo de dirección, la gerencia tiende a apoyar una amplia gama de programas de beneficios, ya que es consciente de la competencia y reconoce la necesidad de dar cabida a la diversidad. Considera como una alta prioridad que las soluciones de compensación pueden ayudar a los empleados a lograr un equilibrio entre su trabajo y su vida personal.

A la fecha. La planta de personal está distribuida en departamentos en cabeza de la gerencia, conformados así:

- Gerencia
- Departamento de proyectos: coordinador(a) de proyectos y líder de proyecto

- Departamento de construcción: coordinador(a) de construcción, residente administrativo y maestro de obra.
- Departamento de ventas: coordinador(a) de ventas y dos ejecutivas de ventas
- Departamento administrativo: Líder administrativo, asistente administrativo y servicios generales.
- Departamento jurídico: Líder jurídico
- Departamento contable: Líder de contabilidad y auxiliar contable

La implementación de incentivos a los colaboradores es una muestra del compromiso y el apoyo de la alta dirección como elemento clave de la estrategia progresiva de desarrollo en todos los niveles, la definición de los parámetros esenciales y la forma de compensación son el primer gran paso a un sistema formal de compensación.

En materia de compensación de los referentes disponibles se tiene que la inmensa mayoría no ofrece una política integral de incentivos, sino acciones puntuales para actividades específicas, como: bonificaciones por consecución de nuevos negocios, expresado en un porcentaje del valor del mismo (1% aproximadamente); reconocimiento por eficiencia en la ejecución del presupuesto asignado a través de la reducción de costos manteniendo la calidad (dependiendo del porcentaje de ahorro); premios por disminuir los tiempos de ejecución, siempre y cuando se conserve el equilibrio presupuestal del proyecto.

5.2.1 Planificación y diseño

5.2.1.1 Políticas organizacionales y normativas aplicables

En la encuesta elaborada, se determinó el perfil del empleador a partir de Leopold (2010), encontrando que la alta dirección de la empresa Gran Morada Construcciones SAS se clasifica como un empleador flexible, que entiende la necesidad de tener empleados equilibrados en el trabajo y la vida personal, reconociendo su participación activa en el crecimiento y consolidación empresarial, cuidando siempre la estabilidad económica y financiera de la organización.

Como se estableció en el capítulo del marco jurídico y teniendo en cuenta que el momento de la compensación estará ligado a la liquidación de cada proyecto de manera independiente, no será una obligación periódica a cargo del empleador siempre y cuando no desvirtúe lo consagrado por la Ley.

5.2.1.2 Objetivos del Plan de compensación

Serán objetivos del Plan de compensación estratégica:

- Tener claridad frente a las expectativas de los accionistas, la empresa y los trabajadores
- Definir los parámetros de asignación de incentivos basados en el análisis y diseño de los cargos
- Sentar un precedente de equidad y transparencia en materia de aplicación de la estrategia.
- Señalar los responsables de la ejecución del plan de compensación
- Identificar los mecanismos de control y seguimiento a partir de esta herramienta

5.2.1.3 Alineación de la estrategia

Tiene por objeto establecer el equilibrio entre las expectativas de los accionistas, las expectativas de los empleados y los objetivos de la empresa

Ha sido costumbre en la organización cuando se vincula al personal, presentar claramente cuáles son los objetivos organizacionales y compartir la visión de los socios respecto a la empresa, su filosofía, el tipo y volumen de negocios que se espera, la estructuración de los procesos y la participación requerida de parte de los empleados para la consolidación del proyecto empresarial.

A través de la encuesta aplicada a los colaboradores, se ratifica que la seguridad laboral, la recompensa monetaria y la satisfacción del trabajo son relevantes para todos los colaboradores de la empresa, tal como lo expresaron Sad y Dainty (2005).

El crecimiento responsable de la empresa, con un volumen de proyectos acorde a la capacidad de respuesta del equipo de trabajo, que entregue los rendimientos esperados por los socios, brinde estabilidad laboral, motivación y calidad de vida a toda la organización, puede apalancarse con el diseño y aplicación del plan de compensación.

5.2.1.4 Evaluar análisis de cargos

Identificar las necesidades del programa

Es común que las diferentes organizaciones realicen actividades puntuales de compensación desarticuladas, que no obedecen al direccionamiento estratégico, pese a que la literatura relacionada proporciona los mecanismos para definir y organizar la distribución de incentivos en términos generales, obteniendo el máximo beneficio para las partes.

En este momento, Gran Morada Construcciones SAS no es ajena a este fenómeno, pero con dos factores importantes a favor, el compromiso de la gerencia y, que muchos de sus procesos se encuentran en implementación, elaboración, diseño y ajuste; permitiendo tomar referentes y ajustarlos a su realidad empresarial con revisiones periódicas en el marco del mejoramiento continuo.

Cada proyecto ejecutado por la empresa será objeto de evaluación y generará retribuciones independientes, que se serán reconocidas al momento de la liquidación del mismo, a quienes hagan parte del equipo de colaboradores.

Factores compensables del puesto

Si bien es cierto, el plan integrará compensaciones intrínsecas y extrínsecas, tanto directas como indirectas, el elemento diferenciador con relación a las empresas del sector obedece al reconocimiento de mejores resultados, es decir, retribución. Esto se evaluará en dos direcciones, a saber:

Área Operativa:

Para el equipo de obra, que dentro de la estructura planteada estará integrado por director(a) de obra, residente técnico, residente administrativo, maestro de obra, oficial y profesional de Seguridad y Salud Ocupacional (mientras este asignado(a) a un solo proyecto), el incentivo estará asociado al ahorro generado sobre los costos directos, y se asignará proporcionalmente al salario percibido mensualmente.

Por su parte, el equipo comercial se entiende reconocido e incentivado en el ejercicio natural de su actividad, por lo tanto, la empresa diseñó un plan de incentivos por cumplimiento de metas y reducción de tiempos de venta para el caso específico del

Morichal Conjunto Cerrado, que podrá hacerse extensivo con los correspondientes ajustes a los demás proyectos

Área administrativa:

Para los colaboradores que clasificados en esta área, se implementará un modelo de retribución asociado directamente al mayor valor obtenido respecto a la utilidad esperada definida al momento de la factibilidad del proyecto. Dicha retribución se asignará de forma proporcional al salario recibido.

Seleccionar comité de compensación:

Se conformó el comité para hacer la valoración de los cargos, reglamentar el comité, definir el alcance de la compensación, socializarlo y tramitar su aprobación, posteriormente, comunicarlo a todo el equipo de trabajo

Una vez esté vigente, evaluar, revisar y liquidar la compensación, proponer los ajustes y mejoras a que haya lugar.

Hacen parte de dicho comité el gerente como responsable de la toma de decisiones, coordinador(a) de proyectos para que informe los resultados finales del proyecto y valide el cumplimiento de las condiciones de la compensación, líder administrativo para brindar la información salarial de los empleados y como ejecutor del pago de la compensación, y el líder jurídico para certificar el cumplimiento de la normatividad relacionada.

5.2.1.5 Realizar valoración de los cargos y agruparlos para establecer grados de compensación

Conforme a lo expresado en Zapata; Hernández (2010), se realizó la clasificación de los tipos de trabajo por departamentos y posteriormente por empleados, teniendo en cuenta las labores realizadas en función de los proyectos.

Tabla 1-8: Análisis de cargos de Gran Morada construcciones para la ejecución de proyectos de edificaciones

Departamento	Funciones	Área	Tipo de trabajo - Según Zapata, Hernández (2010)
Gerencia	Dirigir y ejercer la representación legal de la organización	Administrativa	Complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes e inciertos
	Conseguir y estructurar los negocios		
	Presentar informes periódicos a la junta de socios		
Proyectos	Formular, controlar, evaluar y liquidar los proyectos de construcción de edificaciones desde el componente técnico, jurídico, ambiental, financiero y social	Administrativa	Complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes
	Revisar detalladamente y coordinar los diseños arquitectónicos y urbanísticos		
	Acompañar equipo comercial en pre y posventa		
Construcción	Ejecutar las obras relacionadas con el proyecto, incluyendo la gestión de los recursos requeridos	Operativa	Complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes
	Velar por el cumplimiento de la normatividad aplicable en materia de calidad y rendir informes periódicos		
	Acompañar al equipo comercial en pre y posventa		
Comercial y mercadeo	Elaborar y ejecutar el plan de mercadeo	Operativa	Complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes
	Comercializar las unidades en venta en los tiempos establecidos		
	Acompañar y hacer seguimiento a los clientes durante todo el ciclo de compra		
Administrativo	Contratar el personal y administrarlo desde el aspecto laboral	Administrativa	Complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes
	Suministrar los elementos necesarios para el cabal cumplimiento de sus labores		
	Ejercer las funciones de tesorería		
Jurídico	Apoyar transversalmente a la organización en asuntos legales	Administrativa	Complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes
	Escriturar las unidades comercializadas y elaborar los manuales, el reglamento de propiedad horizontal y demás documentos relacionados		
	Elaborar actas de liquidación y documentos equivalentes (Fiducia, proveedores, contratistas, socios, etc.)		
Contable y financiero	Contabilizar todos los movimientos financieros del proyecto	Administrativa	Complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes
	Suministrar y requerir la información financiera del proyecto		
	Realizar el cierre contable		

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los 7 departamentos se observa que el 14,3% (Gerencia) resulta ser Complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes e inciertos. El 85.7% restante obedece a trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes.

Se observa que de los 15 empleados de planta, el 20% se encuentra en la clasificación de trabajo sencillo, rutinario y no sometido a cambios, el 73.3% en trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes; y por último, el 6.7% en trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes e inciertos.

5.2.1.6 Determinar, analizar el mercado salarial comparativo y establecer una posición salarial

Gran Morada Construcciones SAS está clasificada como pequeña empresa, sin embargo, es importante recordar que como se pudo establecer en la revisión de la literatura sobre compensación y motivación para el sector de la construcción, no resulta relevante el tamaño de la organización.

En materia de reclutamiento y selección de personal se tiene a la empresa Gente Brillante como asesora externa, que adicionalmente apoyo el estudio de los rangos salariales asignados por las diferentes empresas del sector de la construcción en Manizales

Se puede decir que actualmente, la escala de remuneración para los diferentes cargos en la organización está por debajo del mercado. Esto se explica a partir de la estrategia de incorporar inicialmente fuerza laboral joven, formada, sin experiencia específica, pero con capacidad de adquirir las habilidades necesarias en el corto plazo y posteriormente, realizar una nivelación salarial a nivel del mercado previo cumplimiento de los siguientes requisitos en colaboración conjunta, exigidos por la gerencia y aplicables en dos fases:

Primera fase:

Licencia de construcción y crédito constructor aprobado, punto de equilibrio financiero y comercial de la primera de tres etapas para el primer proyecto y segundo proyecto en venta.

Segunda fase:

Punto de equilibrio segunda etapa para el primer proyecto, licencia de construcción, crédito constructor aprobado, punto de equilibrio financiero y comercial de la primera de cuatro etapas del segundo proyecto.

Estas políticas obedecen a la intención de fijar una escala salarial que permita realizar una adecuada retención de personal, cuyos objetivos individuales estén acompañados con la

estrategia empresarial. O en caso contrario, que el salario resulte competitivo frente al mercado y permita a la empresa vincular personal con formación específica y experiencia

5.2.1.7 Asignar niveles de compensación

Manteniendo absoluta independencia frente a los salarios de los empleados, se define que el modelo aplicable de compensación se enmarca en la remuneración variable, ya que se adapta al momento económico de la empresa y cumple con el objetivo de reducir los costos laborales fijos (Gerhart; Milkovich, 1990).

Respecto a la externalidad del sector, “en la evolución de este sector en los últimos años no se puede hacer referencia a un comportamiento homogéneo para los subsectores de la construcción. Las edificaciones mantuvieron, en general una buena dinámica en el periodo 2000-2005, un comportamiento más errático entre el 2006 y 2012, con retrocesos en el 2009 y 2010, y con tasas positivas en 2011 y 2012. En 2013 continua el buen comportamiento con un crecimiento de 13,6%, hasta septiembre” (ANDI, 2013)

El área en licencias aprobadas para construcción creció en un 18,9% en los primeros nueve meses del año anterior.

Adicionalmente, el plan de gobierno de 100.000 viviendas nuevas también favoreció el desempeño del sector de la construcción. Otro programa del gobierno con el que se impactó y sigue vigente es el de Vivienda para Ahorradores, con el cual se impulsará la construcción de residencias, para personas que ganen entre 1 y 2 salarios mínimos mensuales. Para este programa se realizara una inversión pública de 8 billones de pesos. (ANDI, 2013)

Por lo anterior, esta propuesta garantiza estabilidad laboral durante los periodos de recesión propios del sector de la construcción por no tener una nómina desbordada, y ante cualquier crecimiento mejora las condiciones económicas del personal y los socios.

5.2.1.8 Establecer estructura salarial

El plan integrará compensaciones intrínsecas y extrínsecas, tanto directas como indirectas, el elemento diferenciador con relación a las empresas del sector obedece al reconocimiento de mejores resultados, es decir, retribución.

La estructura jerárquica está directamente relacionada con la escala salarial

- Gerente
- Coordinadores de departamento
- Líderes de departamento
- Asistentes de departamento

5.2.1.9 Establecer parámetros de medición

Departamento de ventas: unidades vendidas y tiempo de ventas

Departamento de construcción: Partiendo del presupuesto del proyecto al momento de la liquidación, se calculan los ahorros en costos directos.

Departamento de proyectos, administrativo, jurídico y financiero: incremento de las utilidades proyectadas.

5.2.1.10 Considerar plan de desvinculación

Como el elemento retributivo del plan de compensación planteado establece que se realizara de forma independiente para cada proyecto que reporte utilidades mayores a las esperadas en la formulación, producto de la eficiencia colectiva de los equipos de trabajo, al interior del comité de valuación de cargos se determinó que solo se tendrán en cuenta los empleados que se encuentren vinculados en ese momento, es decir, que en caso de retiro anticipado, el empleado pierde todo derecho a este reconocimiento.

5.2.1.11 Establecer presupuesto y definir políticas

Presupuesto:

Los recursos resultarán de las mayores utilidades del proyecto, en un porcentaje establecido por el comité y aprobado por la junta de socios

Políticas:

El gerente general por su calidad de socio, no percibirá incentivo alguno producto de las mayores utilidades del proyecto.

Cada proyecto ejecutado por la empresa será objeto de evaluación y generará retribuciones independientes, que se serán reconocidas al momento de la liquidación del mismo, a quienes hagan parte del equipo de colaboradores.

El plan integrará compensaciones intrínsecas y extrínsecas, tanto directas como indirectas, el elemento diferenciador con relación a las empresas del sector obedece al reconocimiento de mejores resultados, es decir, retribución.

Cuando ocurra retiro anticipado de la empresa, el empleado pierde todo derecho a este reconocimiento.

En todo caso, el comité de compensación vigilará y verificara el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos y ante cualquier falta en este sentido, el empleado perderá todo derecho al incentivo.

El comité también se encargará de la reglamentación y estudio de los casos especiales.

5.2.1.12 Plan de compensaciones

Teniendo en cuenta que Morichal Conjunto Cerrado es el primer proyecto individual de la organización, se constituye en oportunidad para la implementación de varios procesos que se están gestando al interior de la organización. En el caso que nos ocupa, el plan de compensación se proyectará inicialmente a 3 años, que corresponde al periodo de ejecución del mismo.

El pago se realizará simultáneamente con la quincena correspondiente para garantizar que si excede el 40% los aportes legales se verán reflejados en la seguridad social.

5.2.1.13 Etapa de comunicación y revisión

Una vez aprobado el plan para Morichal Conjunto Cerrado, se dará a conocer a todos los miembros de la organización, quienes habrán sido informados previamente de la composición, funciones y alcance de las actuaciones del comité, así como la reglamentación del plan de compensación.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Gran Morada Construcciones SAS, objeto del presente estudio, cuenta con una oportunidad única de establecer procesos bien fundamentados no solo en materia de compensación, sino en todo lo relacionado con su direccionamiento estratégico.

Para garantizar la sostenibilidad permanente de una empresa e implementar políticas y buenas prácticas organizacionales enfocadas a la calidad total, no resulta suficiente el compromiso y la intención cuando existen restricciones de tipo financiero. Sin embargo, esto no puede ser un impedimento, sino el punto de partida hacia un proceso estructurado conforme a las posibilidades reales en el tiempo.

De lo anterior se deriva que el tipo de compensación principal definido en este trabajo sea la retribución como mecanismo de reconocimiento a mayores resultados de un proyecto respecto a la factibilidad y a los costos directos del mismo.

Cuando se tiene una escala salarial estructurada e implementada conforme al marco normativo aplicable, esta se convierte en un criterio efectivo y equitativo de distribución de los incentivos otorgados. La compensación variable resulta el mecanismo más apropiado cuando de preservar la estabilidad laboral se trata, independientemente de la incertidumbre empresarial y del sector. Dicha estabilidad se considera un mecanismo de compensación intrínseca de alta relevancia para los colaboradores, especialmente en el sector de la construcción en general.

El factor determinante del plan estratégico es el perfil del empleador y su posición frente al proceso de compensación.

La diferenciación en la forma y los criterios de retribución establecidos entre la obra y el personal de planta obedece a que a los primeros se les reconoce una administración eficiente de los recursos asignados y el buen manejo de los mismos; mientras que al segundo grupo se le pretende recompensar el trabajo en equipo y el apoyo permanente durante todas las etapas del proyecto.

6.2 Recomendaciones

Esta ampliamente establecida desde diferentes autores, la necesidad de revisar y ajustar las escalas salariales, eliminando cualquier inequidad relacionada con la función, el trabajo y la exposición de los puestos de trabajo, antes de la implementación y puesta en marcha del plan estratégico de compensación

Basándose en los hallazgos de la revisión teórica y del análisis del sector de la construcción, y como producto de la recomendación anterior, se sugiere que el criterio de distribución obedezca a las escalas de remuneración establecidas. Si bien se propuso una política de retribución, los porcentajes deben fijarse con la gerencia por ser el válido interlocutor entre accionistas y colaboradores.

La puesta en marcha del proceso de compensación para el caso de Gran Morada Construcciones SAS está asociada al desarrollo de Morichal Conjunto Cerrado y como todo ejercicio de planificación exige una revisión minuciosa y posterior ajuste. Esto no es exclusivo del primer proyecto, sino extensivo y a todos y cada uno de ellos.

En este momento, la organización cuenta con procesos aislados que apuntan a incentivar a su equipo de trabajo mediante el apoyo económico para estudio (tecnólogo, pregrado y Posgrado), pero cualquier actividad similar debe estar enmarcada dentro de la integralidad del plan, debidamente documentada y parametrizada.

Se sugiere la conformación formal de un comité de remuneraciones que participe activamente en la formulación, revisión, valoración, seguimiento y ajuste del plan estratégico establecido.

A. Anexo: Glosario

- **Carácter de orden público:** Las disposiciones legales que regulan el trabajo humano son de orden público y, por consiguiente, los derechos y prerrogativas que ellas conceden son irrenunciables, salvo los casos expresamente exceptuados por la ley,
- **Contrato de trabajo:** Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración
- **Elementos Esenciales:** Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales: a) La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; b) 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. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y c) un salario como retribución del servicio.
- **Empleado:** Persona que trabaja para otra o para una institución a cambio de un salario.

- **Empleador:** es, en un contrato de trabajo, la parte que provee un puesto de trabajo a una persona física para que preste un servicio personal bajo su dependencia, a cambio del pago de una remuneración o salario.
- **Prestaciones sociales:** Las prestaciones sociales son beneficios legales que el empleador debe pagar a sus trabajadores adicionalmente al salario ordinario, para atender necesidades o cubrir riesgos originados durante el desarrollo de su actividad laboral.
- **Salario:** Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación o retribución directa y onerosa del servicio, y que ingresan real y efectivamente a su patrimonio, es decir, no a título gratuito o por mera liberalidad del empleador.
- **Trabajo:** El trabajo, según el artículo 5 del código sustantivo del trabajo, “es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución
- **Utilidades y pérdidas:** El trabajador puede participar de las utilidades o beneficios de su empleador, pero nunca asumir sus riesgos o pérdidas. Los Anexos son documentos o elementos que complementan el cuerpo del trabajo y que se relacionan, directa o indirectamente, con la investigación, tales como acetatos, cd, normas, etc. Los anexos deben ir numerados con letras y usando el estilo “Título anexos”.

B. Anexo: Encuesta

NOMBRE _____

PROFESION _____

CARGO _____

La siguiente encuesta tiene como objetivo la elaboración de una propuesta de compensación estratégica en proyectos de construcción de edificaciones para la empresa Gran Morada Construcciones S.A.S

Por favor responda a todas las preguntas, el tiempo estimado es de 10 minutos.

1. Teniendo en cuenta su calidad de empleado de Gran Morada Construcciones S.A.S, ¿considera usted que esta ofrece las garantías mínimas de contratación?

SI () NO ()

2. ¿Gran Morada fomenta su crecimiento profesional y personal? ¿Cómo?

SI () NO ()

¿Cómo? _____

3. ¿Los mecanismos de comunicación existentes en la empresa son efectivos y proporcionan una visión amplia del momento actual de la empresa?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

4. ¿La organización le brinda espacios de participación y reconoce sus aportes en la estructuración de procesos empresariales?

SI () NO ()

5. De estos beneficios adicionales ofrecidos por la empresa para el desarrollo de sus actividades ¿cuáles recibe? ¿Obedecen a las necesidades particulares de su cargo?

a. Auxilio de celular: ()

b. Auxilio de rodamiento: ()

c. Apoyo económico de estudio: ()

d. Ninguno: ()

6. De las siguientes 4 clasificaciones de tipos básicos de trabajo, ¿en cuál ubica su cargo?

a. Sencillo, rutinario y no sometido a cambios: estable y poco complejo, tareas sencillas o fáciles de realizar y no sometidos a cambios frecuentes, Permite codificación y estandarización de los procesos de trabajo.

b. Sencillo y sometido a cambios frecuentes e inciertos: tareas sencillas o fáciles de realizar, pero sujetas a variaciones frecuentes en sus características, Dificulta el uso intensivo de manuales, rutinas y procedimientos codificados como mecanismos de control indirecto.

c. Complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes: entorno complejo pero estable, Trabajos cualificados.

d. Complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes e inciertos: decisiones no programadas, función muy compleja dentro del esquema de gestión empresarial, ritmo alto de cambio y variedad Caso más puro del trabajo cualificado y creativo.

7. ¿Si tuviera que clasificar sus actividades diarias, la consideraría administrativas u operativas?

Administrativas ()

Operativas ()

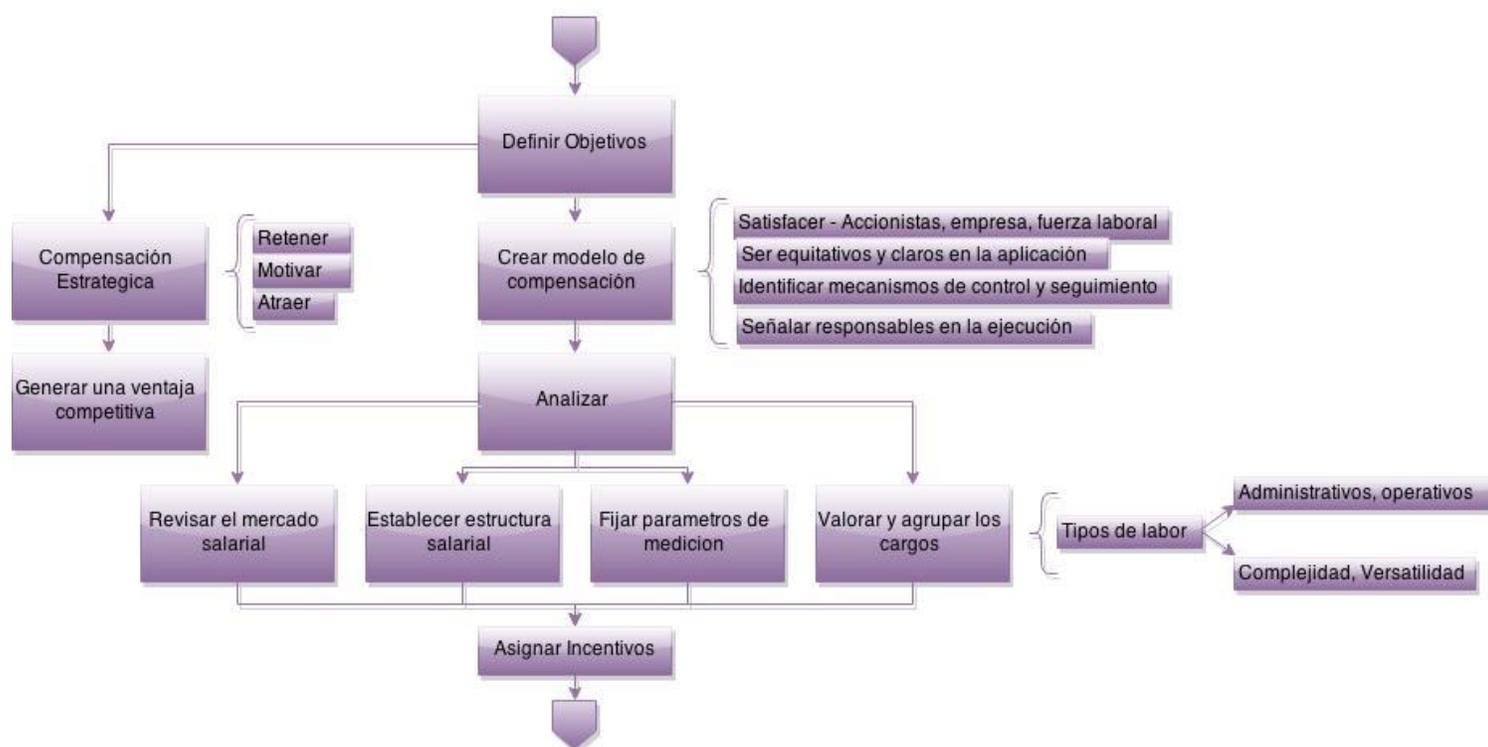
8. De 1 a 5 siendo uno el más bajo y cinco el más alto, ordene por importancia los siguientes aspectos que más lo motivan
- a. Estabilidad laboral ()
 - b. Reconocimiento profesional ()
 - c. Crecimiento personal ()
 - d. Bonos monetarios ()
 - e. Recompensa en especie ()
9. ¿Considera que la política que adopto la organización de asignar salarios por debajo del mercado con incrementos asociados a logros colectivos, cumple el objetivo de garantizarle la continuidad laboral en caso de una recesión del sector de la construcción de edificaciones?
- SI () NO ()
10. ¿Está usted de acuerdo que los niveles salariales de cada cargo estén directamente relacionados con la responsabilidad frente a los proyectos de edificaciones como objeto principal de la organización?
- SI () NO ()

C. Anexo: Diagrama de flujo

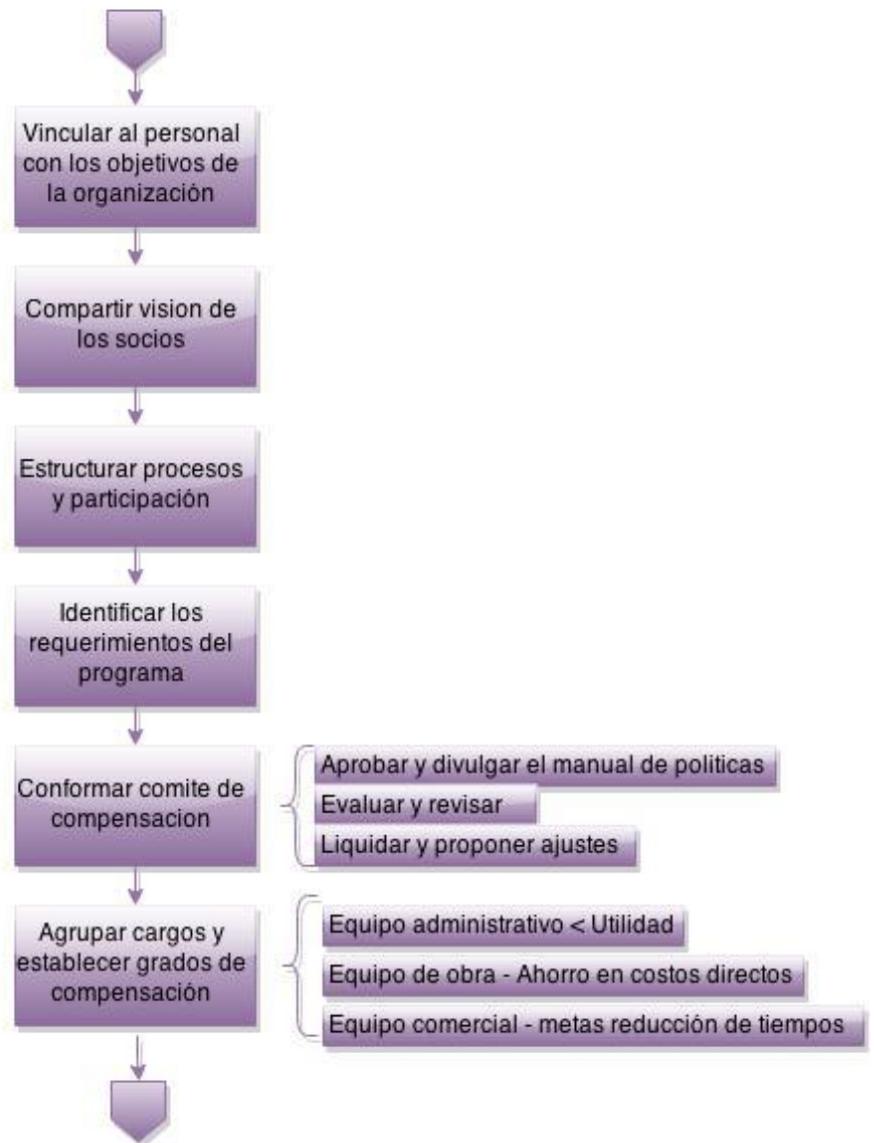
PROPUESTA DE COMPENSACION ESTRATEGICA EN PROYECTOS DE CONSTRUCCION DE EDIFICACIONES ETAPA 1



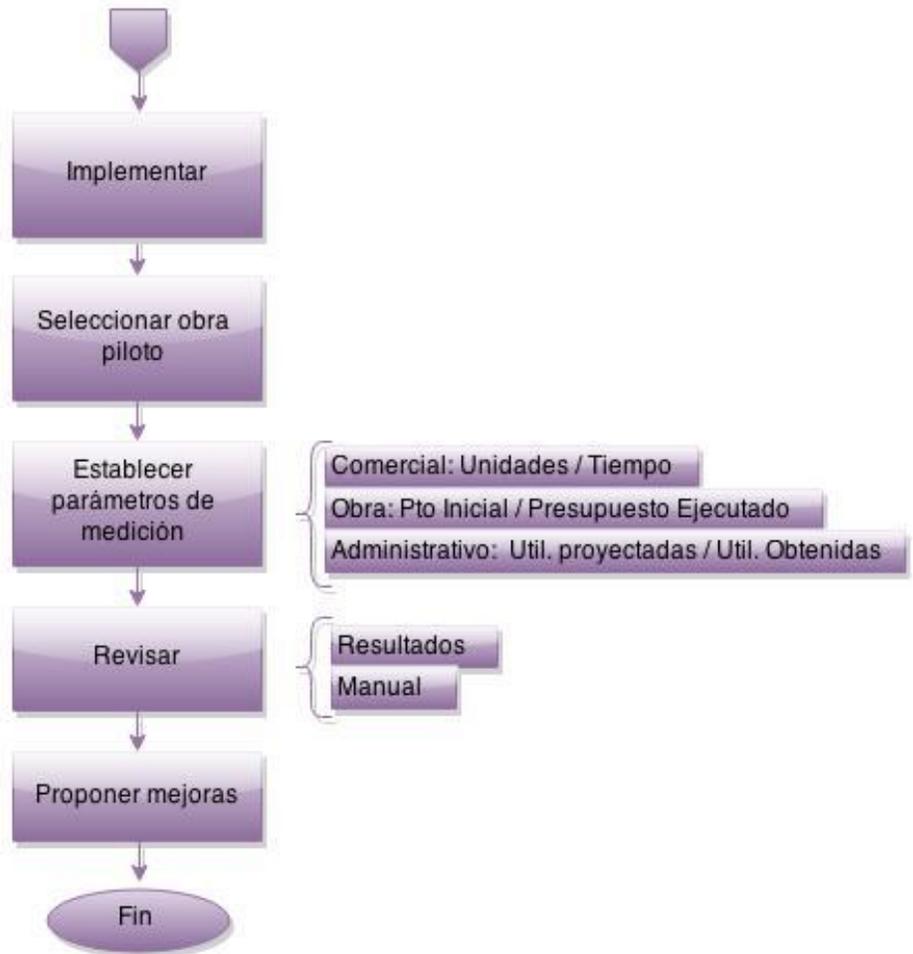
**PROPUESTA DE COMPENSACION ESTRATEGICA EN PROYECTOS DE CONSTRUCCION DE EDIFICACIONES
ETAPA 2**



PROPUESTA DE COMPENSACION ESTRATEGICA EN PROYECTOS DE CONSTRUCCION DE EDIFICACIONES ETAPA 3



PROPUESTA DE COMPENSACION ESTRATEGICA EN PROYECTOS DE CONSTRUCCION DE EDIFICACIONES ETAPA 4



Bibliografía

ANDI, balance 2013 y perspectivas 2014 {En línea} {Diciembre de 2013} disponible en:(<http://www.andi.com.co/Archivos/file/ANDI%20%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014.pdf>)

BACKES-GELLNER, U., & PULL, K. (2013).Tournament Compensation Systems, Employee Heterogeneity, and Firm Performance. *Human Resource Management*, 52(3), 375-398.

BRICEÑO, O. (2003) implantación del sistema de planeamiento y control de costos por procesos para empresas de construcción. {En línea} {2013} disponible en: (http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/ingenie/briceno_bo/contenido.htm)

CHOI SANG, L., & PERUMAL, P. (2014). Examining the impact of human resource management practices on employees' turnover intention. *International Journal Of Business & Society*, 15(1), 111-126.

CUEVAS-RODRÍGUEZ, G., GOMEZ-MEJIA, L. R., & WISEMAN, R. M. (2012). Has Agency Theory Run its Course?: Making the Theory more Flexible to Inform the

Management of Reward Systems. *Corporate Governance: An International Review*, 20(6), 526-546.

DAWSON, C.J. (1995). Strategic Planning Programs: A Compensation Perspective. *Benefits Quarterly*, 11(1), 25-32.

BANCO DE LA REPUBLICA, (2013). Boletín Económico Regional Eje Cafetero – III trimestre de 2013. {En línea} {Diciembre de 2013} disponible en: (http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_ejecafetero_tri4_2013.pdf)

CAMACOL, (2013). Informe económico No.54, Hacia la consolidación del sector edificador en Colombia: Avances del año 2013 y desafíos para el 2014. {En línea} {Diciembre de 2013} disponible en: (http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20Diciembre%202013%20-%20No%20%2054.pdf)

Código Sustantivo del Trabajo, artículos 2, 127, 128.

DANE, Boletín de prensa Cuentas Nacionales Trimestrales – PIB, segundo trimestre 2013. {En línea} {Septiembre de 2013} disponible en: (http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_Itrim13.pdf)

GERHART, B., & MILKOVICH, G.T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy Of Management Journal*, 33(4), 663-691.

GOEPPINGER, K. H., & DOBBLELAERE, A. G. (1991). A strategic planning model for employee benefit plans. *Employee Benefits Journal*, 164-9.

GOMEZ-MEJIA, L.R., & WELBOURNE, T.M. (1988). Compensation Strategy: An Overview and Future Steps. *Human Resource Planning*, 11(3), 173.

HACKMAN, J., OLDHAM, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16, pp.250-279

HERNANDEZ, SAMPIERI. Et al (1991). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT / R.W. Mondy, Robert M. Noe.(n.d). - Human resource management / R.W. Mondy, Robert M. Noe. [serial online]. n.d.; Available from: OAlster, Ipswich, MA

LANDSBERG, R. D. (2012). Executive Benefit Planning and Compensation Management. Journal Of Financial Service Professionals, 66(2), 19-20.

LARKIN, I., PIERCE, L., & GINO, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. Strategic Management Journal, 33(10), 1194-1214.

LEOPOLD, R.S. (2010). A Fresh Perspective: Employee Benefits as a Strategic Business Investment. Benefits Quarterly, 26(4), 21-24.

Ley 100 de diciembre 23 de 1993, “Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones”.

Ley 50 de diciembre 28 de 1990 “Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones”.

MALONEY, W.F., & McFILLEN, J.M. (1983). Research Needs in Construction Worker Performance. Journal Of Construction Engineering And Management, 109(2), 245.

MARTINEZ CARAZO, P. (2001) El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & Gestión {En línea} {Julio de 2006} disponible en: (<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005> ISSN 1657-6276

McFILLEN, J.M., & MALONEY, W.F. (1988). New answers and new questions in construction worker motivation. Construction Management & Economics, 6(1), 35.

MORENO-LUZÓN M, PERIS BONET F, GONZÁLEZ CRUZ T. Gestión De La Calidad y Diseño De Organizaciones Teoría y Estudio De Casos María D. Moreno Luzón,

Fernando J. Peris Bonet, Tomás González Cruz [e-book]. Madrid Prentice Hall 2001; 2001. Available from: Catálogo Bibliotecas Universidad Nacional de Colombia, Ipswich, MA. Accessed June 1, 2014.

NORIEGA SANTOS, J. (1997). Obra: Administración y gerencia. Santafé de Bogotá D.C: Bandhar Editores Ltda.

RIBERA, A. (2013). El salario a rendimiento en el sector de la construcción. Modelo para determinar el precio óptimo y el precio máximo a pagar por un trabajo a destajo. Universitat de Girona. Departament d' Enginyeria Mecànica i de la Construcció Industrial, pp.296. {En línea} {Marzo de 2013} disponible en: (<http://www.tdx.cat/handle/10803/113768>

SAD, S., & DAINTY, A. J. (2005). Job motivational factors for disparate occupational groups within the UK construction sector: a comparative analysis. Journal Of Construction Research, 6(2), 223-236.

SÁNCHEZ, G. (2001). La retribución del directivo y los resultados de la empresa: efectos de la estrategia empresarial y del entorno. Universidad de Murcia. Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, pp.260. {En línea} {Mayo de 2001} disponible en: (<http://www.tdx.cat/handle/10803/11004>

SÁNCHEZ HENRÍQUEZ, J., & CALDERÓN CALDERÓN, V. (2013). Auditoría a la etapa de planificación y diseño del proceso de compensación. (Spanish). Estudios Gerenciales. 2013; 29(127) 139-150.

SANCHEZ RINCON, J. (2012) Ingeniería de organización industrial Plan de empresa para un Project manager de construcción, pp.108 {En línea} {Junio de 2012} disponible:(<http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/18357/1/PLAN%20DE%20EMPRESA%20PARA%20UN%20PROJECT%20MANAGER%20DE%20CONSTRUCCI%C3%93N.pdf>

Sentencia C-521 de diciembre 16 de 1995, Magistrado ponente, Dr. ANTONIO BARRERA CARBONELL.

URDANETA, G. (1998). *Interventoría de la obra pública*. Santafe de Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

ZAPATA-ROTUNDO, G. J., & HERNÁNDEZ-ARIAS, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (29), 56-86.