

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL PARA LOS CARGOS DEL ÁREA  
OPERATIVA DE LA EMPRESA MEDIA COMMERCE DE LA CIUDAD  
DE PEREIRA**

DIANA MILENA MESA CARMONA  
LEIDY JOHANA ARROYAVE VARELA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2018

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL PARA LOS CARGOS DEL ÁREA  
OPERATIVA DE LA EMPRESA MEDIA COMMERCE DE LA CIUDAD DE  
PEREIRA**

DIANA MILENA MESA CARMONA  
LEIDY JOHANA ARROYAVE VARELA

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Magister  
en Administración de Empresas

Director: JOSÉ ALFONSO SANTIBÁÑEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI 2018

Santiago de Cali, diciembre 10 de 2018

Doctora:

**GLADYS RODRIGUEZ MUÑOZ**

Directora Posgrados

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali


Por medio de la presente estamos entregando a usted el trabajo de grado en la modalidad de consultoría: “**Diseño de la estructura salarial para los cargos del área operativa de la empresa Media Commerce de la ciudad de Pereira**”.

Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



Diana Milena Mesa Carmona  
Código: 8923470



Leidy Johana Arroyave Varela  
Código: 8927606

Santiago de Cali, diciembre 10 de 2018

Doctora:

**GLADYS RODRIGUEZ MUÑOZ**

Directora Posgrados

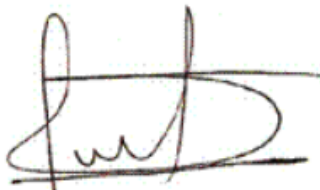
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle que en mi calidad de director de trabajo de grado, he leído detenidamente el informe final del trabajo de grado en la modalidad de consultoría titulado **“Diseño de la estructura salarial para los cargos del área operativa de la empresa Media Commerce de la ciudad de Pereira”** realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana Diana Milena Mesa Carmona 8923470 y Leidy Johana Arroyave Varela 8927606, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente,



---

José Alfonso Santibáñez


Director del Trabajo de Grado


ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946  
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

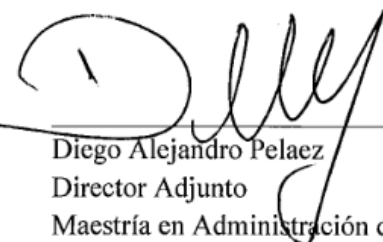
AGRADECIMIENTOS: A Dios por la vida y la salud, a nuestros respectivos esposos por su apoyo incondicional, a Juan José por la paciencia e inspiración, a nuestras familias por saber entender las ausencias, a Media Commerce por permitirnos ser parte de un excelente lugar para trabajar y brindarnos la oportunidad de crecer académicamente, al Dr. José Alfonso Santibáñez por su compromiso y dedicación en la dirección del trabajo de grado, a nuestros compañeros por estar siempre dispuestos a ayudarnos a cumplir este sueño y a nuestro gran equipo del MBA gracias por ser parte de este triunfo. Leidy Johana Arroyave y Diana Milena Mesa Carmona.


**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL PARA LOS CARGOS DEL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA MEDIA COMMERCE DE LA CIUDAD DE PEREIRA**

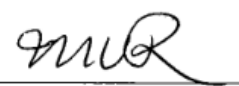
Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magister en Administración de Empresas.

  
Alberto Arias Sandoval  
Decano Académico  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



  
Diego Alejandro Pelaez  
Director Adjunto  
Maestría en Administración de Empresas

  
José Alfonso Santibañez Benjumea  
del Tutor del Trabajo de Grado

  
Jurado (Nombre del Jurado)

Santiago de Cali, diciembre de 2018

## Tabla de Contenido

	<b>Pág.</b>
1. Introducción.....	12
2. Justificación.....	15
3. Análisis de interesados.....	26
3.1 Interesados clave .....	26
3.2 Identificación de las expectativas de los interesados .....	27
4. Objetivos .....	28
4.1 General .....	28
4.2 Específicos .....	28
5. Contextualización de la organización .....	29
5.1 Historia .....	29
5.2 Filosofía organizacional .....	32
5.2.1 Direccionamiento Estratégico.....	32
5.2.2 Mapa de Procesos y Organigrama .....	34
5.3 Situación salarial .....	36
6. Fundamentación teórica .....	38
6.1 Teorías y conceptos de retribución salarial .....	38
6.2 Parámetros para fijar salarios.....	43
6.2.1 En cuanto al cargo.....	43
6.2.2 En cuanto a la persona que desempeña el cargo. ....	43
6.2.3 En cuanto a la empresa.....	44
6.2.4 En cuanto a factores externos de la empresa... ..	44
6.3 Principales actividades de la administración de salarios .....	44
6.4 Valoración de cargos.....	45
6.4.1 Objetivos de la evaluación de cargos... ..	46
6.5 Métodos de valoración .....	48
6.5.1 Métodos no cuantitativos.....	48
6.5.2 Métodos cuantitativos.....	50
6.5.3 Comparación de los métodos básicos de valoración de cargos, sus ventajas y desventajas.....	52
6.6 Política Salarial .....	55
7. Modelo o solución propuesta al problema de consultoría: Fases de la consultoría. 58	58
7.1 Fases de la consultoría.....	58
7.1.1 Fase 1. Diagnóstico Organizacional.....	58
7.1.2 Fase 2. Comité de Valoración de Cargos .....	60
7.1.3 Fase 3. Valoración de Cargo.....	62
7.1.4 Fase 4. Diseño y propuesta de implementación. ....	64
7.1.4.1 Diseño de categorías .....	64
7.1.5 Fase 5. Comparativo de los cargos con el mercado .....	66
7.1.6 Fase 6. Definición de políticas de ajuste salarial .....	66
8. Desarrollo de la metodología de intervención.....	68
8.1 Diagnostico .....	68
8.1.1 Revisión de perfiles y documentos de los cargos a analizar .....	71
8.2 Comité de Valoración de Cargos. ....	74
8.2.1 Capacitación en el método de valoración de cargos .....	75

8.3	Valoración de cargos.....	75
8.4	Diseño y propuesta de implementación.....	79
8.5	Análisis de comportamiento de los salarios frente al mercado.....	95
8.6	Propuesta de Ajuste Salarial.....	102
9.	Política salarial.....	113
9.1	Principios generales.....	113
9.2	Objetivo de la política de compensación.....	113
9.3	Estructura salarial.....	113
9.4	Variables críticas para determinar la compensación.....	114
9.5	Conceptos de compensación.....	114
9.5.1	Retribución fija.....	114
9.5.1.1	Equidad interna.....	115
9.5.1.2	Equidad externa.....	116
9.5.2	Procedimiento de revisión de retribuciones.....	118
9.5.2.1	Personal de niveles.....	118
9.5.2.2	Incrementos salariales.....	119
9.5.2.3	Nivelación salarial.....	119
9.5.2.4	Salarios de enganche.....	120
9.5.2.5	Revisión por promoción.....	121
9.5.2.6	Ajustes especiales.....	121
9.5.2.7	Cambio de funciones en el mismo cargo.....	121
9.5.2.8	Encargaturas.....	122
9.5.2.9	Traslado de Cargo.....	122
9.6	Planta de personal.....	123
9.7	Responsabilidades.....	123
10.	Conclusiones.....	125
11.	Referencias.....	127
12.	Anexos.....	130

## Índice de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Indicador de Rotación de Personal año 2017 .....	16
Tabla 2 Causales de Rotación de Personal año 2017.....	17
Tabla 3 Retiros de Personal área operativa por mejores condiciones año 2017 .....	17
Tabla 4 Distribución de cargos.....	69
Tabla 5 Condiciones de los cargos .....	71
Tabla 6 Cronograma de reuniones del comité.....	75
Tabla 7 Resultados del proceso de valoración de cargos ( <i>presentación de una muestra de diez cargos</i> ) .....	77
Tabla 8 Salario propuesto para los cargos (presentación de una muestra de ocho cargos) .....	83
Tabla 9 Estado de los salarios vs intervalo salarial. ....	91
Tabla 10 Presupuesto de nivelación de salarios por debajo del intervalo mínimo en miles de pesos. ....	91
Tabla 11 Escalas de nivelación de salarios entre intervalos en miles de pesos.....	92
Tabla 12 Niveles de aumento dentro del intervalo salarial. ....	93
Tabla 13 Presupuesto de aumento de salarios para los cargos por fuera y dentro los intervalos. ....	94
Tabla 14 Salarios por encima del intervalo salarial.....	95
Tabla 15 Conversión de asignación salarial entre ciudades y niveles jerárquicos. ....	97
Tabla 16 Escalas de nivelación de salarios entre intervalos vs desviación de mercado en miles de pesos.....	104
Tabla 17 Tabla de valoración de desempeño. ....	106
Tabla 18 Comparativo mercado vs. límite máximo escala salarial (E.S). ....	108
Tabla 19 Presupuesto de aumento de salarios para los cargos dentro los intervalos (esc: Escala).....	109
Tabla 20 Salarios por encima del intervalo salarial vs mercado.. ....	111
Tabla 21 Costo total de nivelación de equidad interna y competitividad.. ....	112

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Causas de retiro de un colaborador.....	18
Figura 2 Resultados Grace Place to Work 2017.....	19
Figura 3 Resultados Batería Psicosocial zona Centro 2017.....	20
Figura 4 Resultados Batería Psicosocial zona Norte 2017.....	20
Figura 5 Resultados Batería Psicosocial zona Occidente 2017.....	21
Figura 6 Tarifas salariales del cargo Analista de aseguramiento .....	21
Figura 7 Pirámide de Maslow.....	22
Figura 8 Mapa de procesos.....	34
Figura 9 Organigrama de compañía.....	35
Figura 10 Compuesto salarial.....	42
Figura 11 Principales actividades de la administración de sueldos y salarios .....	45
Figura 12 Sistemas de evaluación de cargos .....	48
Figura 13 Comparativos métodos cualitativos o no cuantitativos .....	52
Figura 14 Comparativos métodos cuantitativos .....	53
Figura 15 Fases proceso de consultoría .....	58
Figura 16 Cargos por categoría .....	73
Figura 17 Comparación Puntos vs. Salarios.....	80
Figura 18 Línea de Tendencia .....	81
Figura 19 Línea de Tendencia 2 .....	82
Figura 20 Gráfica de dispersión de datos.....	85
Figura 21 Familias de cargos.....	89
Figura 22 Intervalos salariales.....	90
Figura 23 Comparativo de estructura interna vs. Quartil mediana del mercado .....	98
Figura 24 Nivelación de cargos al Quartil Mediana del mercado .....	100
Figura 25 Nivelación de cargos por niveles jerárquicos (sin carga prestacional 38,4%) .....	102
Figura 26 Cuadro comparativo de estructuras salariales .....	103
Figura 27 Nivelación de equidad interna con el Q1 del mercado .....	107
Figura 28 Política salarial fija.....	115

## Índice de Anexos

	<b>Pág.</b>
Anexo 1 Organigrama de la compañía.....	130
Anexo 2 Organigrama del área de operaciones.....	131
Anexo 3 Formatos de manual de cargos.....	132
Anexo 4 Resumen de los Manuales de funciones.....	134
Anexo 5 Presentación capacitación comité de valoración de cargos.....	142
Anexo 6 Encuesta de valoración de cargos para el comité.....	160
Anexo 7 Puntaje por cargo método HAY.....	163
Anexo 8 Salario propuesto para los cargos.....	166
Anexo 9 Análisis salarial del mercado.....	171
Anexo 10 Primera escala política salarial.....	180
Anexo 11 Segunda escala política salarial.....	191
Anexo 12 Aumento de acuerdo con el resultado de la valoración.....	205
Anexo 13 Estructura salarial 2019 (miles de pesos).....	206
Anexo 14 Estructura salarial 2020 (miles de pesos).....	210

## **1. Introducción**

El concepto de compensación salarial es un tema muy amplio y de alta importancia para las compañías en la actualidad; la compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la remuneración que los colaboradores perciben a cambio de una actividad ejecutada, es el elemento que permite a la empresa atraer y retener los recursos humanos que necesita y al colaborador satisfacer sus necesidades económicas.

Los sistemas de compensación se originan con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, puesto que una baja remuneración salarial afecta la productividad general de la organización, genera un deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuye el desempeño, incrementa el nivel de quejas, conduce a los colaboradores a buscar otro empleo y por ende aumenta el indicador de rotación y el ausentismo, en los casos más críticos puede llevar a los colaboradores a realizar protestas.

Son estas razones las que generan la necesidad de llevar a cabo este trabajo de consultoría en la empresa Media Commerce (la cual cuenta con operación a nivel nacional) y en la que se han detectado inconformidades con el actual sistema de compensación, especialmente en el área de operaciones, la cual se tomó como base para el desarrollo de la presente consultoría. En este proceso se determina la estructura salarial y los salarios fijos que deben ser asignados a los diferentes cargos, para ello se revisan los manuales de funciones con el fin identificar los requisitos y las obligaciones de cada cargo para proceder a su valoración, con el resultado obtenido se determinan los salarios propuestos y la política de compensación, con la cual se busca garantizar la aplicación de una remuneración más acorde y justa para todos los colaboradores del proceso operativo; para este proceso se aplica el método de valoración de cargos “perfiles y escalas guías HAY” con el cual se logra cuantificar a través de un sistema de puntos, el nivel de impacto que tiene el cargo en los

resultados organizacionales, lo cual brinda criterios para establecer la nueva estructura salarial. Una vez obtenidos los resultados de la nueva propuesta salarial se determinan políticas de ajuste para el proceso de remuneración que permita el establecimiento de la equidad interna.

El desarrollo de la consultoría se inicia con el diagnóstico de los principales elementos relacionados con la estrategia organizacional, primordialmente aquellos que impactan la compensación salarial de los cargos del área operativa de la empresa Media Commerce, además se analizarán estudios relacionados con el ambiente de trabajo, en los cuales se identificaron las percepciones de los colaboradores en cuanto al aspecto salarial, principalmente lo enfocado a la equidad salarial interna, la competitividad externa y la justa asignación de funciones y responsabilidades de cada cargo.

Para la creación del modelo de la consultoría se investigó un marco teórico relacionado con los principales problemas detectados, además de facilitar el diseño de un modelo de compensación salarial que este alineada a la estrategia organizacional y que busca incrementar y fortalecer la motivación de sus colaboradores y por ende alcanzar los objetivos organizacionales.

Como insumo para detectar la problemática de la organización se analizan los estudios de percepción de ambiente de trabajo realizados por Grace Place to Work y de batería de riesgo psicosocial, estos fueron aplicados a todos los colaboradores de la organización.

Una buena remuneración salarial se representa en los resultados de cumplimiento de la compañía, lo que conlleva a pensar que los datos obtenidos a través de esta consultoría se pueden implementar como una estrategia empresarial en donde todas las partes involucradas se vean beneficiadas y se sientan a gusto con los resultados obtenidos.

En este trabajo se presenta: La justificación en donde se plantea el problema, la estructura organizacional y salarial actual, la fundamentación teórica, los métodos de

valoración, las fases de la consultoría, la metodología utilizada y las conclusiones. A lo largo de este documento se podrá evidenciar el paso a paso del proceso de consultoría realizado por las estudiantes del MBA.

## 2. Justificación

Media Commerce es una empresa de telecomunicaciones caracterizada por su cobertura, puesto que cuenta con la red de fibra óptica más amplia a nivel nacional (12.000 km) y una extensa red inalámbrica. Ofrece servicios tales como conectividad, infraestructura, cloud, seguridad informática, zonas Wifi y comunicaciones unificadas; los cuales están dirigidos a segmentos corporativos, operadores, gobierno y hogares. Su visión es “integrar soluciones conectado un mundo de oportunidades”, actualmente Media Commerce cuenta con las siguientes oficinas comerciales y sedes operativas:

- 23 oficinas comerciales y administrativas ubicadas en Armenia, Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena, Cúcuta, Floridablanca, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería, Neiva, Pasto, Pereira, Santa Marta, Sincelejo, Sogamoso, Tunja, Valledupar y Villavicencio.
- 30 sedes operativas ubicadas en Aguachica, Barbosa, Barrancabermeja, Bosconia, Buenaventura, Cáqueza, Carmen de Bolívar, Cartago, Caucasia, Chinchiná, Cúcuta, Curumaní, Fusagasugá, Girardot, La Mesa, La Pintada, Palmira, Pereira, Popayán, Puerto Tejada, Riohacha, Rionegro, Santander de Quilichao, Socorro, Tuluá, Valdivia, Villanueva, Yarumal, Yopal, Zipaquirá.

La organización trabaja bajo los pilares de “responsabilidad de liderazgo, ejecución, trabajo en equipo e innovación”. Y los principios “hacemos cosas que mejoran la vida; innovar siempre innovar; nos comprometemos con la felicidad de nuestros colaboradores, estamos siempre listos para atender y sorprender a nuestros clientes, valoramos y respetamos el trabajo de nuestros compañeros y nos integramos para lograr objetivos”. Es así como durante los dos últimos años la organización se ha esmerado en potencializar los aspectos que la caracteriza en el mercado actual, además, en el año 2018 les fue otorgado la certificación

ISO: 9001: 2015, ratificando su compromiso y responsabilidad con sus clientes, ofreciéndoles servicios de alta calidad.

Para mantener este posicionamiento y ser coherente con su estrategia, en Media Commerce se están desarrollando proyectos que aportan a la implementación de la estrategia, buscando diferenciación en el mercado a través de la satisfacción tanto del colaborador como del cliente. Es por esto que desde el año 2017 hasta la actualidad trabajan en la construcción del proyecto “felicidad”, en el cual se han desarrollado iniciativas como teletrabajo, programa de liderazgo trascendente, plan de reconocimientos, plan de desarrollo y programas de inclusión; estas iniciativas han generado en los colaboradores mayor satisfacción y se observa disminución en los indicadores de rotación con respecto al año 2016, sin embargo, se continúa presentando una rotación promedio de 1,94% lo que representa la renuncia de 14 colaboradores por mes (ver tabla 1), estos retiros le generan perdidas a la organización por un costo anual de \$ 1.397.989.918. (en costos de selección, contratación, capacitación/formación y por supuesto en productividad durante la curva de aprendizaje que es de aproximadamente de 3 meses).

Tabla 1.  
*Indicador de Rotación de Personal año 2017<sup>1</sup>*

MES	INGRESOS	RETIROS	TOTAL	TOTAL, TRABAJADORES EN EL MES	INDICADOR DE ROTACIÓN
ENERO	36	26	10	730	3,6%
FEBRERO	25	11	14	734	1,50%
MARZO	17	19	-2	743	2,56%
ABRIL	13	9	4	740	1,22%
MAYO	16	8	8	749	1,07%
JUNIO	12	12	0	756	1,59%
JULIO	8	8	0	752	1,06%
AGOSTO	11	17	-6	758	2,24%
SEPTIEMBRE	13	16	-3	758	2,11%
OCTUBRE	5	25	-20	754	3,32%
NOVIEMBRE	18	14	4	760	1,84%
DICIEMBRE	12	10	2	762	1,31%
<b>Total, general</b>	<b>186</b>	<b>175</b>	<b>11</b>	<b>750</b>	<b>23,3%</b>
<b>Promedio</b>	<b>15.5</b>	<b>14.6</b>	<b>0.9</b>	<b>749.7</b>	

Fuente: Dependencia de Talento Humano – Media Commerce

<sup>1</sup> Para obtener el indicador de rotación se aplica la fórmula Retiros del mes/Total trabajadores durante el mismo periodo.

Tabla 2.  
Causales de Rotación de Personal año 2017

CAUSA/MES	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	Total general
<b>RENUNCIA VOLUNTARIA</b>													
No se logra contactar	3	5	8	4	3	2	4	5	4	6	3	3	50
Mejor oferta laboral	5					3	1	2		3	1	2	17
Motivos personales	1	2	1	1	1	2	1	2		2	3		16
Relacion con el jefe	3		2					1					6
Salario	3	1	1									1	6
Crecimiento personal			2									2	4
Carga laboral				1					1	1			3
<b>Total RENUNCIA VOLUNTARIA</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>102</b>
<b>DESPIDO CON JUSTA CAUSA</b>	5	1	1	1	3	1	1	7	7	6	2		35
<b>DESPIDO SIN JUSTA CAUSA</b>	6	2	4	2	1	4	1		2	6	3	1	32
<b>TERMINACION CONTRATO</b>									2	1	1		4
<b>TERMINACION PERIODO PRUEBA</b>											1		1
<b>MUERTE DEL TRABAJADOR</b>												1	1
<b>Total general</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>175</b>

Fuente: Dependencia de Talento Humano – Media Commerce

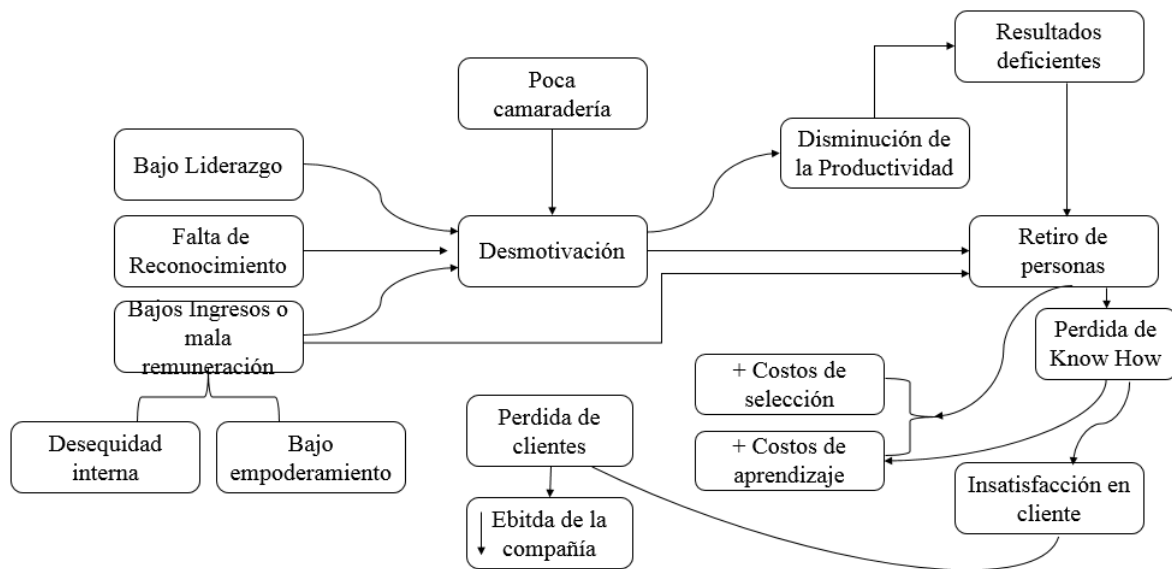
De los 175 retiros (ver tabla 2), presentados en el año 2017, se evidencia que 102 personas se retiraron de forma voluntaria, de este total 23 (mejor oferta laboral + salario), se retiran por mejores ofertas salariales de las cuales 11 corresponden a los cargos del área operativa (ver tabla 3).

Tabla 3.  
Retiros de Personal área operativa por mejores condiciones año 2017

GRUPO DEPENDENCIA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total general
<b>RENUNCIA VOLUNTARIA OPERACIONES</b>	4	0	1	0	0	2	0	1	0	2	1	0	11
Mejor oferta laboral	2					2		1		2	1		8
Salario	2		1										3
<b>ADMINISTRATIVA</b>	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	2	7
Mejor oferta laboral	1						1	1		1		1	5
Salario		1										1	2
<b>COMERCIAL</b>	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	5
Mejor oferta laboral	2					1						1	4
Salario	1												1
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>23</b>

Fuente: Dependencia de Talento Humano – Media Commerce

Figura 1.  
Causas de retiro de un colaborador.



Fuente: Las autoras de la consultoría

Además de las causas de retiro relacionadas en la figura 1 y las mencionadas en el anterior análisis, se encontró que, en la encuesta de medición de clima realizada por **Great Place to Work 2017** (ver figura 2), dentro de las dimensiones evaluadas, la imparcialidad fue catalogada entre las dos (2) más críticas, esta se encuentra directamente relacionada con la equidad en la remuneración. Para llevar a cabo esta medición, se realizan algunas preguntas a los colaboradores tales como: ¿A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo?, ¿siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa?, ¿aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial?, entre otras.

Figura 2.  
Resultados Grace Place to Work 2017

DIMENSIÓN	VARIABLE	SUBVARIABLE	VALORACIÓN
CREDIBILIDAD	COMPETENCIA	Coordinación	Media (-)
		Delegación	Media (-)
		Visión	Media (-)
RESPECTO	APOYO	Desarrollo - Valoración profesional	Muy baja
	CUIDADO	Entorno de trabajo	Baja
		Vida personal	Baja
IMPARCIALIDAD	EQUIDAD	Equidad en la remuneración	Muy baja
		Equidad en el trato	Baja
CAMARADERIA	FRATERNIDAD	Fraternidad	Media (-)
	SENTIDO DE EQUIPO	Sentido de equipo	Media (-)
	ORGULLO DEL EQUIPO	Orgullo del equipo	Baja
<b>APRECIACIÓN GENERAL</b>			<b>Baja</b>

Fuente: Encuesta realizada por Grace Place To Work en el año 2017

Igualmente, en la aplicación de la batería de riesgo psicosocial<sup>2</sup> (2017), la cual se aplica en las tres zonas donde Media Commerce presta sus servicios (centro, norte y occidente) y donde los colaboradores tienen la oportunidad de evaluar puntos tales como reconocimiento, compensación y recompensas derivadas de la pertinencia de la organización; los resultados de ese año fueron:

- Zona centro: Conformada por los departamentos Tolima, Huila, Caquetá, Antioquia, Cundinamarca y Santanderes. Como lo muestra la figura 3, en esta zona se logra determinar que el 73% de las personas encuestadas se encuentran en riesgo medio, alto y muy alto; mientras el 27% restante están sin riesgo o riesgo despreciable, lo que muestra que existen un alto número de colaboradores que perciben que la compensación por sus labores no es la adecuada.

<sup>2</sup> La batería de riesgo psicosocial es una herramienta que permite evaluar el riesgo intralaboral, extralaboral y el estrés al que se enfrenta el trabajador por las diferentes situaciones en su entorno laboral.

Figura 3.  
Resultados Batería Psicosocial zona Centro 2017



Fuente: Dependencia de Talento Humano – Media Commerce

- Zona Norte: La Guajira, Atlántico, Magdalena, Cesar, Bolívar, Sucre y el departamento de Córdoba. En esta zona se logra determinar que el 57% de las personas encuestadas se encuentran sin riesgo o riesgo despreciable, lo que muestra que más de la mitad de los colaboradores perciben que la compensación por sus labores es la adecuada. Sin embargo, hay un 43% en riesgo medio, alto y muy alto, mostrando inconformidad salarial (ver figura 4).

Figura 4.  
Resultados Batería Psicosocial zona Norte 2017



Fuente: Dependencia de Talento Humano – Media Commerce

- Zona Occidente: Nariño, Valle del Cauca, Eje cafetero, Quindío y Choco. En esta zona se logra determinar que el 68% de las personas encuestadas se encuentran sin riesgo o riesgo despreciable y un 32% restante en riesgo medio, alto y

muy alto, esta es la zona donde la mayor parte de los colaboradores perciben que la compensación por sus labores es la adecuada. (ver figura 5)

Figura 5.  
Resultados Batería Psicosocial zona Occidente 2017



Fuente: Dependencia de Talento Humano – Media Commerce

Al analizar los resultados de las tres zonas, se logra evidenciar que el porcentaje de colaboradores que presentan inconformidad con su compensación actual supera el 50%, ubicándose en factores de riesgo medio, alto y muy alto, haciendo referencia a que no existe equidad salarial.

Un factor que soporta la anterior situación corresponde a la información encontrada en algunos cargos del área de operaciones, donde se evidencian diferencias salariales para un mismo cargo dentro la compañía, ejemplo; en la figura 6 se presenta la disparidad del salario del cargo “analista de aseguramiento”. Este aspecto genera en los colaboradores una sensación de injusticia, lo que conlleva a desmotivación y por ende a una disminución en su productividad.

Figura 6.  
Tarifas salariales del cargo Analista de aseguramiento



Fuente: Análisis gerencia Administrativa – Media Commerce

Situaciones como la anterior justifican la necesidad de implementar un proceso de intervención en la estructura salarial del área de operaciones en la empresa Media Commerce. Además, desde el área directiva de la organización se busca generar mayores incentivos para la ejecución del direccionamiento estratégico, buscando la generación de valor y el aumento de la productividad, fundamentada en el empoderamiento, equidad salarial, motivación del personal y disminución en la rotación, la cual conlleva al fortalecimiento del capital humano con un clima organizacional acorde a las nuevas exigencias del entorno laboral y desarrollo organizacional. Como lo afirma Urarte (2009) *“aquellas empresas que consigan hacer felices a sus trabajadores obtendrán el premio de tener las personas con mejor talento, las más fieles, las más motivadas y las más eficaces; en definitiva, las que podrán aportar un mayor beneficio”*.

Además, la equidad salarial es una de las principales variables en donde el trabajador considera que recibe un trato justo por la empresa y que su remuneración es acorde a la actividad que ejecuta. De acuerdo con las “Teorías de necesidades de Abraham Maslow” estas corresponden a las necesidades de carácter extrínseco, específicamente la necesidad de seguridad. (ver figura 7)

Figura 7.  
Pirámide de Maslow



Fuente: Una teoría sobre la motivación humana 1943

Es así como se considera que una posible solución a esta problemática organizacional, es diseñar y proponer un modelo de compensación salarial que genere equidad interna, competitividad externa y una experiencia positiva para los colaboradores en Media Commerce, a través de una compensación salarial que sea equitativa y justa tanto a nivel interno como de mercado, con esto se busca mejorar el nivel de satisfacción del colaborador, lo que puede conllevar a una disminución en la rotación de personal y en los costos que esto genera para la compañía.

La experiencia positiva del colaborador hace referencia a que éste experimente emociones de satisfacción generadas principalmente, por el cubrimiento de sus necesidades de seguridad. La experiencia positiva inicia cuando el colaborador percibe que lo que hace es importante y fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales y cuando la empresa se preocupa por su bienestar a través de una compensación justa y equitativa, esto produce un mayor grado de empoderamiento y motivación. Tal como lo presenta Whetten y Cameron en su libro desarrollo de habilidades directivas (Capítulo 6) “Por supuesto, los individuos con alto rendimiento son la clave para el éxito de cualquier organización. Por lo tanto, los esquemas motivacionales deben orientarse para mantener a este grupo de colaboradores satisfechos” (Whetten y Cameron, 2005, p.310).

Además, una de las situaciones que puede generar un alto impacto en la organización es que al no contar con equidad salarial, se presenta la posibilidad de enfrentarse a demandas laborales por parte de los colaboradores que sientan vulnerados sus derechos. De acuerdo con la legislación laboral colombiana, se establece que la remuneración debe ser justa y equitativa, en este sentido el “Código sustantivo del Trabajo” en su artículo 143 declara lo siguiente:

***Artículo 143. A trabajo de igual valor, salario Igual.***

1. A trabajo igual desempeño en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual, comprendiendo en estos dos los elementos a que se refiere el artículo 127<sup>3</sup>.

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

3. Todo trato diferenciado en material salarial o de remuneración se presumirá injustificado hasta tanto el empleador demuestre factores objetivos de diferenciación.

Este artículo es aplicable cuando, además de existir unas funciones y jornadas de trabajo iguales, las condiciones de eficiencia también sean iguales, y aquí es donde surge el inconveniente ya que resulta muy subjetivo valorar este elemento.

Aplicar este principio hace necesario que la empresa disponga de los elementos necesarios para poder determinar esa eficiencia de cada uno de sus trabajadores, porque solo en la medida en que esa eficiencia difiera entre uno y otro colaborador, podrá pagarse un salario diferente.

Cualquier tratamiento diferente debe estar sustentado en hechos reales y comprobables, de lo contrario ese tratamiento diferente se convierte en tratamiento discriminatorio y por consiguiente violatorio del artículo 143 del código sustantivo del trabajo, lo cual asigna explícitamente al empleador la carga de probar los factores objetivos de diferenciación en términos salariales. Si se demuestra un trato diferenciado en cuanto al salario y el empleador no logra justificarlo, deberá proceder a la nivelación salarial a favor del trabajador.

---

<sup>3</sup> Artículo 127. Elementos integrales. Constituye salario no solo la remuneración fija y ordinaria, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valores del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas comisiones o participación de utilidades.

Por estas razones el alcance de este trabajo está relacionado con los temas administrativos, de gestión, motivacionales y legales, que demuestran la importancia de plantear el modelo de compensación salarial que permita la equidad interna y la competitividad externa.

El resultado de este estudio de estructuración salarial se le presentará al equipo directivo de Media Commerce para su posterior implementación. La necesidad e importancia de realizar esta consultoría, además de dar solución a la problemática anteriormente mencionada, es aplicar los conocimientos adquiridos por las estudiantes del MBA de la Pontificia Universidad Javeriana, con el propósito de cumplir con los lineamientos y exigencias de la universidad para adquirir el título de Magister en administración de empresas.

### 3. Análisis de interesados

El análisis de interesados se puede definir como un listado donde se encuentran mencionadas todas aquellas personas o entes (ya sean públicos o privados) que pueden verse sumamente interesados en el cumplimiento de los objetivos del proyecto que se esté llevando a cabo. Es decir que el desarrollo de esta consultoría puede implicar el interés de una persona, grupos, organizaciones, instituciones e incluso el entorno en general; cabe aclarar que este análisis no solo hace énfasis a un interés económico, sino también a un interés emocional con el que se busca mejorar el clima laboral para todos los colaboradores de operaciones de la organización.

#### 3.1 Interesados clave

Los interesados clave en este proyecto son:

***Internos:*** Son todas aquellas personas o entidades que están involucradas con actividades de Media Commerce y que por estas obtienen algún tipo de utilidad o remuneración:

- Accionistas
- Gerente General
- Gerentes y Líderes de proceso
- Colaboradores de Media Commerce (énfasis dependencia operativa)

***Externos:*** Aquellos que se ven favorecidos ya sea de forma económica o social por la organización y sus colaboradores sin tener vínculos directos.

- Familias de los colaboradores
- Gobierno
- Estudiantes de Maestría
- Entidades de comercio

### 3.2 Identificación de las expectativas de los interesados

Involucrado	Expectativas
Accionistas	Incrementar la productividad a partir de una cultura de bienestar, generando clima institucional acorde a las dinámicas laborales y desarrollo empresarial alineado a las expectativas de los colaboradores.
Gerente general	
Gerentes y líderes de proceso	Generar herramientas que le permitan gestionar adecuadamente el personal, contribuyendo con una experiencia positiva y grata de los colaboradores en Media Commerce.
Colaboradores de Media Commerce	Contar con equidad salarial y planes de compensación total que les permita mejorar su calidad de vida, adicional que sientan que son elementos clave y valiosos para la compañía.
Familia de los colaboradores	Contar con los ingresos necesarios que cubran el sustento de las necesidades primarias y secundarias de todo el núcleo familiar de los colaboradores.
Gobierno	Pago justo de acuerdo con la normatividad vigente, aumentando el nivel de competitividad del mercado local y nacional; logrando un aporte al aumento del PIB per cápita.
Entidades de comercio	Al contar con mayor poder adquisitivo, se genera un aumento en la compra de bienes y servicios, lo que conlleva a que el mercado sea más estable y mejore la economía local.
Estudiantes de maestría	Contar con el apoyo de los interesados clave y tener los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación del proyecto

## **4. Objetivos**

Los objetivos de este proyecto se encuentran diseñados para guiar la investigación hacia una meta clara ya establecida por el equipo; su objetivo general tiene como fin dar una visión macro sobre la investigación, mientras los objetivos específicos indican cómo será el desarrollo de la metodología de la investigación, es decir, es un paso a paso para lograr el resultado esperado.

### **4.1 Objetivo General**

Diseñar la estructura salarial para los cargos del área operativa de la empresa Media Commerce para promover equidad interna y competitividad externa, generando una experiencia positiva para los colaboradores de la organización que redunde en la mejora de los resultados productivos y reduciendo el índice de rotación de personal por mejores ofertas laborales y/o salariales.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el modelo de compensación actual con el que cuenta Media Commerce.
- Revisar modelos teóricos que fundamenten el proceso de intervención.
- Revisar y analizar la estructura actual de la organización y sus objetivos estratégicos.
- Efectuar el análisis de la equidad salarial que se maneja actualmente en los cargos que serán objeto de estudio.
- Diseñar una propuesta de estructura salarial coherente con los requerimientos organizacionales.
- Realizar comparación salarial con el mercado de los cargos del área de operaciones de la organización.
- Diseñar las políticas de compensación que soporten el proceso.

## 5. Contextualización de la organización

### 5.1 Historia

Media Commerce es una empresa de telecomunicaciones que nació en el año 2006 y fue pensada por un pequeño grupo de profesionales que tenían la misma visión y que lograron identificar una necesidad común en las pequeñas y medianas ciudades del país, la cual estaba relacionada con redes de telecomunicaciones ineficientes, mal servicio y altos costos.

Era una realidad de ese momento el hecho que existía una brecha enorme entre las ciudades principales tales como Bogotá, Cali, Medellín con respecto al resto del país, dado que los grandes operadores de telecomunicaciones e ISPs dedicaban la mayor parte de su operación y esfuerzo en ciudades capitales donde era "fácil llegar", lo que les evitaba importantes esfuerzos financieros, administrativos y técnicos. Esta necesidad se convirtió en el principal valor e incluso **visión** para la compañía en ese momento. Los visionarios en aquella época estaban decididos a desarrollar un operador de telecomunicaciones con una alta capilaridad, costos asequibles al sector corporativo y una red con tecnología de punta, teniendo como único soporte la fibra óptica como medio de transmisión.

La principal incertidumbre en ese momento básicamente era esperar o ejecutar. Al principio el proyecto no fue tan fácil como se creía, el mercado era más grande, tenían exigencias más altas de lo esperado, sobre todo había más oportunidades de las que se dimensionaron en un inicio, en pocas palabras era un reto gigante, pese a que apenas estaban aprendiendo sobre el negocio y no se contaba un gran músculo financiero. Frente a este panorama, se vieron en la obligación de evaluar dos opciones: Tomar el tiempo de analizar, evaluar los riesgos, las desventajas del mercado o definitivamente actuar, tomar decisiones a corto tiempo, correr riesgos y ejecutar la visión que los impulsó en un principio. Como era de

esperar se inclinaron por la segunda opción e incursionaron en el amplio mercado de las telecomunicaciones.

Media Commerce como operador no sigue ningún modelo o estándar impuesto por otras compañías, es diferente a todos los demás. Este proyecto inició en contravía a lo que ocurría en el mercadeo en ese momento y se podría afirmar que las principales características de reconocimiento son por ser altamente eficientes y comprometidos con sus clientes y aliados; el auge de esta compañía ha sido tanto que se consolidaron como un verdadero aliado para el resto de los operadores de telecomunicaciones, telefonía celular, sector corporativo y gobierno, este reconocimiento se construyó paso a paso generando credibilidad.

La estrategia en un inicio no se construyó basada en un plan de imagen corporativa o de mercadeo en medios publicitarios; la labor de crecimiento se cimentó sobre la cobertura de red y la prestación de un servicio de buena calidad con todos sus clientes, fue un trabajo arduo, de constancia y por supuesto de compromiso al 100%.

Inicialmente la empresa Media Commerce se encontraba ubicada la avenida Circunvalar por el parque la Rebeca en la ciudad de Pereira y contaba con alrededor de 60 colaboradores a nivel nacional, de las cuales 15 pertenecían al área administrativa y los 45 restantes a operaciones. No se contaban con comodidades; sin embargo, el ambiente familiar, el espíritu ganador y saber que se estaba trabajando en pro de algo grande llenaban todos aquellos faltantes materiales. Pese a no contar con un respaldo financiero grande, lograron ganarse la confianza de sus clientes y proveedores, esto fue clave para llegar a la meta propuesta.

El primer negocio que los impulsó a llegar más lejos fue **INCOCO- Alberto VO5**. Fue el primer cliente de renombre en la región y el reto fue ganarse el negocio siendo unos desconocidos en el mercado, considerando además que este cliente venía trabajando con un operador bastante robusto. Cabe resaltar que lo más importante de este logro para Media

Commerce fue que no los escogieron por precios, sino por una propuesta llamativa y de cierta forma innovadora en ese entonces, un servicio de internet a través de fibra óptica.

Los principales clientes que contribuyeron en gran medida al posicionamiento y terminaron por materializar el sueño de la compañía en un periodo no mayor a un año fueron **Comcel** y **ETB**. Se convirtieron en grandes aliados para estructurar lo que hoy es Media Commerce. Estos negocios lo consolidaron como uno de los Carrier de telecomunicaciones (alquiler de fibra óptica a otros operadores para la prestación de sus servicios) más importantes del país.

Cada una de las acciones realizadas y las decisiones tomadas estuvo marcada por la **pasión** de sacar adelante un sueño, un factor muy importante de esta organización son sus colaboradores, personas altamente profesionales pero también de un alta calidad humana, cada uno de ellos vio a Media Commerce como suya y aunque muchos de ellos tuvieron la oportunidad de irse a trabajar con otras empresas más reconocidas y ya establecidas, decidieron tomar el riesgo y dieron todo para construir las bases de lo que hoy es la gran familia **Media Commerce**.

Hoy después de 11 años son alrededor de 750 colaboradores en más de 50 oficinas comerciales y operativas a nivel nacional, cuentan con atención en 300 poblaciones en el territorio nacional y cuentan con más de 15.000 enlaces entre clientes del sector hogar, corporativos, carrier y de gobierno.

Media Commerce es uno de los operadores con mayor capacidad y capilaridad de fibra óptica instalada del país, lo que les ha permitido estar **entre las 9 empresas** proveedoras de los servicios de telecomunicaciones al sector gobierno mediante el **Acuerdo Marco de Colombia Compra Eficiente CCE**; en el cual han sido también protagonistas y los ha consolidado como uno de los operadores más fuertes y con la mejor calidad de servicio.

Hoy y en proyectos futuros la compañía se enfrentará a nuevos mercados, a una era digital que lleva a replantear su visión, a una transformación constante y así lograr un mejoramiento continuo de todos los procesos.

## **5.2 Filosofía organizacional**

La filosofía organizacional es uno de los principales elementos para el exitoso funcionamiento de una organización, esto conlleva a una distinción, reconocimiento y competitividad en el área o sector en que se desempeñe. También se conoce como cultura organizacional y tiene como objetivo generar comportamientos, costumbres, reglas y normas alineadas a la estrategia organizacional, donde los miembros de esta, se sientan parte de la organización a la que pertenecen y se comprometan con sus objetivos, pilares, principios y lenguajes.

La filosofía organizacional de Media Commerce fue formulada por el equipo directivo en el año 2016, donde se replanteo la visión, estrategia, pilares y principios, dado que en este año se presentó el cambio de gerencia general, este trabajo se realizó en conjunto con todos los directivos de la compañía y día a día se trabaja en su aplicación al interior de la organización. Esta filosofía se encuentra compuesta por:

### ***5.2.1 Direccionamiento Estratégico.***

- *Misión.* Proveer soluciones tecnológicas a todos los sectores productivos en Colombia y Latinoamérica, como una empresa líder en el mercado, impulsando el desarrollo de nuestro talento humano, orientado a brindar satisfacción al cliente, cumpliendo con las expectativas de los accionistas y comprometidos con el desarrollo continuo de la sociedad.
- *Visión.* Integramos soluciones conectando un mundo de oportunidades.
- *Política Integral.* Media Commerce S.A.S es una organización orientada a la satisfacción de sus clientes, mediante el ofrecimiento de soluciones comerciales y

tecnológicas integrales de telecomunicaciones, con altos estándares de calidad y con un talento humano competente, quien, en aplicación de procesos estandarizados, garantiza la oportuna atención y adecuada prestación del servicio al cliente.

Comprometida con la prevención de los impactos ambientales, la gestión de la salud y riesgos en el trabajo de sus partes interesadas, en todos los puntos de operación; enmarcados en el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y de otra índole, bajo la concepción de una mejora continua.

- *Objetivos Generales.*

1. Garantizar la rentabilidad de la organización y aportar al crecimiento de la región, para cumplir con las expectativas de los accionistas y partes interesadas.
2. Contar con talento humano competente, que atienda eficientemente los requerimientos y necesidades del cliente interno y externo.
3. Ofrecer soluciones integrales de telecomunicaciones innovadoras y con estándares de calidad, que garanticen altos niveles de satisfacción del cliente en los mercados de participación nacional e internacional.
4. Proveer eficientemente los recursos necesarios para el desarrollo de la operación, garantizando la satisfacción del cliente interno y externo.
5. Asegurar la sostenibilidad y el fortalecimiento de la organización mediante el seguimiento y mejoramiento continuo de los procesos.
6. Garantizar un ambiente de trabajo adecuado, a través del control efectivo de la prevención, el autocuidado y la gestión del riesgo, logrando prevenir los incidentes y las enfermedades laborales.
7. Administrar y controlar los aspectos e impactos ambientales negativos ocasionados por la operación.

- *Pilares.*
  1. Responsabilidad de liderazgo.
  2. Ejecución.
  3. Trabajo en equipo.
  4. Innovación.
  
- *Principios.*
  1. Hacemos cosas que mejoran la vida.
  2. Innovar, siempre innovar.
  3. Nos comprometemos con la felicidad de nuestros colaboradores.
  4. Estamos “siempre listos” para atender y sorprender a nuestros clientes.
  5. Valoramos y respetamos el trabajo de nuestros compañeros, nos integramos para lograr los objetivos.
  6. La pasión por lo que hacemos determina el éxito.

### 5.2.2 Mapa de Procesos y Organigrama.

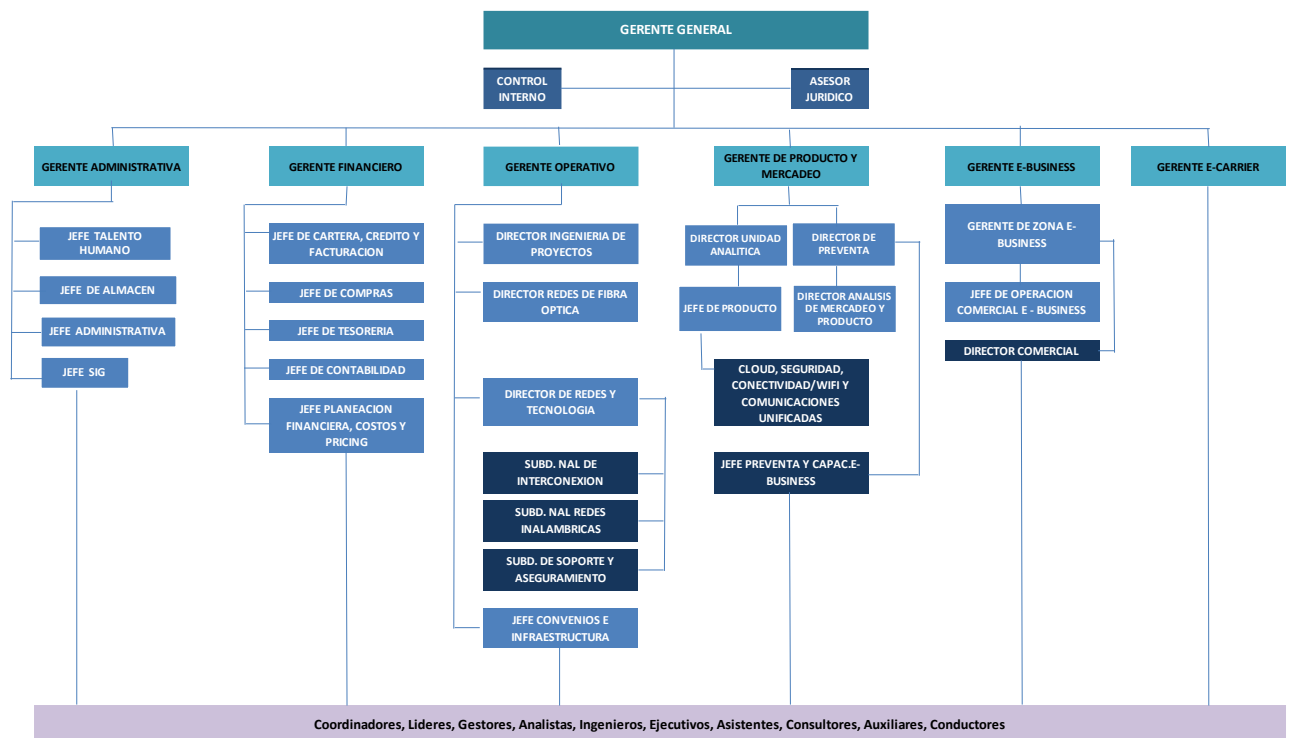
Figura 8.  
Mapa de procesos



Fuente: Empresa Media Commerce

Para la consultoría se selecciona el proceso operativo, dado que es de alto impacto en los resultados de la compañía por su interacción directa con la satisfacción del cliente, tanto en los nuevos servicios como en el mantenimiento de los ya contratados, puesto que si se tiene una buena experiencia, se atrae más ingresos a la compañía o por el contrario sino se presta un servicio de calidad se obtiene pérdidas de cliente, lo que genera disminución de ingresos y pérdida de rentabilidad para la compañía.

Figura 9.  
*Organigrama de compañía*



Fuente: Empresa Media Commerce

La compañía actualmente cuenta con un total de 6 gerencias, la consultoría se llevará a cabo con los cargos que están bajo los lineamientos de la gerencia operativa, la cual tiene 74 cargos en los que se distribuyen un total de 506 colaboradores (incluidos practicantes).

Media Commerce es una compañía que en los últimos años ha transformando sus procesos y políticas organizacionales, lo que ha permitido hacer énfasis en todo lo relacionado con los procesos de retribución de los colaboradores, sin embargo factores como:

La valoración de cargos, nivelación y competitividad salarial, han tomado fuerza y forma en la medida que los procesos se han complejizado, la empresa ingresa en nuevos mercados, el incremento en los indicadores de rotación, la expansión y especialización del negocio en campos de alta competitividad.

Actualmente, no se cuenta con una política de compensación en la estructura organizacional y en el intento de fundamentar y normalizar las retribuciones salariales actuales, se han tomado como referencia para su asignación los requisitos de educación, experiencia y formación complementaria. No obstante, son significativas las brechas salariales entre cargos del mismo nivel jerárquico o funcional, en este orden, es factible inferir que las diferencias no se han dado por cumplimiento o incumplimiento de los requisitos, sino por un factor de necesidad, sobrevaloración y poca formalización.

Media Commerce debe asumir el reto de buscar y aplicar herramientas para la administración de su estructura de cargos y salarios, a través de procesos de valoración de cargos con políticas de equidad que beneficien a los colaboradores y donde el único factor determinante no sea el perfil ocupacional, sino variables como el impacto de las funciones y responsabilidades de forma directa en los resultados de la compañía, el sector productivo, el grado de especialización del negocio, las capacidades para resolver problemas y la toma de decisiones. Adicionalmente en el propósito de ser competitivos salarialmente, la compañía debe buscar y apoyar iniciativas que permitan formalizar y establecer una política salarial que facilite atraer y retener a los mejores colaboradores asegurando equidad interna y que el nivel salarial sea altamente competitivo con el de otras empresas.

### **5.3 Situación salarial:**

Media Commerce en el año 2015 llevo a cabo un análisis de competitividad salarial con Human Capital. De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio y acorde a lo que se encontró en el mercado, se realizaron nivelaciones salariales en todas las áreas de la

compañía, sin embargo, a la fecha se han generado diversos cambios por lo cual el estudio ha perdido validez, además este no contemplo la equidad interna de la compañía, solo un comparativo externo.

En lo que corresponde a los aumentos salariales, la empresa realiza los aumentos salariales basado en los aumentos del IPC de forma anual. Hasta el momento en la compañía no se ha llevado a cabo ningún estudio salarial con el cual se pueda llegar a una equidad interna cuando de remuneración se habla.

En lo que corresponde a los beneficios, la empresa cuenta con un plan que representa una inversión monetaria anual de \$1.647.479.577, estos beneficios están distribuidos de la siguiente manera:

- Auxilios de incapacidad, educación, gastos de escrituración para compra de vivienda, para renovación de licencia de conducción.
- Actividades lúdicas (fechas especiales): Celebración fin de año, día del padre, día de la madre, día de la secretaria, cumpleaños, día de la mujer, día del niño, graduación de carrera profesional, acompañamiento en fallecimientos, obsequios en navidad para hijos de los colaboradores, aniversario Media Commerce.
- Beneficios en tiempo: Días adicionales de vacaciones como reconocimiento a la antigüedad, permiso matrimonio 3 días hábiles remunerados, permiso por cumpleaños un (1) día de jornada laboral, permiso semana santa medio día el miércoles de esta semana, permiso navidad 24 o 31 de diciembre, tiquetera de tiempo de 12 horas al año.
- Adicional a los beneficios ya mencionados, el área operativa cuenta con un beneficio monetario extralegal que se paga mes a mes por cumplimiento de indicadores.

## 6. Fundamentación teórica

Pensar en cuál debe ser la retribución salarial apropiada por una actividad laboral o como crear un programa de retribución aceptable para el colaborador y el empleador, es una de las constantes preocupaciones en las organizaciones a nivel mundial.

Todos los que de una u otra forma reciben retribuciones, compensaciones o salarios están centrados en lo que perciben de la organización y/o de la actividad que se ejerza. La equidad salarial que el colaborador percibe está directamente relacionada al nivel de motivación de este. Quien trabaja para una empresa independiente de su área de especialización, tamaño o cualquier otro aspecto general de la misma, se pregunta si lo que le pagan es lo justo o no, igualmente se pregunta si lo que le pagan a los demás guarda relación con lo que él recibe o cual es el margen de diferencia entre la remuneración de ambos.

En el contexto de la globalización los programas de remuneración de las empresas deben estar alineados o diseñados en función de la visión y misión que la organización haya definido. El programa de remuneración y/o compensación debe responder a la cultura empresarial, a la realidad económica de la empresa, al sector económico en el que se encuentre y a las decisiones políticas en materia salarial.

A continuación se incluyen los conceptos, metodologías y las principales teorías que serán necesarias para comprender el contenido total del presente trabajo y que de una u otra manera impactan o se relacionan con el tema central y que fueron fundamentales para el desarrollo de la consultoría.

### 6.1 Teorías y conceptos de retribución salarial

*Teoría del salario justo.* Una de las primeras teorías, fue planteada por el filósofo italiano Santo Tomás de Aquino, quien afirmaba que el salario es la remuneración recibida por un trabajo, es decir, el precio del trabajo. También afirmó que el salario partía de consideraciones de orden moral y de la influencia de la costumbre. Esta teoría refleja una

visión normativa acerca del salario; es decir, marca cuál debe ser el nivel salarial, en contraposición a una visión positiva que reflejaría el valor real de los salarios.

**Teoría salarial de la oferta y la demanda.** Hace referencia al pago de un salario basándose en un elemento fundamental, la mano de obra, la abundancia de esta en el mercado laboral definía un bajo salario, pero si la mano de obra en el mercado escaseaba el salario sería más alto.

**Teoría de la subsistencia.** Surgió del mercantilismo y hace referencia a la fijación de unos salarios y que determinada suma permita que el colaborador cubra sus necesidades básicas de subsistencia y las de su familia. Esta teoría fue desarrollada por David Ricardo<sup>4</sup> (1772 - 1823), quien en su obra titulada *Principios de Política l Economy and Taxation* (*Principios de economía política e impuestos*), publicada en 1817, estableció varias teorías basadas en sus estudios sobre la distribución de la riqueza a largo plazo, y sustentó su teoría acerca de los salarios en la teoría de la oferta y la demanda en el principio de Malthus. Según este precepto, mientras el incremento de los recursos económicos de las naciones aumenta en progresión aritmética (ritmo muy lento), la población crece en progresión geométrica (ritmo muy rápido).

**Teoría del fondo de salarios.** El salario depende del monto de capital y de la población. Es decir que se identifica una línea de tendencia logarítmica, en la cual la organización se permite la planificación de la asignación presupuestal con la cual debe cubrir los gastos salariales mínimo por un año, y así de forma periódica.

Para Stuart Mill, el nivel salarial era determinado por el dinero que los empresarios están dispuestos a pagar para contratar a trabajadores. Así, los salarios dependen de los ingresos percibidos por la producción. Por efecto derrame, los aumentos salariales generarían un

---

<sup>4</sup> Ricardo, D (1817). *Principios of political Economy and Texation*. London: John Murray, Albemarle-Street.

circulo virtuoso al incrementarse la capacidad adquisitiva, provocarían aumentos en la producción y un mayor fondo de salarios.

**Teoría de Adam Smith.** El filósofo y economista escocés Adam Smith (1723 – 1790) hace referencia sobre los procesos de creación y distribución de la riqueza y demuestra que la fuente fundamental de todos los ingresos y la forma como se distribuye la riqueza estriban en la diferenciación entre la renta, los salarios y los beneficios o ganancias.<sup>5</sup>

**Teoría Marxista.** Plantea la plusvalía como el enriquecimiento desmedido del capitalismo en el cual se oculta que al colaborador debe pagársele un salario por la fuerza del trabajo. La plusvalía constituye la diferencia entre el salario que el trabajador percibe y el valor del artículo que produce. Para Marx, el salario justo que el patrono le debería pagar directamente al trabajador es aquel que le sirva para procurar su subsistencia; además, el estado le debería dar una especie de salario social, proveniente y financiado por el Fondo Nacional de Plusvalía.

**Teoría de los Salarios Altos.** Henry Ford, industrial estadounidense, sostenía que para que su empresa pudiese vender carros, era necesario que sus colaboradores pudieran comprarlos, es decir que al aumentar los salarios había mayor poder adquisitivo, incrementaría el consumo y con ellos se impulsarían nuevas y mayores producciones, identificando el salario alto como un elemento clave para hacer más dinámica la economía y mejorar el nivel de vida de la sociedad.

**Teoría de la Productividad Marginal,** desarrollada por el economista inglés John Bates Clark, sostiene que los salarios tienden a estabilizarse en torno a un punto de equilibrio, donde el empresario obtiene beneficios al contratar al último trabajador que busca empleo a ese nivel de sueldos, este sería el trabajador marginal. Esta teoría sostiene que el salario se

---

<sup>5</sup> Amaya Galeano, M. (2003). *Administración de salarios e incentivos Teoría y Práctica*. P-72. Bogotá: Escuela de Ingeniería.

obtiene multiplicando la productividad marginal física del factor trabajo por el precio del artículo producido. Se identifica en esta relación laboral el concepto de empleado de confianza el cual está a cargo de múltiples tareas pero que se exonera del pago de horas extras por ello, o por otro lado sería la cantidad de personas necesarias para el cumplimiento de una tarea o labor con tiempos y descansos controlados y mínimos.

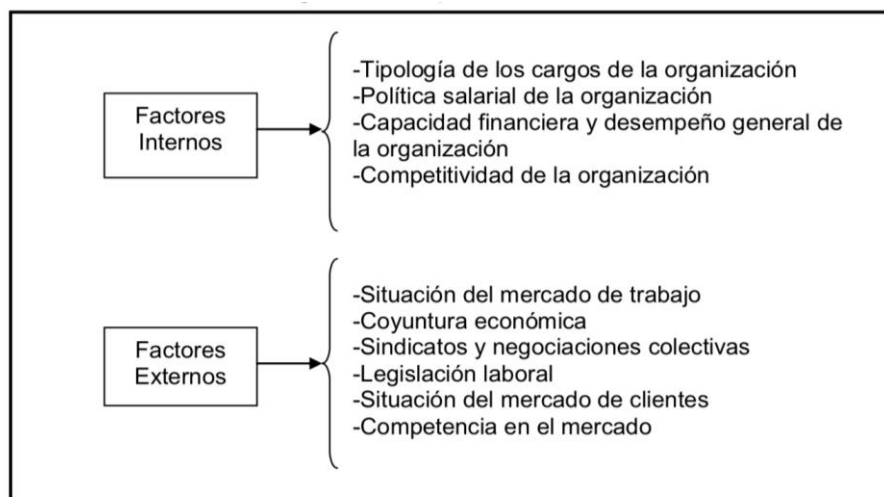
*En cuanto al concepto de retribución salarial.* Fernández M y Sánchez J (1997), afirman que en todas las organizaciones y en todas las culturas el nivel de responsabilidad influye en la retribución. En tal sentido, el contenido de los puestos debe tener una relación directa con la retribución a partir de criterios objetivos como la responsabilidad, solución de problemas y competencia, lo cual permite a su vez; separar la retribución de aspectos como la persona que ejerce el cargo y el rango jerárquico dentro de la compañía.

Bland, citado por Fernández (2008) describe que el foco en el tema de compensaciones es lo monetario, donde existe abundante evidencia y práctica respecto de evaluaciones de cargos, diseño de estructuras de remuneraciones. Se confirma que éstas son prácticas conocidas y crecientemente extendidas en los sistemas de gestión de las empresas, diseñadas desde la alta gerencia y con el objetivo de dirigir el desempeño de las personas hacia la creación sostenida de valor económico para los accionistas.

Para Chiavenato (2000) el concepto de salario representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, el dinero, el hombre es capaz de entregar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

Según Chiavenato (2000), en el Compuesto salarial “hay una serie de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se denomina compuesto salarial. La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores actúan independiente o armónicamente entre sí para elevar o bajar los salarios. No obstante, cuando actúan como fuerzas opuestas, estos factores pueden servir para anularse entre sí y estabilizar los salarios”.

Figura 10.  
*Compuesto salarial*



Fuente: Chiavenato, Idalberto. *Administración de los Recursos Humanos*.

La teoría de la expectativa planteada por Víctor Vroom, se menciona en el capítulo “Donde estamos ahora” en el libro administración de Recursos humanos de Dessler (2015), hace referencia a que las personas no buscan recompensas que son poco atractivas o cuando las probabilidades de ganar son muy bajas, es decir, la motivación del trabajador para realizar cierto nivel de esfuerzo depende de tres factores:

- “La expectativa, en términos de probabilidad, de que su esfuerzo se convertirá en desempeño”.
- “La instrumentalidad o la conexión percibida (si acaso) entre un desempeño exitoso y la obtención real de las recompensas”

- “La valencia, la cual representa el valor percibido que el individuo asigna a la recompensa”.

La teoría de la expectativa implica tres premisas, que deben ser tenidas en cuenta por los gerentes de las compañías a la hora de diseñar el plan de compensación, de igual manera R.H. La primera premisa refiere que “si los trabajadores no esperan que su esfuerzo derive en desempeño, no habrá motivación. En consecuencia, los gerentes deben asegurarse de que su personal cuente con las habilidades para realizar el trabajo y que crea que puede hacerlo” La segunda sugiere que “los colaboradores tienen que ver la instrumentalidad de sus esfuerzos, es decir, creer que un desempeño exitoso en realidad les adjudicará la retribución, para lo cual se requiere que los planes de compensación sean de fácil comprensión”. Y la tercera premisa, recomienda que, “la retribución en sí misma debe ser valiosa para el trabajador”, para lograrlo, los gerentes deben tomar en cuenta las preferencias de cada trabajador.

## **6.2 Parámetros para fijar salarios**

De acuerdo con Vargas, N. en su libro *Administración moderna de sueldos y salarios*, publicado en 1998, los salarios deben fijarse de acuerdo con criterios en cuanto al cargo, *en cuanto a la persona que desempeña el cargo, en cuanto a la empresa y en cuanto a factores externos de la empresa.*

**6.2.1 En cuanto al cargo.** Para asignar un salario es fundamental conocer la complejidad del cargo. Debe saberse entonces qué se hace en el cargo, cómo se hace, porque se hace, para que se hace, así como la ubicación, es decir, donde se hace.

Conocido lo anterior se entenderá la complejidad de un cargo; estos datos permiten determinar lo que una persona requiere para desempeñar bien el cargo.

**6.2.2 En cuanto a la persona que desempeña el cargo.** En este parámetro se consideran el desempeño y el tiempo que la persona ha laborado en el cargo.

**6.2.3 En cuanto a la empresa.** Las características económicas y tecnológicas de la empresa también influyen en la determinación de los salarios; sobre todo debe tenerse en cuenta la capacidad económica de la empresa pues por acertado que parezca, según lo indiquen otros criterios, no es correcto pagar más de lo que la organización pueda.

**6.2.4 En cuanto a factores externos de la empresa.** Este parámetro interviene en la determinación del salario, pues debe estudiarse el mercado de la mano de obra de manera que se pague aproximadamente lo mismo que paga el promedio de las empresas de la competencia. No más que ellas, puesto que estratégicamente la empresa no haría lo correcto, dado que el costo de su propia mano de obra sería mayor. Y no debe pagar menos, ya que ello le conduciría a emplear mano de obra barata que por lo general sus competidoras no estarían dispuestas a ocupar debido a la calidad o cualquier otra razón, y que en definitiva es la menos apropiada. Es imprescindible conocer las disposiciones de los gobiernos en cuanto a regulación en materia de salarios; esto implica que la empresa debe conocer de manera permanente y oportuna los cambios que puede generarse en tal sentido.

Por último, en cuanto al entorno para fijar salarios la empresa debe observar el comportamiento del Índice de precios al consumidor (IPC), que aunque en las condiciones económicas de los países en desarrollo no es posible equiparar con la paga salarial, si es importante pretender que esta no se distancie mucho del alza en los precios de la canasta familiar.

### **6.3 Principales actividades de la administración de salarios**

A continuación se presenta un resumen de las principales actividades desarrolladas en el área de la administración de salarios y las cuales constituyen los aspectos tratados en el desarrollo de este trabajo:

Figura 11.  
Principales actividades de la administración de sueldos y salarios



Fuente: Amaya Galeano, M. (2006) *Administración de Salarios e incentivos Teoría y práctica*. Bogotá: Escuela Colombiana de ingeniería. p-15.

#### 6.4 Valoración de cargos

Con el propósito de diseñar un modelo de compensación y una política salarial que permita que el colaborador perciba equidad interna y competitividad externa, lo cual genera motivación en el colaborador y por ende disminución de la rotación del personal, es importante determinar el método para la evaluación de puesto. Según Dessler (2015), los empleadores utilizan dos métodos básicos para establecer los rangos: Los métodos basados en el mercado y los métodos de valuación de puestos. Muchas empresas, especialmente las pequeñas, utilizan un método sencillo basado en el mercado, lo cual implica la realización de encuestas salariales formales o informales, para determinar lo que pagan otros empleadores por puestos específicos, en mercados laborales relevantes. Luego, utilizan esas cifras para determinar los salarios de sus puestos.

Los métodos de valoración de puestos consisten en asignar valores a cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, ayudando así a desarrollar un plan salarial donde el salario de cada puesto se basa en el valor que tiene para la organización. Sin embargo, incluso con el

método de la valoración de puestos, los gerentes deben ajustar los rangos salariales con los del mercado.

El principio básico de la evaluación de puestos es el siguiente: Los puestos de trabajo que requieren mejores calificaciones, mayores responsabilidades y obligaciones más complejas deberían recibir sueldos más altos, que aquellos con menores requerimientos.

Para que en los trabajadores exista motivación y esto genere eficacia y eficiencia en sus labores, es importante que perciban una igualdad salarial, la cual, según Dessler (2015) se concentra en cuatro factores sujetos a remuneración: Las habilidades, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones laborales.

Para la valoración de puestos es necesaria la cooperación entre los supervisores, los especialistas de RH, los trabajadores y los representantes sindicales, por ende, se debe conformar un comité para realizar la valoración de puestos, tal y como lo afirma Dessler (2015).

#### ***6.4.1 Objetivos de la evaluación de cargos.***

“Una vez que la organización ha tomado la decisión de desarrollar un método para evaluar y determinar el valor e importancia de los cargos o posiciones y este resulta válido, justo y aceptable tanto para la administración como para los colaboradores, la evaluación llega a cumplir los siguientes objetivos:

- *Ayudar a la gerencia a valorar, en términos monetarios, cada uno de los cargos.*

Debido a que a través de encuestas en la comunidad de la industria el valor de los cargos en una empresa puede compararse con el valor y el salario de cargos similares en otras organizaciones, la evaluación será muy útil para ayudar a identificar el nivel de los salarios de la empresa en el área geográfica de influencia o en el sector económico donde se encuentra ubicada, y poder determinar entonces un salario justo.

Esto significa que a trabajo igual, salario igual, en términos de una igualdad en el desempeño individual.

- *Descubrir y eliminar inequidades en los salarios.* Debido a que la evaluación de los cargos implica no solo la determinación de las actividades (qué se hace) en un cargo, sino también de los requisitos o factores que debe reunir una persona para desempeñarlo eficientemente, la gerencia tendrá en la evaluación una herramienta muy útil para valorar y asignar el salario justo al cargo, de acuerdo con factores tales como nivel de educación necesario, habilidades, responsabilidades y condiciones en que se desarrolla el cargo.
- *Evaluar y valorar nuevos cargos.* Cualquiera que sea la técnica utilizada para evaluar los cargos, esta debe servir de base para la evaluación de nuevos cargos o para cambiar aquellos que se deban modificar a causa del desarrollo de la ciencia y la tecnología.
- *Servir de base para la evaluación del desempeño.* Definitivamente, la evaluación de los cargos es la base para la evaluación del desempeño individual, dado que si se han establecido los estándares de acuerdo con las funciones y requisitos de cada cargo, resulta mucho más fácil determinar el rendimiento de cada una de las personas en la organización, con miras a establecer métodos de incentivos e incrementos por méritos individuales y no generales.
- *Apoyar otras áreas de la empresa en las funciones de personal.* La información contenida en la evaluación de cargos puede servir de base para determinar el perfil deseado en cada una de las personas que en su momento procederán a seguir el proceso de reclutamiento, selección, contratación, promociones y transferencias en cualquiera o en todas las áreas funcionales de la empresa. La evaluación y la valoración de los cargos también apoyan la empresa en otras funciones que no

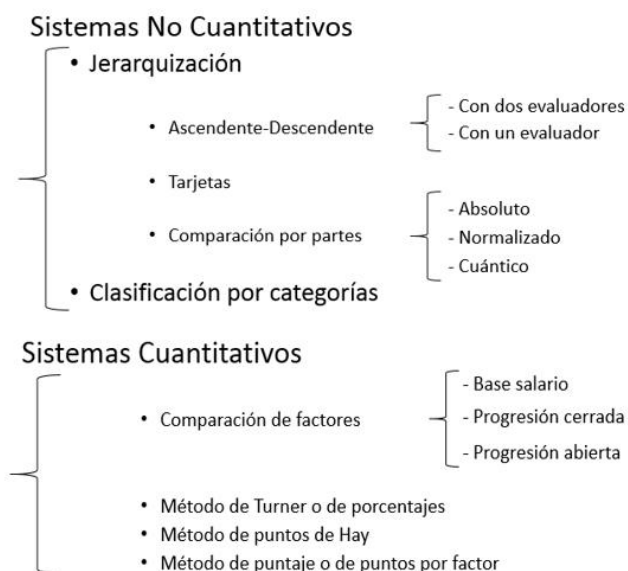
necesariamente son de personal, como las de medición de trabajo, estimación de costos, desarrollo de medidas de seguridad y estandarización de tecnología entre otros.”<sup>6</sup>

## 6.5 Métodos de valoración

Este apartado está dedicado a revisar los métodos de valoración de cargos. Se toma como referente para esta revisión lo expuesto en el libro *Administración moderna de sueldos y salarios*, de Vargas Muñoz, N (1994).

Existen dos métodos principales de valoración de puestos que son los métodos no cuantitativos y los métodos cuantitativos, los cuales serán descritos a continuación (ver figura 12).

Figura 12.  
*Sistemas de evaluación de cargos*



Fuente: Libro *Administración Moderna de Sueldos y Salario* pág. 35

**6.5.1 Métodos no cuantitativos.** También llamados métodos globales, no analíticos, o cualitativos, toman la descripción de un puesto como un todo, es decir, no

<sup>6</sup> Amaya Galeano, M. (2006) *Administración de Salarios e incentivos Teoría y práctica*. Bogotá: Escuela Colombiana de ingeniería. p-34 – 35.

descomponen el puesto en los posibles factores que se debieran de calificar o medir y no dan una medida exacta de qué tan complejo es un puesto en relación con otro.

Estos métodos permiten una calificación de características de los puestos sin tomar en cuenta variables numéricas, teniendo que realizar un análisis general, considerando factores básicos y comunes para todos los puestos. Los elementos que se consideran básicos para este tipo de evaluación son los requisitos de educación, experiencia, complejidad de las tareas y responsabilidades del puesto.

Los métodos no cuantitativos se clasifican en:

- *Método de jerarquización.* También llamado método de ranking es el más sencillo y se aplica para evaluar y clasificar los cargos en empresas pequeñas o en áreas de estas cuando los puestos que hay que evaluar no son más de ocho o diez cargos. En este método, los cargos se ordenan por su importancia con el fin de determinar su valor económico. Se ordenan los cargos desde el más complejo al menos complejo, es decir que para el ordenamiento o jerarquización de cargos, el método se basa en las descripciones actualizadas y se compara cada cargo con todos los demás para establecer su importancia relativa. En la determinación de la importancia del cargo, el evaluador tiene en mente factores tales como grado de dificultad o la responsabilidad implícita en el mismo. Los métodos más importantes en esta clasificación son:
  - Ascendente- descendente con un evaluador
  - Tarjetas
  - Absoluto de comparación con pares
  - Normalizado de comparación por pares
  - Cuántico de comparación con pares
  - Método de clasificación por categorías. También conocido como el método de graduación, fue desarrollado a comienzos de la década de 1920. Este método parte de

la suposición de que un número de cargos pueden clasificarse en un predeterminado número de clases, grados o grupos, sobre la base de algunos denominadores comunes, presentes en todos ellos.

Entre los denominadores comunes usados con más frecuencia están los niveles de educación, responsabilidades, habilidades, conocimientos y deberes. Las clases o grados del cargo se clasifican en orden de importancia de acuerdo con estos denominadores o factores, para poder establecer entonces el valor relativo de cada cargo en relación con los demás dentro de cada cargo o clase.

**6.5.2 Métodos cuantitativos.** consideran el cargo de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que, son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo. La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos. La suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite un orden, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen. Es decir que estos métodos dan una valoración a los cargos en base a puntos.

Los métodos cuantitativos son los siguientes:

- *Método de comparación de factores.* Este método es objetivo en sus resultados. Todo el proceso se dirige a desarrollar una escala de comparación de factores para evaluar y remunerar todos los puntos de una organización.

La teoría que explica este método se basa en la suposición de que todos los cargos se pueden analizar y comparar según los siguientes factores: Requisitos de habilidad intelectual, requisitos de habilidad, requisitos físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo. Así, todos los trabajos son comparados y ordenados de acuerdo con cada

uno de los factores antes mencionados, con el fin de asignarles valores monetarios según el ordenamiento por factor.

- *Método de Turner o de porcentajes.* Es un método que busca precisar los valores de cada factor en cada cargo clave, teniendo en cuenta el grado de requerimiento del factor en cada cargo clave. Se realiza jerarquización de los cargos de forma horizontal y vertical, convirtiéndolos a valores de intensidad y generando la estimación de porcentajes a través de la combinación de criterios para los análisis de los resultados y toma de decisiones.
- *Método o sistema HAY de matrices y perfiles.* Fernández y Sánchez (2008) describen el sistema “HAY” de escalas y perfiles de valoración de puestos, el cual surgió a comienzos de los años 50 a manos del grupo fundado por “Edward N. Hay”, uno de los pioneros de la gestión organizacional, en 1943. Con el tiempo se ha convertido en uno de los métodos más difundidos para la valoración de puestos directivos, aplicándose en organizaciones de todo el mundo.

El sistema de valoración HAY puede ser aplicado, incluso, a puestos de mando, definiendo sus procesos. En 1951 se diseñaron 3 tablas de valoración que muestran los fundamentos del sistema de forma transparente. Dichas tablas representan los tres factores principales para un puesto y que a su vez eran descompuestos en varios elementos: Responsabilidad, solución de problemas y competencia, tal y como lo determina el sistema HAY de valoración de puestos de trabajo, Fernández y Sánchez (1997).

- *Método de puntaje o de puntos por factor.* También llamado el método de puntuación o sistema de valoración por puntos. En general, se recomienda para empresas grandes, dado que tiene un sin número de aplicaciones estadísticas justificables. Analiza con minuciosidad cada parte del cargo.

### 6.5.3 Comparación de los métodos básicos de valoración de cargos, sus ventajas y

desventajas. A continuación se presenta un comparativo de los métodos mencionados:

Figura 13.

Comparativos métodos cualitativos o no cuantitativos

SISTEMA NO CUANTITATIVO	METODO	DESCRIPCIÓN DEL METODO	PROCEDIMIENTO	VENTAJA	DESVENTAJA
Jerarquización	Ascendente-descendente con un evaluador	Fácil y sencillo de operar, exige la participación de un comité evaluador los miembros hacen la evaluación independiente y se llega a un consenso en la valoración final	1. Conocimiento de la empresa. 2. Conocer el cargo. 3. Diligenciar formulario de descripción por el comité. 4. Seleccionar el cargo más complejo. 5. seleccionar el cargo menos complejo. 6. Se continua con el punto 4 y 5 hasta evacuar la totalidad de cargos 7. se comparan los resultados y se llega a un acuerdo de la calificación por parte del comité.	Fácil de aplicar. Método apropiado para empresas pequeñas.	No debe utilizarse para cargos de similar complejidad no establece que cargo es más complejo que otro.
	Tarjetas	Análisis individual con disección por la mitad, fortaleciendo la evaluación ante la debilidad de los criterios	1. Conocimiento de la empresa. 2. Conocer el cargo. 3. Resuma en análisis de cargos en las tarjetas. 4. Entregar copia de las tarjetas al comité. 5. evaluar los cargos dividiendo los cargos en +/- complejos. 6. Distribuir en 2 mitades grupo de los cargos +/- complejos y repita el ejercicio hasta que los grupos desaparezcan. 7. se comparan los resultados y se llega a un acuerdo de la calificación por parte del comité.	Más preciso que el método anterior Dinámico y agradable de diligenciar. No requiere mayor esfuerzo del evaluador	Aumenta el volumen de trabajo con respecto al método anterior. No es practico cuando el número de cargos es grande.
	Comparación por pares	Permite establecer la complejidad entre dos cargos, pero no determina cuanto es más complejo.	1. Conocimiento de la empresa. 2. Conocer el cargo a través del análisis de cargo. 3. hacer cuadro de doble entrada en filas y columnas. 4. comparar cargos de la fila con la columna. 5. definir cuál de los 2 cargos es más complejo (+) y (-) 6. totalice los (+) de cada fila en sentido horizontal el que tenga más (+) es el más complejo. 7. se comparan los resultados y se llega a un acuerdo de la calificación por parte del comité.	Más estratificado que los anteriores, dado que las comparaciones se hacen entre dos cargos. Fácil de comprender y aplicar tanto en empresas grandes como en pequeñas.	No determina cuanto es más complejo un cargo que el otro.
	Normalizado de comparación por pares	practico, determina cual es el cargo más complejo y describe de forma gráfica la diferencia entre los dos.	1. Conocimiento de la empresa. 2. Conocer el cargo a través del análisis de cargo. 3. Comité debe estar conformado por 6 4. hacer cuadro de doble entrada para establecer proporciones. 5. comparar cada cargo de la fila con cada columna y conceptuar que cargo es más complejo (+) y (-) 6. En la columna de proporción debe estimar el valor de cada cargo según su complejidad. 7. se comparan los resultados y se llega a un acuerdo de la calificación por parte del comité.	Método técnico visión grafica de los resultados Aplicación estadística hace el método confiable. Participación total del comité.	si se toman varios criterios de evaluación puede convertirse en un proceso dispendioso.
	Cuántico de comparación por pares	Supera los inconvenientes del método absoluto de comparación por pares	1. Conocimiento de la empresa. 2. Conocer el cargo a través del análisis de cargo. 3. Elabore un cuadro doble entrada registrando los mismos cargos en filas y columnas conservando el mismo orden. 4. Compare el primer cargo vs los demás cargos de las columnas. 5. tenga especial cuidado en el cálculo de la primera fila dado que estas son las estimaciones universales y básicas para diligenciar los cálculos posteriores. 6. para obtener la columna y las filas opere algebraicamente las cantidades de la primera fila con el valor de la 2 fila. 7. Después de comparar los cargos de a 2 totalice las cantidades de las filas, y determine cual cargo tuvo la cantidad más + en su total. 8. Ordenas los cargos desde el más complejo hasta el - complejo	Técnico, sencillo, cuantifica y cualifica el valor de los cargos	
Clasificación por categorías	Preparar descripciones para diferenciar los niveles o grados de trabajos.	1. Determine el espacio total de deberes, responsabilidades y requisitos del cargo. 2. Considere las costumbres de la empresa en cuanto al número de clases. 3. Considere que cada grado corresponde a un salario. 4. se agrupan los cargos + conocidos y de mayor jerarquía. 5. en cada extracto se precisan características comunes de la mayor parte de los cargos 6. Redactan las descripciones de los grados conforme a las características agrupadas. 7. comité estudia las descripciones de los cargos teniendo en cuenta el grupo completo.	Fácil de entender y poco costoso	Difícil de defender ante los empleados, entre más cargos haya será más difícil construir las escalas.	

Fuente: Las autoras de la consultoría

Figura 14.  
Comparativos métodos cuantitativos

SISTEMA	METODO	DESCRIPCIÓN DEL METODO	PROCEDIMIENTO	VENTAJA	DESVENTAJA
CUANTITATIVO	Comparación de Factores base-salario	Obtiene el valor de los cargos con este método, basado en el salario asignado a unos cargos especiales, que ya se tendría oportunidad de definir con precisión.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento de la empresa.</li> <li>2. elección y capacitaciones miembros del comité.</li> <li>3. Entrevistas con Gerente y los jefes de las áreas funcionales.</li> <li>4. revisión de documentos: organigrama, manuales.</li> <li>5. Identificación de problemas.</li> <li>6. elección de cargo por valorar.</li> <li>7. promoción del programa.</li> <li>8. selecciones los factores apropiados para la valoración</li> <li>9. Elabore un cuadro y ubique factores por columnas y cargos claves por filas.</li> <li>10. Seleccione el cargo clave que más requiera ese factor y asígnele el 1, y luego asigne por orden de importancia.</li> <li>11. identifique que cargo obtuvo más salario.</li> <li>12. Compare resultados de cargos en doble entrada</li> <li>13. Construir escala de puntos. filas unidades de escala y en las columnas sitúe los factores.</li> </ol>	Produce una evaluación más objetiva que los sistemas no cuantitativos. Establece una jerarquía del cargo de acuerdo con el factor. Y luego respecto al cargo.	No es práctico para empresas que tengan más de 25 cargos.
	Comparación de factores de progresión cerrada	Permite hacer una tabla de progresión aritmética o geométrica para evaluar los cargos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento de la empresa.</li> <li>2. Conozca los cargos a través del análisis de cargos.</li> <li>3. seleccione cargos claves.</li> <li>4. Seleccione los factores y definalos.</li> <li>5. calcule la importancia del factor para el nivel del cargo en estudio.</li> <li>6. Cada miembro del comité asigna un % al factor.</li> <li>7. Ubique los factores con su puntaje total en las columnas</li> <li>8. Ubique los cargos claves según el puntaje y de acuerdo con el factor.</li> <li>9. Ordene los cargos de mayor a menor.</li> <li>10. se comparan los resultados y se llega a un acuerdo de la calificación por parte del comité.</li> </ol>	Sencillo, técnico, que implica además de saber evaluar, entender bien los conceptos de progresiones geométricas, y aritméticas.	la progresión cerrada limita el uso de números superiores al máximo extremos de la progresión.
	Método de Turner o de Porcentajes	Busca precisar los valores de cada factor en cada cargo clave, teniendo en cuenta el grado de requerimiento del factor en cada cargo clave. Y por otro lado la importancia de los factores respecto a cada cargo clave.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento de la empresa.</li> <li>2. elección y capacitaciones miembros del comité.</li> <li>3. Entrevistas con Gerente y los jefes de las áreas funcionales.</li> <li>4. revisión de documentos: organigrama, manuales.</li> <li>5. Análisis de problemas.</li> <li>6. selección de los cargos a valorar.</li> <li>7. promoción del programa.</li> <li>8. Conozca los cargos a través del análisis de cargos.</li> <li>8. selecciones los factores apropiados para la valoración</li> <li>9. Elija los cargos claves.</li> <li>10. Selección de los factores y defina los factores.</li> <li>11. Ubique los cargos claves según el puntaje y de acuerdo con el factor.</li> <li>12. En un cuadro de doble entrada jerarquice los factores respecto a cada cargo clave.</li> <li>11. identifique la posición de cada cargo clave y asigne valores al resto de los factores según su intensidad respecto al valor 100.</li> <li>12. Expresé en % el valor del factor</li> <li>13. sume horizontalmente los valores de cada cargo clave obtenidos para cada factor.</li> <li>14. Calcule el inverso de cada uno de los parciales de la fila total y ajustar el inverso.</li> <li>15. el resultado de la operación se multiplica por cada inverso.</li> <li>16. Elabore escala de valores y ubique allí los cargos claves. y luego sitúe los cargos no remanentes</li> <li>17. sumar los puntajes obtenidos por cada cargo en cada factor y ordenar descendentemente</li> </ol>	califica los cargos respecto a cada factor y luego los factores respecto a cada cargo. Deja un panorama en dos direcciones para tomar la decisión del valor de cada cargo clave en cada factor o bien decidir por el promedio de los valores, fácil de entender	ese proceso minucioso y detallado.
	Método de puntaje o de puntos por factor	Método complejo. Se recomienda para empresas grandes, dado que tienen un sinnúmero de aplicaciones estadísticas justificables, en donde el volumen y la similitud de los cargos exige una evaluación más detallada. En pequeñas y medianas empresas resulta antieconómico y poco práctico. Además, sus resultados difieren muy poco si se usara otro método.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. elección y capacitación miembros del comité.</li> <li>2. Entrevistas con Gerente de la empresa y los jefes del área funcional.</li> <li>3. Revisión de documentos.</li> <li>4. Análisis de problemas.</li> <li>5. Elección de los cargos por evaluar.</li> <li>6. Promoción del programa.</li> <li>7. Análisis de puestos.</li> <li>8. Elaboración de formularios.</li> <li>9. Aplicación del formulario.</li> <li>10. Elección del método de análisis del puesto.</li> </ol>	Método simplificado del método Tunder, traduce la fundamentación de las evaluaciones ya que su ausencia la constituyen las diferencias relativas entre un cargo y otro y no las diferencias absolutas.	solo toma un cargo patrón para compararlo con los demás.
	Método de escalas y perfiles Hay	Método que permite valorar cuantitativa y cualitativamente los cargos mediante los factores de competencia, solución de problemas y responsabilidad. El sistema Hay de escalas y perfiles ha sido contrastado en práctica durante más de 40 décadas en todo tipo de culturas y organizaciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de puestos de trabajo entorno organizativo</li> <li>2. Selección del comité</li> <li>3. Valoración de puesto</li> <li>4. Aplicación de valoración de puesto a través de tablas Hay</li> <li>5. Fiabilidad y validez de los resultados</li> <li>6. Información y automatización de los resultados de retribución para medir la equidad interna y competitividad externa.</li> <li>8. Comunicación del proceso</li> </ol>	Es un método sencillo el cual se utiliza en el 50% de las empresas más grandes a nivel mundial, cuenta con planillas establecidas y estandarizadas para el proceso de calificación y disminuye la subjetividad al momento de la calificación.	No se pueden medir factores no establecidos en las planillas en caso de que lo requiera la empresa.

Fuente: Las autoras de la consultoría

A través de la revisión teórica de los diferentes sistemas de valoración de cargos, se considera que el método HAY de escalas y perfiles, es el más apropiado para intervenir el diseño de esta consultoría, dado que es un método cuantitativo y completo que permite

valorar los cargos de forma simplificada, con patrones definidos bajo principios de equidad interna y competitividad externa para todos los cargos, su variación depende del esfuerzo y el impacto que el cargo demande en sus diferentes factores de medición, es un método que se puede aplicar a cualquier tipo de empresa, de fácil implementación y que permite que los planes de compensación sean de fácil comprensión

Para “Hay Group cada puesto de las organizaciones necesita ciertas competencias, capacidades para solucionar problemas y responsabilidad ante las acciones realizadas, siendo conceptos medibles y analizables por un comité de valoración que tratará de ordenarlos de forma descendente”.

***Los factores de valoración del Sistema HAY:***

- ***Responsabilidad:*** Con este factor pretende medir la contribución de un puesto determinado en los resultados empresariales y se compone de tres elementos que se valoran según una escala que no valora el desempeño de los profesionales, sino el potencial de los puestos en sí mismo.
  - **Impacto:** Describe la manera en que un puesto influencia a un sector de la organización.
  - **Magnitud:** Representa a ese sector de la organización que es influenciada por el puesto descrito. Es decir, se busca medir el tamaño de la influencia ejercida.
  - **Independencia:** Nos habla de la autonomía que posee el puesto para tomar decisiones por sí mismo.

Cada uno de estos elementos se coloca en una escala numérica, de forma que al final se obtiene una única cifra. Lo que busca el método es analizar el valor relativo (no absoluto) de la misma. Para ello se aumenta la puntuación un 15%, pues “Hay Group” descubrió en sus investigaciones que, al comparar

dos puestos, los comités solían necesitar diferencias de este porcentaje para llegar a un acuerdo para ubicar a un puesto respecto a otro.

- **Competencia:** Este factor nos habla de los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un puesto de trabajo con éxito y que se desglosa en tres elementos:
  - Habilidad: Representa la habilidad que necesitan los cargos para establecer las interacciones personales necesarias para su trabajo.
  - Integración: Mide la coordinación necesaria entre diversas funciones para planificar, ejecutar y evaluar las actividades derivadas del puesto.
  - Conocimientos específicos: Son aquellos aplicados a procesos prácticos concretos, técnicas o disciplinas profesionales
- **Solución de problemas:** Un factor muy importante en los puestos de trabajo es aquel donde la competencia y la responsabilidad se concretan en el plano mental, para describir y solucionar los problemas concretos que surjan del desarrollo profesional del puesto. Por ello, se considera parte del factor de competencia, pues además de la creatividad, se sustenta sobre los conocimientos. Se compone de dos elementos:
  - Contexto
  - Dificultad

Para llevar a cabo la intervención e implementación de este método de evaluación de cargos, es de suma importancia contar con una metodología de investigación que pueda desarrollar un paso a paso para su aplicación, una selección adecuada y pertinente de los integrantes para el comité de evaluación y finalmente ver materializados los resultados obtenidos a través de la definición y aplicación de una política salarial.

## **6.6 Política Salarial**

Las compañías deben diseñar e implementar políticas salariales que fomenten en el personal los tipos de conductas que la compañía necesita. Es posible que sus políticas

salariales sean la razón principal de su rentabilidad excepcional, pues trabajadores adecuados garantizan una mayor productividad, y esto se traduce en mejores resultados financieros (Dessler 2015).

De acuerdo con Dessler (2015) el desarrollo de un plan salarial es importante tanto para las empresas grandes como para las pequeñas. El pago de niveles salariales demasiado altos puede ser innecesariamente costoso, mientras que los salarios bajos se traducirían en una alta rotación de personal. De igual forma, los rangos salariales internos que no son equitativos afectan el estado de ánimo del personal y con frecuencia demandan incrementos.

Herzberg, citado por Dessler (2015) afirma que el colaborador interesado en crear una fuerza laboral auto motivada tiene que hacer hincapié en el “contenido del puesto” o en factores motivadores. Los gerentes lo logran enriqueciendo los puestos de los trabajadores para que sean más desafiantes, así como al proporcionar realimentación y reconocimiento; en otras palabras, obteniendo que el propio trabajo ofrezca una motivación intrínseca, la cual se deriva del placer que se obtiene al realizar el trabajo.

Las políticas de administración salarial se formulan una vez se ha tomado la decisión de seleccionar la estructura salarial más conveniente para la organización, como primera medida para implementar la política salarial, es fundamental diseñar políticas para introducir la nueva estructura en la organización. Para diseñar dichas políticas, lo primero que debe hacerse es calcular la diferencia entre la nueva estructura salarial con los salarios que los colaboradores están devengando, en el momento de introducir la estructura, y evaluar el costo de aplicar la nueva estructura y la manera de implementarla.

Otro factor clave para definir variables o políticas de retribución es conocer la distribución salarial entre los distintos colectivos de colaboradores (directivos, operarios, comerciales, producción, etc.) y contar con la información de base para conocer el grado de equidad interna y de competitividad externa.

Fernández M y Sánchez J (1997), afirma que, el plan de compensación primero debería dirigirse a las metas estratégicas de la empresa (la gerencia tiene que diseñar una estrategia que se ajuste a las recompensas). Esto significa que se tiene que implementar un paquete de retribuciones (que incluya salarios y prestaciones) que motive en los trabajadores las conductas que la empresa necesita para lograr su estrategia competitiva.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que, al momento de diseñar el modelo de compensación o políticas salariales, las compañías encuentren respuestas a los siguientes interrogantes:

- ¿Nuestras políticas de remuneración respaldan nuestras metas estratégicas?
- ¿Cuáles son las conductas y habilidades de los trabajadores que necesitamos para alcanzar nuestras metas estratégicas?
- ¿Cuáles políticas y prácticas de remuneración nos ayudarán a motivar en los colaboradores las conductas que necesitamos para lograr nuestras metas estratégicas?

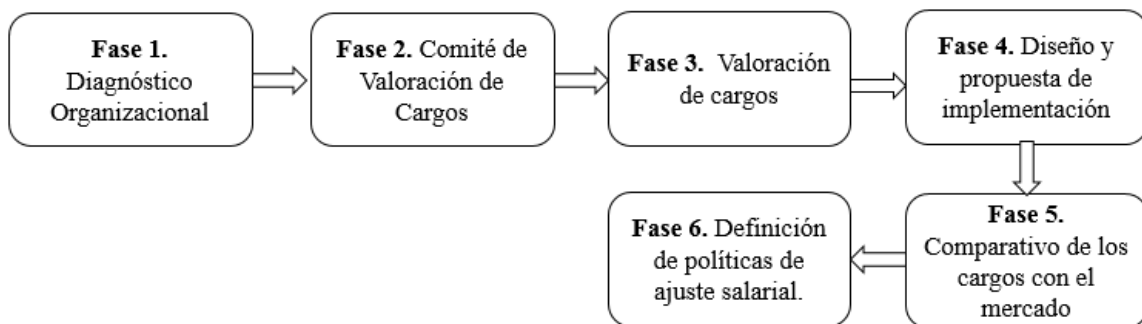
El impacto de un modelo de compensación salarial se puede validar en términos de resultados empresariales y la satisfacción de los clientes externos, pues esta tiene una directa relación con la satisfacción de los trabajadores (Morrás, 2004) tal y como lo cita Fernández (2008).

## 7. Modelo o solución propuesta al problema de consultoría

### 7.1 Fases de la consultoría

De acuerdo con el marco teórico presentado y la metodología utilizada para la estructuración salarial propuesta, se desarrolló el esquema de la consultoría de la siguiente manera:

Figura 15.  
*Fases proceso de consultoría*



Fuente: Las autoras de la consultoría

#### 7.1.1 Fase 1. Diagnóstico Organizacional:

- *La fase 1 corresponde a tres etapas:*
  - Análisis de los procesos existentes y estructura actual de la organización, este análisis se realiza con el fin de conocer tanto la estructura de la organización (ver anexo 1), como la estructura del proceso (ver anexo 2), entender el marco de su propia realidad, las limitaciones que el estudio pueda presentar y los efectos que pueda generar en el sistema, además de tener conciencia de la cantidad de personas a las cuales impactará la valoración, ubicación de los cargos dentro de la organización ver mapa de procesos (Figura 8), cómo estos contribuyen a la estrategia, cuantas dependencias y cargos serán sujetos a valoración, condiciones actuales de los cargos, funciones,

competencias, y responsabilidades de los mismos. A partir de esta información valorar los cargos, y determinar cuáles serían las brechas existentes a nivel de compensación en los diferentes cargos de la empresa, buscando siempre propuestas que propenden la equidad interna.

- Revisión de perfiles y documentos de los cargos a analizar: Esta actividad se realiza con el objetivo de conocer los cargos, analizar su complejidad, las características, especificaciones, requisitos, funciones, responsabilidades, habilidades y competencias con las que una persona debe contar para desempeñar el cargo valorado. Se analiza el objetivo del cargo, se determina la descripción de las funciones diarias, periódicas y ocasionales las cuales deben estar descritas de forma clara.
- Especificación del cargo: En esta parte se identifican los requisitos indispensables para desempeñar el cargo tales como; educación, experiencia, habilidades, esfuerzo físico, visual etc.

Con respecto a los cargos que serán valorados, estos se deben clasificar de acuerdo con el impacto que tengan en la estrategia de la organización. Kast Fremon<sup>7</sup>: Plantea que existen tres niveles dentro de una organización:

- Nivel estratégico: Es en donde se determinan las estrategias, las políticas y en general se toman las máximas decisiones de la empresa; para este nivel el insumo directo está en el entorno.
- Nivel táctico: Que se encarga de interpretar la información aportada por el nivel estratégico, las recicla según las circunstancias

---

<sup>7</sup> La aportación más importante de Fremont E. Kast ha sido el escrito con James E. Rosenzweig: Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de Contingencias. Esta obra nos permite realizar un análisis muy extenso sobre las organizaciones, así como el marco de la administración en función de estas.

tecnológicas de la empresa y las convierte en un lenguaje operativo.

Allí se toman decisiones en el marco que le dejan el nivel estratégico y las circunstancias de la empresa.

- El nivel operacional: en su orden, toma la base instruccional del nivel coordinador y ejecuta las operaciones pertinentes.

### **7.1.2 Fase 2. Comité de Valoración de Cargos.**

Según Vargas Nelson<sup>8</sup>: La evaluación de cargos no es una actividad cualquiera en la organización; por que exige especial cuidado en su diseño y en su implementación al establecer diferencias relativas entre los cargos según su complejidad y la contribución. Además, es requisito fundamental para el establecimiento del equilibrio interno. Estas razones y muchas más exigen planear la evaluación. Por consiguiente, deben establecerse con precisión las responsabilidades y en especial garantizarse la aceptación del programa.

Para evitar subjetividad en la valoración de los cargos es necesario nombrar un comité interdisciplinario que tenga buen juicio e iniciativa, que sea conocedor de los cargos a evaluar y del método de valoración que se va a utilizar, con responsabilidad y objetividad para desempeñar las funciones que se les asignen con respecto a la valoración y revisión de cargos dentro de la organización.

Se selecciona un comité de evaluación de cargos para evaluar la muestra de referencia, esta selección está a cargo de la gerencia administrativa y posterior visto bueno de la gerencia general. El criterio habitual para la integración de tales comités es que sus miembros:

- a) Representen distintas áreas de línea y apoyo.

---

<sup>8</sup> Autor del libro Administración sueldos y salarios, libro con que se utilizó como apoyo para llevar a cabo esta consultoría.

- b) Que tengan aproximadamente el mismo nivel o jerarquía dentro de la organización.
- c) Que ocupen puestos superiores a los que se evaluarán.
- d) Deben estar lo suficientemente familiarizados con la organización como para comprender no sólo sus objetivos y estructura, sino también sus valores.
- e) Participa una persona del área de personal, bien como miembro formal del comité o como encargado de su coordinación.

Las instrucciones para los integrantes del comité son claras y específicas:

- a) Deben emitir juicios dentro del contexto de toda la organización en general y no de su propia unidad.
- b) Si aceptan las descripciones, deben evaluarlas tal como están, independientemente del conocimiento que puedan tener sobre la capacidad, desempeño, potencial o sueldo del titular del puesto o del valor del mercado de este.
- c) Deben lograr una comprensión y aplicación común de las escalas dentro de los principios de la metodología de perfiles y escalas guías Hay (en la medida en que el comité avanza y adquiere competencia, se resuelven los aspectos que pueden resultar problemáticos al inicio), especialmente relacionados con la semántica de la tabla.
- d) No se considera definitiva la evaluación de ningún puesto de la muestra de referencia hasta que se efectúe la evaluación de todos, es decir que la evaluación puede modificarse a medida que el comité avanza en su aprendizaje y se convierte en un equipo coherente.

- e) El comité ha concluido su trabajo cuando todos están de acuerdo en que la lista total de evaluaciones tiene sentido aun cuando algún integrante puede tener reservas sobre algunas de las evaluaciones en particular.

### ***7.1.3 Fase 3. Valoración de Cargos.***

En esta actividad se conoce y se determina la complejidad de los cargos a través de un análisis detallado, considerando los salarios que actualmente paga la empresa con relación a la competencia de la persona para desempeñar el cargo. Se hace necesario para el entendimiento entablar entrevistas con los colaboradores que desempeñan los cargos y verificar que lo que está en los manuales de funciones sea lo que realmente el colaborador ejecuta en su día a día; analizar los problemas que son resueltos cotidianamente en el cargo valorado y que el comité determine la complejidad de cada cargo comparado con los demás. Se define el método de valoración, que en este caso es el método de perfiles escalas guías Hay, donde se evalúan factores del cargo como la competencia, solución de problemas y responsabilidad, los cuales se componen de un total de ocho subfactores.

- Tres subfactores para el factor conocimiento: Educación; habilidad gerencial y competencia en comunicación e influencia.
- Dos subfactores para solución de problemas: Marco de referencia y complejidad de las situaciones.
- Tres subfactores representan la responsabilidad: Libertad para actuar, naturaleza del impacto y magnitud.

El comité debe asignar una calificación a cada uno de estos ítems antes mencionados y posteriormente se procede a cuantificar las calificaciones de cada cargo, obteniendo así un puntaje con el cual se realiza un análisis de frecuencias, dispersión, categorización.

Igualmente se lleva a cabo un análisis de los salarios de la empresa teniendo en cuenta el

estado actual y las tendencias del mercado, siendo esto beneficioso para la empresa, dado que a partir de dichos análisis se puede determinar la estructura salarial que requiere la organización para lograr la equidad interna y la competitividad en el mercado. Adicional se deben considerar las posibles limitaciones que se pueden presentar al momento de llevar a cabo la consultoría y la aplicación de esta en la compañía, en este caso serían:

- Presentar inconsistencias en la valoración de algunos cargos, ya sea que se sobrevaloraren o se les dé una menor calificación, lo cual requeriría revisión y ajuste, generando retrasos en el cronograma de trabajo.
- No aceptación por parte de los líderes de proceso o poca credibilidad, retrasando la valoración de los cargos y por ende la ejecución de las fases del proyecto.
- El tiempo de los líderes para apoyar el proceso de valoración de los cargos, dado la variedad de proyectos estratégicos y operación que actualmente demanda la organización, generando retrasos en el cumplimiento del cronograma para valoración de los cargos.
- La capacidad financiera de la compañía para poder ejecutar la propuesta de la política salarial generando continuidad en los índices de rotación, sobrecostos en selección, contratación y curva de aprendizaje, pérdida de know how de la compañía, desmotivación del personal por no percibir una equidad salarial interna y de mercado que a su vez conlleva a disminución en la productividad de los equipos.
- Aceptación de la propuesta por parte de la gerencia general, teniendo como resultado los mismos ítems mencionados en el punto anterior.

#### ***7.1.4 Fase 4. Diseño y propuesta de implementación:***

La estructura de salarios es el arreglo sistemático de los mismos, conforme a la complejidad de los cargos y teniendo en cuenta los parámetros para determinación de salarios tales como desempeño, antigüedad, ascenso.

Una estructura de salarios es el arreglo regular de ellos, que aporta las pautas para su manejo en el futuro, trabajando con las pendientes de las líneas de la empresa definidas en el estudio por el comité de valoración y basado en sus propias políticas. Se inicia por ajustar la línea de salario básico, porque de esta derivan las demás líneas de cada tipo de salario. (*Vargas, 1998, p.273*)

Para determinar la línea base o patrón y diseñar la estructura salarial se hace necesario construir el diagrama de dispersión, utilizando el método de mínimos cuadrados. Es un procedimiento de análisis numérico en el que, dados un conjunto de datos (pares ordenados y familia de funciones), se intenta determinar la función continua que mejor se aproxime a los datos (línea de regresión o la línea de mejor ajuste), proporcionando una demostración visual de la relación entre los puntos de estos. En su forma más simple, busca minimizar la suma de cuadrados de las diferencias ordenadas (llamadas residuos) entre los puntos generados por la función y los correspondientes datos.

A través de la herramienta Excel se facilita el desarrollo de este proceso, al permitir esta herramienta a través de sus opciones de gráfico determinar la línea de tendencia y encontrar su coeficiente de correlación.

##### *7.1.4.1 Diseño de categorías.*

Una vez obtenido los resultados de la estructura salarial y que se hayan determinado los salarios propuestos de la organización, se hace necesario

jerarquizar los cargos valorados, desde el más complejo hasta el menos complejo, esto con el fin de agruparlos por similitud en la complejidad.

Establecimiento de salarios mínimos y máximos por categoría: Se establece las líneas límites superior e inferior y los intervalos salariales de las categorías intermedias entre la primera y la última, trazando perpendiculares desde la marca de clase de cada categoría. En los puntos de intersección de la perpendicular de cada marca de clase con las líneas límite superior y límite inferior se trazan horizontales que unen los extremos inferior y superior de cada categoría, así se forman los cuadriláteros salariales para cada grupo de cargos. En un plano cartesiano se dibuja la línea de tendencia seleccionada como base para diseñar la estructura salarial. Los salarios básicos que está pagando la empresa.

Se eligen los salarios de los trabajadores tipo inferiores (primera y última categoría). También se eligen los salarios de los trabajadores tipos superiores (primera y última categoría), esto con el objetivo de definir los rangos en los que se van a mover los diferentes cargos valorados y normalizar los salarios de la organización, utilizando el método de intervalo salarial. Siendo esta una estructura completa, dado que permite administrar los salarios con uno o más criterios. Para construirla es indispensable categorizar los puntajes de los cargos y establecer para cada una un tope máximo y un tope mínimo de salario, en esta estructura los cargos con puntaje diferente pueden recibir el mismo salario y cargos con puntaje igual pueden tener una remuneración diferente, dado que para la asignación salarial se consideran los méritos, antigüedad o desempeño de los trabajadores.

### **7.1.5 Fase 5. Comparativo de los cargos con el mercado.**

Después de que se determina la equidad interna es necesario identificar como está la competitividad de la compañía frente al mercado, comparando los salarios de las empresas de la competencia en cargos iguales o similares a los valorados, para ello se pueden utilizar las encuestas salariales de las diferentes compañías dedicadas al estudio salarial y ubicar la compañía en el percentil que más se ajuste a su política.

- *Percentil Mínimo (Min)*. Esta línea se forma con la practica o prácticas de las empresas que pagan el mínimo de la encuesta del mercado de referencia.
- *Primer Cuartil (Q1)*. Esta línea se construye con las prácticas de compensación del 25% de las empresas que pagan en la parte inferior del mercado.
- *Mediana (Q2)*. Esta línea delimita las prácticas de 50% de las empresas que compensan a su personal en la parte media del mercado.
- *Tercer Cuartil (Q3)*. Esta línea delimita las prácticas de compensación del 75% de las empresas que pagan a su personal en la parte media-alta del mercado.
- *Máximo (Max)*. Esta línea se construye con la práctica de compensación de las empresas que compensan a su personal en el límite máximo de la encuesta de compensación del mercado de referencia.

### **7.1.6 Fase 6. Definición de políticas de ajuste salarial.**

Son las maneras de poner en marcha la nueva estructura salarial, implica hacer un análisis comparativo entre lo que actualmente paga la empresa y la propuesta del salario consignada en la nueva estructura.

Se diseñan las políticas salariales para contar con herramientas que permitan administrar los salarios de la compañía y para que los colaboradores tengan mayor claridad de sus ingresos en el rango salarial y propender la productividad de la organización a través de escalafones salariales dentro del rango definido para cada cargo o en su defecto el plan de carrera de la organización. Se busca que los salarios de los colaboradores sean equivalentes a su categoría.

*Documentar los procedimientos necesarios para el manejo de la política salarial.*

Una vez definida las políticas de compensación se dejan documentadas para que sea clara y transparente para los colaboradores que la quieran consultar y el comité que seguirá con la función de analizar los comportamientos de equidad interna y competitividad.

## **8. Desarrollo de la metodología de intervención**

A continuación, se desarrolla fase por fase el proceso metodológico propuesto en el numeral 7 de este trabajo y con el cual se busca obtener los pilares sobre los cuales se creará la política salarial para los cargos operativos.

### **8.1 Diagnostico**

En el análisis de los procesos existentes se seleccionó al área operativa. El objetivo de este proceso es operar los servicios acordados de TI de acuerdo con los niveles y el diseño especificado, resolviendo de forma oportuna los fallos y problemas que se presenten y buscando soluciones estructurales definitivas que aporten a la rentabilidad y el nivel de servicio definido en la estrategia. Además, Operaciones hace parte de los procesos misionales como se puede evidenciar en la figura 8 “mapa de procesos”; está conformada por un total de 506 colaboradores distribuidos en 74 cargos y 8 dependencias que a su vez se dividen en dos subdirecciones (ver tabla 4), del estudio de valoración de cargos se excluyen los aprendices Sena y practicantes para un total de 485 colaboradores en análisis. Además, se lleva a cabo un análisis detallado para entender como los cargos del proceso operativo contribuyen a la estrategia de la compañía, obteniendo como conclusión el hecho de que esta área es la encargada de generar en el cliente una experiencia memorable por medio del cumplimiento de la promesa de servicio ofrecida por el equipo comercial, si esto se logra se genera el nivel de recomendación que su vez permite el crecimiento de ingresos para la compañía, también son claves aportando en la diferenciación de la propuesta de valor de acuerdo a las necesidades que se identifiquen en el relacionamiento con el cliente, es por esto que es prioritario garantizar una permanencia en la compañía del personal operativo dado que tienen gran relacionamiento con el cliente generando conocimiento del mismo y respuestas más

agiles y pertinentes que generalmente se desestabilizan cuando hay cambio de personal debido a la curva de aprendizaje.

Tabla 4.  
Distribución de cargos

DEPENDENCIA	Cargo	REDES DE FIBRA	REDES Y TECNOLOGIA	Total general
<b>PLANTA EXTERNA</b>	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	99		99
	JEFE DE CUADRILLA	62		62
	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	43		43
	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	29		29
	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	28		28
	JEFE ZONAL	18		18
	COORDINADOR REGIONAL REDES DE FIBRA OPTICA	3		3
	JEFE LINIERO P.E	2		2
	SECRETARIA	2		2
	AUDITOR DE PROCESOS REDES Y FIBRA	1		1
	DIRECTOR REDES DE FIBRA OPTICA	1		1
	PROFESIONAL ADMINISTRADOR IRUS	1		1
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1		1
	AUXILIAR TECNICO Y ADMINISTRATIVO PLANTA EXTERNA	1		1
<b>Total PLANTA EXTERNA</b>		291		291
<b>SOPORTE Y ASEGURAMIENTO</b>	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL		21	21
	AGENTE CENTRO DE GESTION E-BUSINESS		18	18
	APRENDIZ DEL SENA		10	10
	AGENTE CENTRO DE GESTION E-HOME		7	7
	ANALISTA DE ASEGURAMIENTO		6	6
	AGENTE CENTRO DE GESTION ADMINISTRATIVO		4	4
	GESTOR DE RED		4	4
	AGENTE CENTRO DE GESTION CCE		4	4
	ANALISTA DE SOPORTE NIVEL 2		3	3
	AGENTE CENTRO DE GESTION ESTATAL		2	2
	INGENIERO DE SOPORTE CLOUD		2	2
	ESPECIALISTA EN SEGURIDAD SOPORTE NIVEL II		1	1
	ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA TI		1	1
	LIDER DE ASEGURAMIENTO		1	1
	INGENIERO DE SOPORTE EN SITIO		1	1
	LIDER DE SOPORTE MEGANET - ESTATAL		1	1
	LIDER DE ANALISTAS DE SOPORTE REGIONAL		1	1
	LIDER DE SUPERVISION Y CONTROL		1	1
	AGENTE CENTRO DE GESTION SUPERNUMERARIO		1	1
	LIDER DE SOPORTE NIVEL 1 Y 2		1	1
	SUBDIRECTOR DE SOPORTE Y ASEGURAMIENTO		1	1
	LIDER EQUIPO ELITE PROYECTO EASY		1	1
	ADMINISTRADOR SISTEMAS DE MONITOREO		1	1
	COORDINADOR CENTRO DE GESTION		1	1
	AUDITOR CENTRO DE GESTION		1	1
<b>Total SOPORTE Y ASEGURAMIENTO</b>			95	95
<b>INALAMBRICO</b>	AUXILIAR TECNICO INALAMBRICO		10	10
	TECNICO INALAMBRICO		8	8
	TECNICO INALAMBRICO CONDUCTOR		7	7
	ASISTENTE DE INTERCONEXION DE REDES INALAMBRICAS		5	5
	LIDER DE ZONA REDES INALAMBRICAS		3	3
	ASISTENTE DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS		3	3
	COORDINADOR O&M REDES INALAMBRICAS		3	3
	CONDUCTOR		3	3
	SUBDIRECTOR NACIONAL DE REDES INALAMBRICAS		1	1
	COORDINADOR DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS		1	1
	APRENDIZ DEL SENA		1	1
	ASISTENTE DE PROYECTOS INALAMBRICOS		1	1
	COORDINADOR DE INTERCONEXION NACIONAL INALAMBRICO		1	1
	ASISTENTE DE APROVISIONAMIENTO DE REDES INALAMBRICAS		1	1
<b>Total INALAMBRICO</b>			48	48
<b>DISEÑO</b>	ASISTENTE DE PRE-VIABILIDADES Y VIABILIDADES	15		15
	ASISTENTE ACTUALIZACION DE RED	5		5
	COORDINADOR DE DISEÑO	4		4
	ASISTENTE DE VALORACION DE PROYECTOS	1		1
	ASISTENTE DE DISEÑO	1		1
	JEFE DE DISEÑO Y PLANEACION DE REDES	1		1
	APRENDIZ DEL SENA	1		1
<b>Total DISEÑO</b>		30		28
<b>APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS</b>	GESTOR DE IMPLEMENTACION		10	10
	IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE CONECTIVIDAD		4	4
	APRENDIZ DEL SENA		4	4
	IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE SEGURIDAD		2	2
	ASISTENTE PROYECTO COMPRA EFICIENTE		1	1
	IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS BACKBONE		1	1
	AUDITOR DE APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS		1	1
	IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS ESPECIALES		1	1
	LIDER EQUIPO ELITE PROYECTO EASY		1	1
	GESTOR DE RETIROS		1	1
	IMPLEMENTADOR COMUNICACIONES UNIFICADAS		1	1
<b>Total APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS</b>			29	27
<b>INTERCONEXION</b>	ANALISTA DE INTERCONEXION		5	5
	ASISTENTE DE INTERCONEXION		5	5
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE INTERCONEXION		1	1
	SUBDIRECTOR NACIONAL DE INTERCONEXION		1	1
	COORDINADOR NACIONAL DE TRANSMISION		1	1
<b>Total INTERCONEXION</b>			13	13
<b>LABORATORIO</b>	APRENDIZ DEL SENA		1	1
	TECNICO DE LABORATORIO		1	1
	LIDER DE LABORATORIO		1	1
<b>Total LABORATORIO</b>			3	3
<b>REDES Y TECNOLOGIA</b>	DIRECTOR DE REDES Y TECNOLOGIA		1	1
<b>Total REDES Y TECNOLOGIA</b>			1	1
<b>Total general</b>		321	189	506

Fuente: Dependencia de Talento Humano- Media Commerce

### ***Condiciones de los cargos.***

La compañía actualmente no cuenta con una política salarial constituida, con la cual se pueda generar una compensación justa y equitativa para los colaboradores, a causa de esto se puede evidenciar como para un mismo cargo, en una misma ciudad y con las mismas funciones, existen fluctuaciones salariales, las cuales no son claras para los colaboradores, debido a que en algunos casos se hacen aumentos salariales para retener al personal cuando el colaborador manifiesta retirarse de la compañía, sin nivelar los demás colaboradores de igual categoría (ver tabla 5 resaltados negrilla); otro caso es que pese a que el nivel de vida en una ciudad como Bogotá es mucho más alta que en Bucaramanga (esta información se fundamenta en la revisión del estudio realizado por el Banco de la Republica titulado “Inflación y costo de vida en las principales ciudades colombianas” el cual se puede encontrar en la página oficial de esta entidad)<sup>9</sup>, la compañía cuenta con salarios más altos para algunos cargos en esta última (resaltados en color rojo), casos como se muestra en la tabla 5.

---

<sup>9</sup> <http://www.banrep.gov.co/es/taxonomy/term/4374>, Inflación y costo de vida en las principales ciudades colombianas.

Tabla 5.  
Condiciones de los cargos

Etiquetas de fila	Ciudad	Cantidad	Min.	Promedio.	Max.
<b>JEFE DE CUADRILLA</b>	MEDELLIN	11	1239	1.239	1239
	PEREIRA	4	1239	1.239	1239
	BOGOTA	4	1239	1.286	1301
	CARTAGENA	2	1239	1.265	1290
	BARRANQUILLA	2	1239	1.239	1239
	BUCARAMANGA	2	1416	1.416	1416
<b>Total JEFE DE CUADRILLA</b>		<b>25</b>	<b>1239</b>	<b>1.263</b>	<b>1416</b>
<b>AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA</b>	MEDELLIN	7	833	878	885
	PEREIRA	5	833	833	833
	BOGOTA	4	833	890	947
	CARTAGENA	3	874	881	885
	BARRANQUILLA	2	885	885	885
	BUCARAMANGA	1	1010	1.010	1010
<b>Total AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA</b>		<b>22</b>	<b>833</b>	<b>877</b>	<b>1010</b>
<b>ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA</b>	MEDELLIN	5	937	999	1041
	BOGOTA	4	1010	1.049	1062
	PEREIRA	3	1010	1.010	1010
	BUCARAMANGA	3	1041	1.041	1041
	CARTAGENA	1	1010	1.010	1010
			<b>16</b>	<b>937</b>	<b>1.022</b>
<b>Total ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA</b>		<b>16</b>	<b>937</b>	<b>1.022</b>	<b>1062</b>
<b>ASISTENTE DE PRE-VIABILIDADES Y VIABILIDADES</b>	BOGOTA	5	1041	1.041	1041
	PEREIRA	2	1041	1.041	1041
	MEDELLIN	2	1041	1.041	1041
	BARRANQUILLA	2	1041	1.041	1041
	BUCARAMANGA	1	1239	1.239	1239
			<b>12</b>	<b>1041</b>	<b>1.058</b>
<b>Total ASISTENTE DE PRE-VIABILIDADES Y VIABILIDADES</b>		<b>12</b>	<b>1041</b>	<b>1.058</b>	<b>1239</b>
<b>JEFE ZONAL</b>	BOGOTA	4	1874	2.290	2967
	PEREIRA	2	1894	1.999	2103
	BARRANQUILLA	2	1874	2.093	2311
	MEDELLIN	1	2311	2.311	2311
	BUCARAMANGA	1	2311	2.311	2311
			<b>10</b>	<b>1874</b>	<b>2.197</b>
<b>Total JEFE ZONAL</b>		<b>10</b>	<b>1874</b>	<b>2.197</b>	<b>2967</b>
<b>ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA</b>	MEDELLIN	3	937	972	1041
	BARRANQUILLA	2	1041	1.041	1041
	PEREIRA	1	1010	1.010	1010
	BUCARAMANGA	1	1041	1.041	1041
	CARTAGENA	1	1010	1.010	1010
			<b>8</b>	<b>937</b>	<b>1.007</b>
<b>Total ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA</b>		<b>8</b>	<b>937</b>	<b>1.007</b>	<b>1041</b>
<b>Total general</b>		<b>93</b>	<b>833</b>	<b>1.182</b>	<b>2967</b>

Fuente: Dependencia de Talento Humano- Media Commerce

### 8.1.1 Revisión de perfiles y documentos de los cargos a analizar.

Por parte del área de calidad de la compañía ya se contaban con los manuales de funciones y características de cada uno de los 74 cargos, en el mes de junio del año 2017 se inició con la revisión de manuales de funciones, se realizaron los ajustes de estos, y se identificaron las competencias requeridas para cada cargo al igual que las competencias cardinales para la organización, este proceso se realizó con cada uno de los funcionarios que desempeñaban el cargo y posteriormente se revisaron con el líder del proceso.

Los manuales de la organización componen los siguientes campos:

- I. *Identificación del cargo:* Se incluye el nombre, el proceso, subproceso, la dependencia a la que pertenece, el cargo del jefe inmediato y la jornada.
- II. *Objetivo del cargo:* Como su nombre lo indica en este ítem se documenta el objetivo general de cargo.
- III. *Requisitos del cargo:* Este espacio incluye todo lo que es, educación, área de estudio, idiomas, formación adicional y experiencia.
- IV. *Funciones del cargo:* Se subdivide en tres tipos de funciones, permanentes, periódicas y ocasionales.
- V. *Responsabilidad y autoridad:* Manejo de personal, manejo de dinero, manejo de bienes y equipos, manejo de archivo, entre otras.
- VI. *Competencias de acuerdo con el cargo:* Otros aspectos que se requiera necesarios para la ejecución del cargo y no se mencionen en los otros ítem.  
(Se adjunta el formato con el que cuenta la compañía en el Anexo 3).

Después de contar con todos los manuales de los cargos a evaluar se procedió con la revisión y visto bueno por parte de los diferentes jefes de área. Para agilizar el proceso de valoración se diseñó una matriz en Excel en donde se resumieron las características, funciones, estudios, responsabilidades, etc. de cada uno de los cargos, esto con el fin de facilitar su valoración a partir del método seleccionado (HAY), evitando que los miembros del comité tengan que ingresar a cada manual de funciones para revisar la información del cargo. (Ver anexo 4). Aunque todos los cargos dentro de la compañía son importantes, es necesario determinar que cargos son estratégicos, tácticos y operativos (ver figura 16), se toma como base el hecho de que cada colaborador pertenece a uno de los tres y se agrupan según su posibilidad para la toma de decisiones, a las funciones que desempeñe y al rango de tiempo para el cual está proyectado su trabajo.

Figura 16.  
Cargos por categoría

TIPO DE CARGO	CARGO.	CANTIDAD DE COLABORADORES	Máx. de PUNTOS	Mín. de PUNTOS
ESTRATEGICOS	SUBDIRECTOR NACIONAL DE INTERCONEXION	1	922	922
	SUBDIRECTOR DE SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	1	1.216	1.216
	DIRECTOR REDES DE FIBRA OPTICA	1	1.355	1.355
	DIRECTOR DE REDES Y TECNOLOGIA	1	1.355	1.355
<b>Total ESTRATEGICOS</b>		<b>4</b>	<b>1.355</b>	<b>922</b>
TACTICOS	LIDER DE LABORATORIO	1	266	266
	LIDER DE ZONA REDES INALAMBRICAS	2	296	296
	LIDER DE SOPORTE MEGANET - ESTATAL	1	301	301
	LIDER DE SOPORTE NIVEL 1	1	301	301
	LIDER DE SUPERVISION Y CONTROL	1	384	384
	IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE CONECTIVIDAD	5	393	393
	LIDER DE ANALISTAS DE SOPORTE REGIONAL	1	394	394
	JEFE ZONAL	18	394	394
	IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS ESPECIALES	1	433	433
	PROFESIONAL ADMINISTRADOR IRUS	1	433	433
	COORDINADOR DE DISEÑO	4	435	435
	LIDER DE ASEGURAMIENTO	1	447	447
	IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE SEGURIDAD	2	447	447
	IMPLEMENTADOR COMUNICACIONES UNIFICADAS	1	447	447
	IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS BACKBONE	1	447	447
	INGENIERO DE SOPORTE EN SITIO	2	481	481
	COORDINADOR O&M REDES INALAMBRICAS	3	504	504
	COORDINADOR DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	1	504	504
	COORDINADOR NACIONAL DE TRANSMISION	1	516	516
	INGENIERO DE SOPORTE CLOUD	2	575	575
	JEFE DE DISEÑO Y PLANEACION DE REDES	1	699	699
	COORDINADOR REGIONAL REDES DE FIBRA OPTICA	3	731	731
	COORDINADOR DE INTERCONEXION NACIONAL INALAMBRICO	1	744	744
	COORDINADOR CENTRO DE GESTION	1	789	789
<b>Total TACTICOS</b>		<b>56</b>	<b>789</b>	<b>266</b>
OPERATIVOS	AUXILIAR TECNICO Y ADMINISTRATIVO PLANTA EXTERNA	1	77	77
	CONDUCTOR	3	80	80
	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	45	88	88
	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	94	88	88
	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	28	88	88
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1	94	94
	SECRETARIA	2	94	94
	TECNICO DE LABORATORIO	1	104	104
	ASISTENTE ACTUALIZACION DE RED	5	126	126
	AUXILIAR TECNICO INALAMBRICO	10	152	152
	ASISTENTE DE PROYECTOS INALAMBRICOS	1	171	171
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE INTERCONEXION	1	173	173
	ASISTENTE DE APROVISIONAMIENTO DE REDES INALAMBRICAS	1	177	177
	TECNICO INALAMBRICO CONDUCTOR	6	180	180
	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	29	183	183
	AUDITOR DE PROCESOS REDES Y FIBRA	1	190	190
	TECNICO INALAMBRICO	9	204	204
	ADMINISTRADOR SISTEMAS DE MONITOREO	1	204	204
	JEFE LINIERO P.E	2	204	204
	AUDITOR CENTRO DE GESTION	1	207	207
	GESTOR DE RETIROS	1	207	207
	ASISTENTE DE INTERCONEXION	5	213	213
	ASISTENTE DE INTERCONEXION DE REDES INALAMBRICAS	5	214	214
	ASISTENTE DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	3	219	219
	AGENTE CENTRO DE GESTION ADMINISTRATIVO	4	222	222
	AGENTE CENTRO DE GESTION SUPERNUMERARIO	1	238	238
	AGENTE CENTRO DE GESTION ESTATAL	2	238	238
	AGENTE CENTRO DE GESTION E-HOME	8	238	238
	AGENTE CENTRO DE GESTION E-BUSINESS	18	238	238
	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	22	243	243
	GESTOR DE RED	3	245	245
	ASISTENTE DE PRE-VIABILIDADES Y VIABILIDADES	16	255	255
	ASISTENTE DE DISEÑO	1	255	255
	JEFE DE CUADRILLA	63	266	266
	GESTOR DE IMPLEMENTACION	10	273	273
	ASISTENTE PROYECTO COMPRA EFICIENTE	1	273	273
	ASISTENTE DE VALORACION DE PROYECTOS	1	287	287
	AGENTE CENTRO DE GESTION CCE	3	302	302
	ANALISTA DE ASEGURAMIENTO	6	370	370
	ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA TI	1	370	370
	AUDITOR DE APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	1	439	439
	ANALISTA DE SOPORTE NIVEL 2	3	481	481
ANALISTA DE INTERCONEXION	5	499	499	
<b>Total OPERATIVOS</b>		<b>425</b>	<b>499</b>	<b>77</b>
<b>Total general</b>		<b>485</b>	<b>1.355</b>	<b>77</b>

Fuente: Las autoras de la consultoría

## 8.2 Comité de Valoración de Cargos

En el mes de junio del año 2018 se llevó a cabo la conformación del comité de valoración de cargos, se seleccionaron 5 personas por parte de la gerencia administrativa y quienes posteriormente contaron con el visto bueno por parte de la gerencia general, estas personas se seleccionaron teniendo en cuenta que se encuentran vinculadas a diferentes áreas de la compañía, esto con el fin de disminuir la subjetividad al momento de calificar cada uno de los cargos; son personas que cuentan con un nivel jerárquico más alto que los cargos evaluados, conocen detalladamente los cargos del área a revisar y actúan imparcialmente al momento de llevar a cabo el proceso, se nombró como coordinadora a Diana Milena Mesa Carmona, gerente administrativa de la organización y estudiante del MBA y también se nombraron las siguientes personas: Víctor Fabián Serna Villa (gerente operativo, como experto técnico, se escoge como participante del comité teniendo en cuenta que gracias al cargo que desempeña conoce toda la estructura operativa y las funciones en detalle de cada uno de los cargos), Alba Lorena Tapasco Pulgarín (abogada especialista, quien brinda un punto de vista legal de las compensaciones salariales de la compañía para los cargos evaluados), Genny Marcela Cárdenas Herrera (jefe de talento humano, este es un cargo regulador el cual busca un punto de equilibrio entre la capacidad de compensación salarial de la compañía y el factor felicidad de los colaboradores), Johana Arroyave (estudiante del MBA, cuenta con el conocimiento para aplicar la metodología escogida para el estudio de compensación salarial que se llevara a cabo dentro de la compañía) y adicional se contara con la participación del jefe de cada una de las áreas operativas (Ing. Geovanni Gallego: Director de redes y tecnología, Ing. Cristian Camilo Useche: Subdirector nacional de redes inalámbricas, Julián Javier Giraldo: Director redes de fibra óptica y Ferley Castilla: Coordinador regional redes de fibra óptica) al momento de evaluar los cargos bajo su dirección y liderazgo para garantizar mayor exactitud en la calificación.

### 8.2.1 Capacitación en el método de valoración de cargos.

Después de que se llevó a cabo la selección de los cinco (5) integrantes del comité de evaluación de cargos, el 29 de julio se inició un taller de capacitación de dos jornadas, en la primera jornada (4 horas) se les ofreció información de la metodología, (ver diapositivas de la presentación del taller - anexo 5), la segunda jornada realizada el 16 de agosto se contó con una tutoría por parte del docente José Alfonso Santibáñez y en esta jornada se complementó la capacitación y se solucionaron dudas expuestas, se definió el objetivo y alcance del comité y las responsabilidades del mismo, se definió el método de valoración de cargos (método de escalas y guías HAY), también se estableció el cronograma de las reuniones (ver tabla 6), de las cuales se programaron 15 encuentros pero solo se requirió de 14 para llevar a cabo la calificación de todos los cargos).

Tabla 6.  
*Cronograma de reuniones del comité*

CALIFICACIÓN DE CARGOS POR DEPENDENCIA AÑO 2018	Agosto		Septiembre		Octubre				Noviembre	
	Semanas		Semanas		Semanas				Semanas	
	3	4	3	4	1	2	3	4	1	2
Aprovisionamiento de servicios	X									
Interconexión		X								
Laboratorio			X							
Redes y tecnología			X							
Diseño			X	X						
Soporte y aseguramiento					X	X	X			
Inalambrico								X		
Planta externa									X	X

Fuente: Las autoras de la consultoría

### 8.3. Valoración de cargos

En cada reunión del comité de valoración de cargos, se diligencia el formato análisis y valoración de cargos (ver anexo 6), se revisan los manuales de funciones en el registro tabla de valoración hoja cargos, con los integrantes del comité y el experto técnico, se definía si estaba acorde la documentación o en su defecto se necesitaba aplicar algún cambio como

adicionar funciones que no habían quedado registradas o quitar formación que no se requería, entre otras, se aplican las valoraciones por parte de cada integrante del comité con las herramientas diseñadas, se discuten los resultados de las valoraciones en las cuales se encontraron diferencias y finalmente se llegaba a una valoración conjunta del comité. Posteriormente se cuantifica la valoración en puntos de acuerdo con la metodología de escalas y guías Hay.

En la revisión de los 74 cargos que inicialmente fueron mencionados, se calificaron 65 por parte del comité de valoración, se homologaron 8, esto a causa de que tenían las mismas condiciones con respecto a otros cargos, entre estos se pueden encontrar: Implementador de comunicaciones unificadas, implementador backbone, implementador de conectividad, implementador de seguridad, estos cargos son iguales al implementador de servicios especiales; el cargo de asistente gestión de proyectos Colombia Compra Eficiente (CCE) es igual al gestor de implementación; asistente de interconexión es igual al cargo asistente de interconexión de redes inalámbricas; el agente administrativo, agente centro de gestión supernumerario, es igual al agente home, mientras el agente business, agente estatal, agente supernumerario business se califican igual que el agente CCE; el cargo analista de soporte nivel 2 se homologa con especialista de seguridad y para el cargo líder de soporte nivel 1 y 2 se cambió el nombre por líder de soporte nivel 1, la asistente administrativa se homologa con el cargo secretaria y por último el cargos asistente de diseño se homologo con el asistente de pre viabilidades y viabilidades ya que sus funciones son las mismas.

Dos cargos no se calificaron dado que fueron cargos temporales en la organización por la implementación del ERP (Enterprise Resource Planning) en la compañía, estos son el líder equipo Elite proyecto Easy y el asistente de diseño.

En la valoración efectuada se obtuvo los siguientes resultados: Los puntos fluctuaron desde 77 hasta 1355. (Ver anexo 7)

Tabla 7.

Resultados del proceso de valoración de cargos (presentación de una muestra de diez cargos)

RESUMEN DEL ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS														
CARGO	DEPENDENCIA	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES				SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			RESPONSABILIDAD DE RESULTADOS				Total Puntos	SALARIO
		CONOCIMIENTOS	HABILIDAD GERENCIAL	RELACIONES HUMANAS	P	MARCO DE REFERENCIA / AMBIENTE DE REFERENCIA	Exigencia / Complejidad de los Problemas.	P	Libertad para actuar:	Impacto	MAGNITUD	P		
DIRECTOR REDES DE FIBRA OPTICA	PLANTA EXTERNA	Especialización	Heterogenea	Critica	608	Definido genéricamente	Innovacion	347	Dirección específica	Comparativo	Muy grande	400	1355	10156
DIRECTOR DE REDES Y TECNOLOGIA	REDES Y TECNOLOGIA	Especialización	Heterogenea	Critica	608	Definido genéricamente	Innovacion	347	Dirección específica	Comparativo	Muy grande	400	1355	7230
SUBDIRECTOR DE SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Especialización	Heterogenea	Critica	608	Claramente definido	Innovacion	304	Dirección específica	Comparativo	Grande	304	1216	5850
SUBDIRECTOR NACIONAL DE INTERCONEXION	INTERCONEXION	Especialización	Heterogenea	Importante	460	Claramente definido	Innovacion	198	Dirección específica	Comparativo	Grande	264	922	4976
COORDINADOR CENTRO DE GESTION	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Especialización	Heterogenea	Critica	528	Diversificado	Analisis	174	Dirección específica	Comparativo	Indeterminada	87	789	2967
COORDINADOR DE INTERCONEXION NACIONAL INALAMBRIICO	INALAMBRIICO	Especialización	Heterogenea	Importante	460	Claramente definido	Analisis	152	Supervision general	Contributivo	Grande	132	744	1988
COORDINADOR REGIONAL REDES DE FIBRA OPTICA	PLANTA EXTERNA	Especialización	Homogenea	Importante	350	Claramente definido	Innovacion	151	Dirección específica	Comparativo	Media	230	731	4257
JEFE DE DISEÑO Y PLANEACION DE REDES	DISEÑO	Profesional	Homogenea	Importante	304	Claramente definido	Innovacion	131	Dirección específica	Comparativo	Grande	264	699	2009
LIDER DE ASEGURAMIENTO	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Profesional	Heterogenea	Importante	304	Diversificado	Analisis	100	Supervision general	Contributivo	Indeterminada	43	447	1738
INGENIERO DE SOPORTE CLOUD	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Especialización	Homogenea	Importante	400	Diversificado	Analisis	132	Supervision general	Contributivo	Indeterminada	43	575	3123

Fuente: Método HAY y las autoras de la consultoría

Dentro del análisis se encuentra que; 425 colaboradores se pueden clasificar como cargos de base u operativos con una participación del 87% dentro del total de colaboradores del área operativa, 56 como cargos de mando intermedio o tácticos equivalentes al 11% del estudio y tan solo 4 como altos mandos o estratégicos representando el 1%, para un total de 485 funcionarios que se encuentran vinculados al área de estudio de esta consultoría.

De los puntos analizados, el pareto o mayor concentración de colaboradores se encuentran entre el rango de 88 y 394 puntos, con un total de 391 colaboradores, estos se dividen de la siguiente forma, en el puntaje 88 están concentrados 167 colaboradores de cargos tales como: Asistente conductor planta externa, auxiliar técnico conductor planta externa y auxiliar técnico planta externa; en el puntaje 266 encontramos 64 colaboradores con los cargos jefe de cuadrilla y líder de laboratorio; en el puntaje 288 están concentrados 29 colaboradores correspondientes a agentes centro de gestión y los demás colaboradores (160) están concentrados en los cargos operativos tales como asistente técnico planta externa, analista de soporte regional, jefe zonal, asistentes de diseño, asistente de pre-viabilidades y viabilidades, jefe liniero, técnico inalámbrico, asistente CCE, gestor de implementación,

auxiliar técnico inalámbrico, analista de aseguramiento, analista de infraestructura, técnico inalámbrico conductor, implementador de servicios de conectividad.

Basado en lo anterior se deduce que en la compañía hay cargos mal nombrados como es el caso de "jefe liniero" aunque su nombre lo catalogue como jefe, es un técnico especializado en trabajos de alta tensión de fibra, por lo cual al momento de su calificación obtuvo el mismo puntaje (204) que el cargo "técnico inalámbrico." Se observa que la compañía no cuenta con una estructura para la definición de los cargos, puesto que se notan cargos con el mismo nivel, presentando mayores puntajes y menores salarios o, al contrario, menores puntajes con mayores salarios, generando desequidad interna, ejemplo:

- Existen 7 tipos de "agentes" que aunque la finalidad del cargo para todos es el mismo "brindar soluciones oportunas a los requerimientos de los clientes en el menor tiempo posible", al momento de la calificación se puede observar una dispersión que fluctúa entre un mínimo de 222 puntos y un máximo de 302, sin embargo, esto se puede atribuir al segmento en el cual se desempeña cada uno, puesto que un agente del sector Home (hogar) no requiere un conocimiento técnico tan amplio como el que debe poseer un agente del segmento Government (Gobierno) o Business (empresas).
- Se identifica que en la clase de auditores hay un rango de 249 puntos, donde el puntaje mínimo es de 190 para el cargo de auditor de procesos de redes de fibra con un salario de \$1.416.000 y un puntaje máximo de 439 puntos para el auditor de aprovisionamiento por el mismo salario, presentado una desproporción en los salarios dado que el auditor de aprovisionamiento tiene mayor puntaje y gana lo mismo que el auditor centro de gestión.
- En la clasificación de líderes se encuentra un rango de 181 puntos, con un puntaje máximo de 447 para el líder de aseguramiento, con un salario de \$1.738.000, seguido de líder de analista de soporte regional con 394 puntos y un salario de \$2.000.000, donde se

muestra desproporción dado que a mayor puntaje menor salario. En el rango analizado el puntaje mínimo es de 266 para el líder de laboratorio.

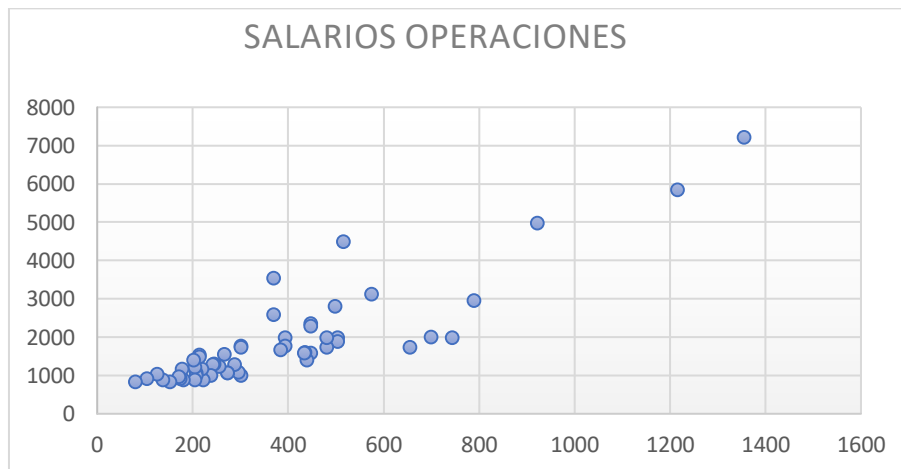
- A nivel de coordinadores existe un rango de 354 puntos, con un puntaje máximo de 789 para el coordinador de centro de gestión con un salario de \$2.967.000, seguido del coordinador de interconexión nacional con 744 puntos y un salario de \$1.988.000, coordinador regional de redes de fibra con 731 puntos y un salario de \$4.257.000 y el puntaje mínimo a este nivel es de 435 puntos representado por el coordinador de diseño. Como se puede observar en este nivel no hay equidad salarial dado que como se ve en el comparativo de coordinador centro de gestión vs. coordinador regional de redes de fibra a mayor puntaje (789) menor salario (\$2.967.000) y menor (731) puntaje mayor salario (\$4.257.000), con una diferencia de 58 puntos, hay una diferencia salarial de \$1.290.000 que corresponde a una diferencia del 30% en salario.
- Del análisis del total de los cargos se encuentra que 249 colaboradores que representan el 51% del total, cuentan con igual puntaje dentro de los diferentes niveles e igual salario, por el contrario 236 colaboradores que representan el 49% se encuentran en cargos con igual puntaje y diferentes salarios, lo cual ratifica lo mencionado en los puntos anteriores donde se evidencia desequidad interna

#### **8.4. Diseño y propuesta de implementación:**

Para el diseño de la curva salarial se construyó un diagrama de dispersión, en el cual se compara gráficamente en un plano cartesiano el puntaje de cada uno de los cargos con su respectivo salario, utilizando el método de mínimos cuadrados, para adaptar la línea de tendencia que mayor se ajusta a la muestra de datos de los cargos operativos definidos por las variables X y Y, encontrando los valores de los parámetros que minimizan la suma de los errores al cuadrado, permitiendo calcular la recta que mejor se aproxima a los puntos de la valoración. El diagrama de dispersión

se obtiene al construir un plano cartesiano en Excel por medio de la función gráficos de dispersión en la cual en el eje de las “x” se analizan las variables independientes (puntos) y en el eje de las “y” se colocan las variables dependientes (salarios), lo cual permite determinar qué tan disperso se encuentra el salario del cargo en relación al puntaje que le corresponde, de esta manera se puede observar gráficamente los ajustes requeridos por cada uno de los cargos para acercarse a línea de tendencia propuesta. El diagrama de dispersión obtenido para los cargos de Media Commerce fue el siguiente:

Figura 17.  
*Comparación Puntos vs. Salarios*



Fuente: Las autoras de la consultoría

Del cual se observa lo siguiente:

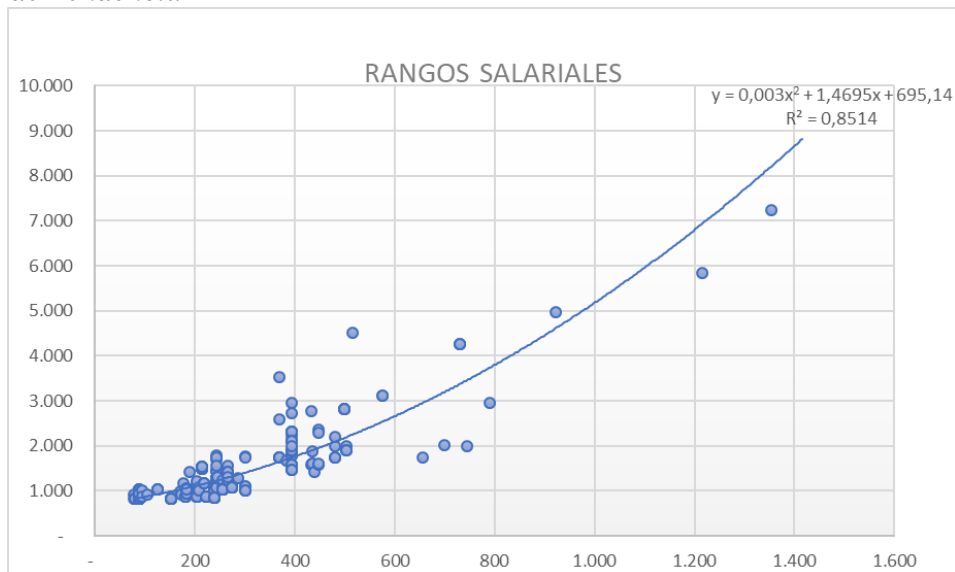
- La dispersión presenta una tendencia creciente, es decir a mayor puntaje, mayor salario, sin embargo, se observan unos cargos paralelos que contienen diferente puntuación y con igual salario.
- La tendencia de la dispersión adquiere las características de una curva.
- La distribución de los puntos determina que la mejor línea de tendencia que agrupa la información obtenida en la empresa Media Commerce es la línea de

tendencia polinómica parabólica, debido a que la gráfica presenta una tendencia creciente y curvilínea.

- **Ajuste de la Curva**

Se construye la línea de tendencia utilizando el método de mínimo cuadrados, el cual permite determinar la mejor línea que pasa por intermedio de los diferentes puntos del diagrama de dispersión. La gráfica obtenida presenta la siguiente tendencia:

Figura 18.  
*Línea de Tendencia*

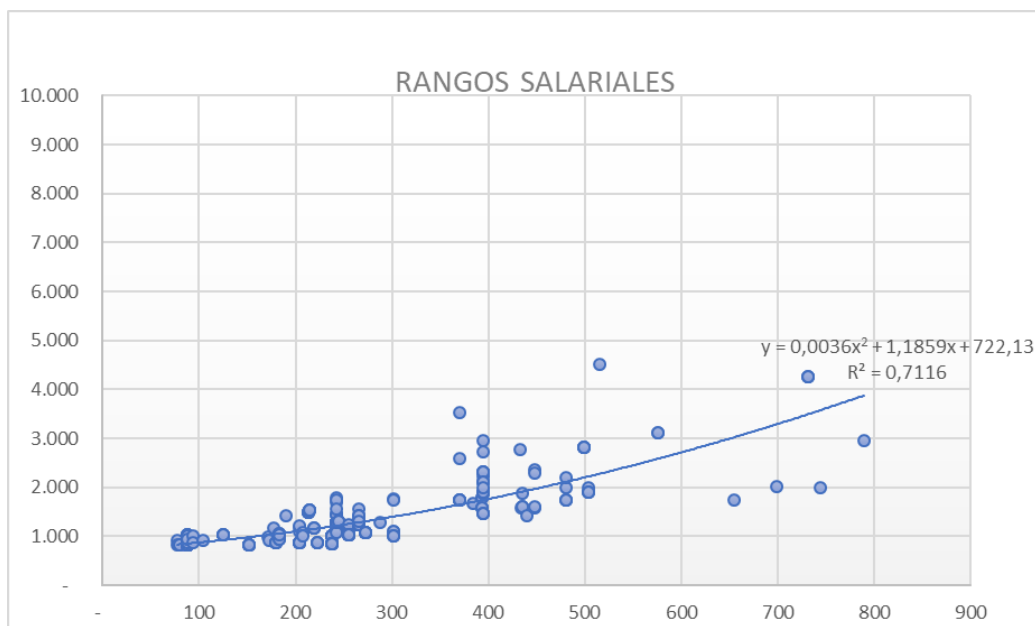


Fuente: Las autoras de la consultoría

La gráfica presenta que la mejor curva de tendencia es la conformada por la ecuación  $y=0,003X^2+1,4695x+695,14$  con un  $R^2 = 0,8514$  y con un coeficiente de correlación  $0,9227$ , lo que indica una baja dispersión en la mayoría de los datos, sin embargo, también indica que se requiere el ajuste de algunos cargos que están por fuera de la línea de tendencia y que no guardan relación de equidad con los puntos que están sobre la curva o línea de tendencia.

Se realiza un análisis de la dispersión de los datos, identificando que hay 3 clases de cargos (subdirectores, directores y gerentes) definidos como estratégicos, ubicados dentro del rango de puntos de 1200 a 1400, los cuales elevan la dispersión de los rangos salariales en la gráfica, por lo cual se decide sacar estos 2 cargos del análisis, para poder ampliar los rangos de 200 a 800 puntos donde hay mayor concentración de cargos de carácter táctico y operativo que representan 97% de la población analizada, quedando de la siguiente manera:

Figura 19.  
*Línea de Tendencia 2*



Fuente: Las autoras de la consultoría

De acuerdo con lo anterior la mejor curva de tendencia es la representada por la ecuación  $y = 0,0036x^2 + 1,1859x + 722,13$ , aplicando la ecuación de la línea de tendencia a los puntos obtenidos “X” de los cargos, nos da el nuevo salario propuesto para cada uno y se calcula la diferencia entre la nueva estructura salarial con los salarios que los colaboradores están devengando y se evalúa el costo de aplicar la nueva estructura, los cuales quedan de la siguiente manera: (Ver anexo 8).

Tabla 8.

Salario propuesto para los cargos (presentación de una muestra de ocho cargos)

CARGO	Total, Puntos	SALARIO (miles)	SALARIO PROPUESTO	VALOR DEL AJUSTE AL CARGO
COORDINADOR CENTRO DE GESTION	789	2967	3464	496,5
COORDINADOR DE INTERCONEXION NACIONAL INALAMBRICO	744	1988	3237	1.249,3
JEFE DE DISEÑO Y PLANEACION DE REDES	699	2009	3021	1.012,1
LIDER DE ASEGURAMIENTO	655	1738	2818	1.080,2
INGENIERO DE SOPORTE CLOUD	575	3123	2469	(653,6)
COORDINADOR NACIONAL DE TRANSMISION	516	4507	2226	(2.281,2)
COORDINADOR DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	504	1988	2180	192,4
COORDINADOR O&M REDES INALAMBRICAS	504	1894	2180	286,4

Fuente: Método HAY y las autoras de la consultoría

#### Estructura salarial simple.

Se realiza el análisis de los costos de la nueva estructura de salarios simple encontrando que 384 colaboradores están por debajo del salario propuesto, dentro de los cargos más representativos están jefe de cuadrilla, agente centro de gestión, asistente de pre- viabilidades y viabilidades, auxiliar técnico planta externa, asistente técnico planta externa, gestor de implementación, técnico inalámbrico, auxiliar técnico conductor planta externa, auxiliar técnica inalámbrico, jefe zonal, coordinador de diseño, analista de soporte de nivel 2, coordinador de interconexión nacional inalámbrico, analistas de soporte regional y coordinador de O&M redes inalámbricas; sacando la diferencia entre el salario actual y el propuesto se requeriría un ajuste de \$90.107.000 mensuales con un factor prestacional del 38,4% correspondiente a \$34.601.000 y un costo mensual de \$124.708.000 y una inversión anual de \$1.496.497.000, sin incluir incrementos de IPC proyectados para el próximo año.

También se evidencia que 101 colaboradores están por encima del salario propuesto, entre los cargos más representativos están: Jefe zonal, asistente técnico conductor planta externa, coordinador nacional de transmisión, analista de aseguramiento, analista de soporte regional, analista de interconexión, asistente de interconexión de redes inalámbricas, asistente de interconexión y auxiliar técnico planta externa, lo que representa un pago adicional de \$19.308.000 con un factor prestacional del 38,5% equivalentes a \$7.404.000 para un costo total mensual de \$26.722.000 y anual de \$320.667.000.

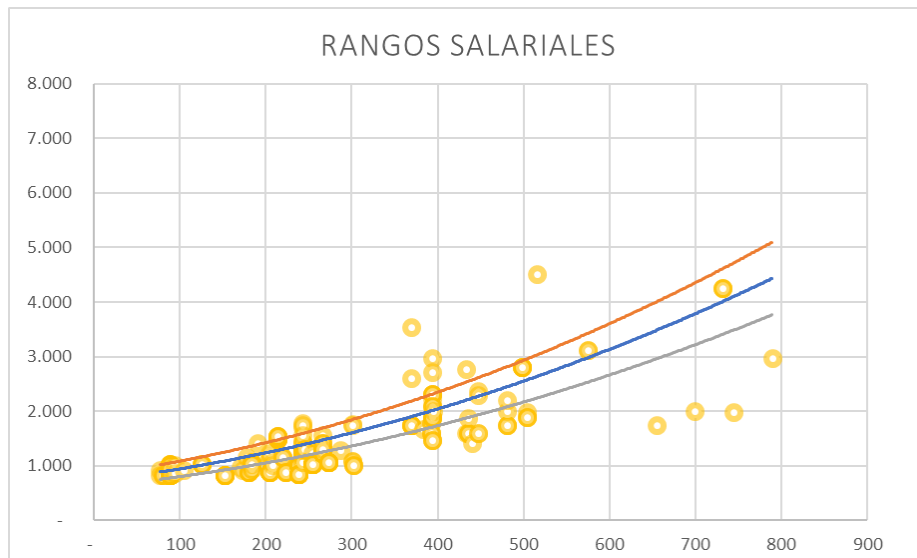
Como se puede observar hay colaboradores con la misma denominación de cargo y diferente salario, como es el caso del jefe zonal que se encuentra con una variación salarial entre \$1.478.000 y \$2.967.000, evidenciándose que este rango está por encima y por debajo del salario proyectado en la estructura simple por valor de \$2.014.000 generando en los colaboradores desequidad salarial y por ende desmotivación.

Como se observa, se requiere de un esfuerzo financiero alto para lograr la equidad interna con el método simple, se propone la estructura con intervalos salarial, la cual se desarrolla a continuación:

*Establecimiento de salarios mínimos y máximos con intervalos salariales.*

Se estableció rango porcentual de una amplitud del 30%, estando entre un -15% a +15%, la cual se considera una amplitud que se ajusta al comportamiento promedio de los cargos. Aquellos cargos que se encuentran fuera de esta franja son los que deberán ajustarse de manera positiva o negativa. Gráficamente este procedimiento queda de la siguiente manera. (Ver figura 20)

Figura 20.  
*Gráfica de dispersión de datos*



Fuente: Las autoras de la consultoría

Como se observa en la gráfica, se encuentran 9 cargos con 20 colaboradores que están por encima de los salarios máximos del intervalo, entre los cuales está: Analista de aseguramiento, analista de infraestructura de TI, analista de soporte regional, asistente de interconexión, asistente de interconexión de redes inalámbricas, auditor de procesos de redes de fibra, coordinador nacional de transmisión, jefe zonal y profesional administrador IRUS, esto representa que la empresa actualmente está pagando \$11.490.000 de más (incluido el factor prestacional), comparado con el valor máximo del intervalo salarial.

Dentro del intervalo salarial se encuentran 33 cargos con 285 colaboradores.

Por debajo del valor mínimo salarial del intervalo se encuentran 37 cargos a los que pertenecen 176 colaboradores, estableciendo la diferencia entre el salario mínimo del intervalo salarial propuesto y el salario actual, la nivelación representaría para la empresa un costo mensual de \$59.300.000 y anual de \$711.603.000 (incluido el factor prestacional).

Haciendo un comparativo entre la estructura simple (\$1.496.497.000) y la estructura con intervalos salarial (\$711.603.000), la inversión se reduce en un 48%, lo que representa una mejor opción para la compañía aplicar la opción de intervalos salariales.

#### *Establecimiento de familias de cargos.*

Con el fin de establecer una estructura de salarios coherente para los colaboradores, se propone la identificación de las diferentes familias de cargos que se presentan en la organización, para esto y a partir de la propuesta de clasificación que se adjunta, que consiste en agrupar los cargos en niveles, con características y roles similares en la organización.

Los niveles propuestos a estudiar son los siguientes:

- *Nivel 1 (Operativos):* Las ocupaciones de este nivel son de carácter operativo, se caracterizan por ser funciones sencillas, altamente repetitivas, rutinarias y predecibles, demandan un nivel mínimo de conocimiento, no tienen autonomía para la toma de decisiones y son de carácter físico, presentando un alto grado de subordinación, siguiendo instrucciones de manera continua, la experiencia laboral es mínima.
- *Nivel 2 (Asistentes):* Ejecución de pocas actividades similares en naturaleza y objetivos y el control de dichas actividades es responsabilidad de otros cargos.
- *Nivel 3 (Profesional):* Son desempeños en los cuales sus ocupantes, con base en el conocimiento y comprensión amplios de la operación y funcionamiento de los procesos y de los elementos tecnológicos incorporados en ellos, están en capacidad de tomar decisiones en situaciones que puedan comprometer seriamente los resultados de estos, y, por tanto, regularmente orientan el trabajo de otros, lo que implica, además, un relativo alto grado de autonomía. Generalmente se requiere estudios de nivel pregrado para su desempeño.

Describe trabajos que requieren competencias en una amplia gama de actividades profesionales o técnicamente complejas, que se realizan en contextos variados, tienen un considerable grado de responsabilidad y autonomía, es responsable del trabajo de otros y la asignación y distribución de recursos.

- *Nivel 4 (Coordinadores):* Corresponde al cumplimiento de las actividades de la organización, teniendo como responsabilidad ordenar y guiar al equipo de trabajo, su responsabilidad es asegurarse que cada integrante del equipo cumpla su tarea de forma efectiva y eficiente para alcanzar los objetivos. Debe conocer en detalle el funcionamiento del área asignada, sus tareas diarias y sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- *Nivel 5 (jefe):* Corresponde a la dirección de un departamento, tiene autoridad para dar órdenes a sus subordinados por situarse en un puesto de jerarquía.

De acuerdo con la anterior clasificación se agrupan los cargos por niveles y subniveles, se proponen los ajustes salariales de crecimiento dentro del rango del intervalo salarial, entre los valores mínimos y máximos (ver figura 21).

Esta propuesta se puede aplicar a los cargos y/o colaboradores que requieren aumento de acuerdo con la estructura de intervalos máximos y mínimos propuesta, o también se puede utilizar para los nuevos colaboradores de la organización, quienes ingresan con el salario mínimo del cargo y van recibiendo ajuste según las políticas salariales que se realicen en la organización.

En total son 5 niveles salariales que se proponen para el aumento de los salarios y corresponde a los salarios que debe tener cada trabajador durante su permanencia en la organización.

El primer intervalo corresponde al denominado “Ajuste 1” y es el salario mínimo que debe tener un trabajador que ingresa a la organización, el cual puede tener un incremento una vez superé el periodo de prueba, los siguientes ajustes corresponden a los incrementos requeridos para llegar al salario máximo del cargo.

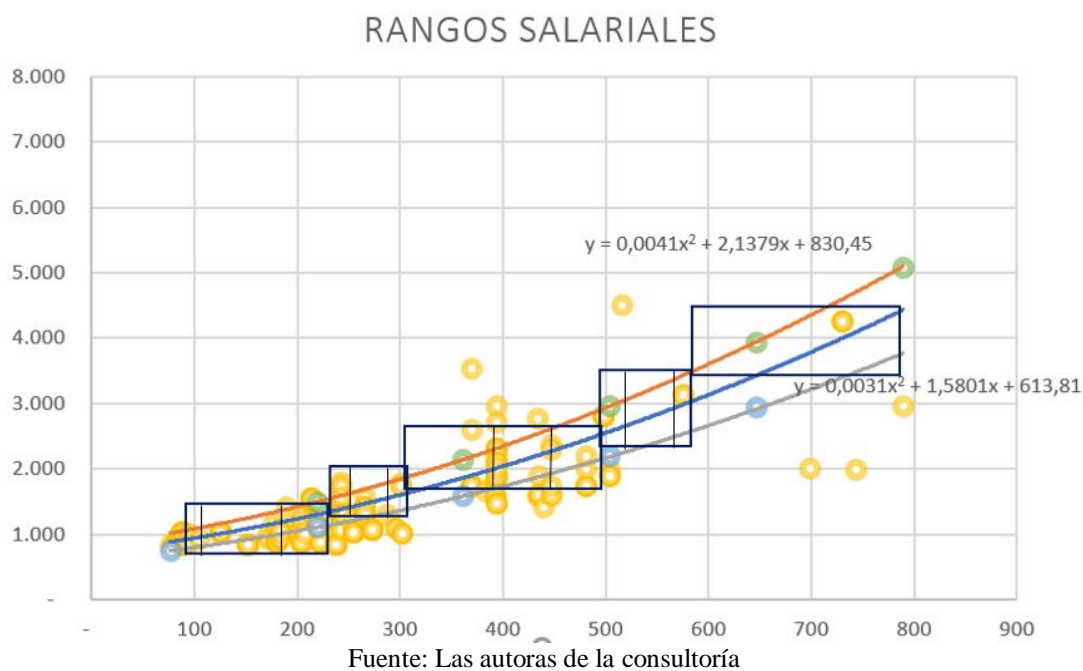
Figura 21.  
Familias de cargos

NOMBRE DEL CARGO	TOTAL PUNTOS	SALARIO ACTUAL MILES	NIVELES	SUB NIVELES	Nivel 1- Ajuste 1 Salario mínimo de la categoría -15%	Nivel 2- Ajuste 2	Nivel 3- Ajuste 3	Nivel 4- Ajuste 4	Ajuste 5 Salario Maximo de la categoría +15%
AUXILIAR TECNICO Y ADMINISTRATIVO PLANTA EXTERNA	77	833	OPERATIVOS	OPERATIVOS 1	753	828	910	1.000	1.099
CONDUCTOR	80	833							
AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	88	833							
AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	88	885							
ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	88	1.010							
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	94	916							
SECRETARIA	94	1.010							
TECNICO DE LABORATORIO	104	926							
ASISTENTE ACTUALIZACION DE RED	126	1.041							
AUXILIAR TECNICO INALAMBRICO	152	833							
ASISTENTE DE PROYECTOS INALAMBRICOS	171	978							
ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE INTERCONEXION	173	916							
ASISTENTE DE APROVISIONAMIENTO DE REDES INALAMBRICAS	177	1.166							
TECNICO INALAMBRICO CONDUCTOR	180	885							
ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	183	1.010							
AUDITOR DE PROCESOS REDES Y FIBRA	190	1.416							
TECNICO INALAMBRICO	204	885							
JEFE LINIERO P.E	204	1.103							
ADMINISTRADOR SISTEMAS DE MONITOREO	204	1.228							
GESTOR DE RETIROS	207	1.072							
AUDITOR CENTRO DE GESTION	207	1.010							
ASISTENTE DE INTERCONEXION	213	1.499							
ASISTENTE DE INTERCONEXION DE REDES INALAMBRICAS	214	1.541							
ASISTENTE DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	219	1.166							
AGENTE CENTRO DE GESTION ADMINISTRATIVO	222	885							
AGENTE CENTRO DE GESTION E-BUSINESS	238	1.010							
AGENTE CENTRO DE GESTION E-HOME	238	843							
AGENTE CENTRO DE GESTION ESTATAL	238	843							
AGENTE CENTRO DE GESTION SUPERNUMERARIO	238	843							
ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	243	1.291							
GESTOR DE RED	245	1.301							
ASISTENTE DE DISEÑO	255	1.093							
ASISTENTE DE PRE-VIABILIDADES Y VIABILIDADES	255	1.239							
LIDER DE LABORATORIO	266	1.564							
JEFE DE CUADRILLA	266	1.239							
ASISTENTE PROYECTO COMPRA EFICIENTE	273	1.072							
GESTOR DE IMPLEMENTACION	273	1.072							
ASISTENTE DE VALORACION DE PROYECTOS	287	1.291							
LIDER DE ZONA REDES INALAMBRICAS	296	1.093							
LIDER DE SOPORTE MEGANET - ESTATAL	301	1.769							
LIDER DE SOPORTE NIVEL 1	301	1.738							
AGENTE CENTRO DE GESTION CCE	302	1.010							
ANALISTA DE ASEGURAMIENTO	370	3.539							
ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA TI	370	2.602							
LIDER DE SUPERVISION Y CONTROL	384	1.670							
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE CONECTIVIDAD	393	1.780							
JEFE ZONAL	394	1.894							
LIDER DE ANALISTAS DE SOPORTE REGIONAL	394	2.000							
PROFESIONAL ADMINISTRADOR IRUS	433	2.769							
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS ESPECIALES	433	1.593							
COORDINADOR DE DISEÑO	435	1.603							
AUDITOR DE APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	439	1.416							
IMPLEMENTADOR COMUNICACIONES UNIFICADAS	447	1.593							
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS BACKBONE	447	2.363							
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE SEGURIDAD	447	2.290							
LIDER DE ASEGURAMIENTO	447	1.738							
ANALISTA DE SOPORTE NIVEL 2	481	1.738							
INGENIERO DE SOPORTE EN SITIO	481	2.000							
ANALISTA DE INTERCONEXION	499	2.810							
COORDINADOR DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	504	1.988							
COORDINADOR O&M REDES INALAMBRICAS	504	1.894							
COORDINADOR NACIONAL DE TRANSMISION	516	4.507							
INGENIERO DE SOPORTE CLOUD	575	3.123							
JEFE DE DISEÑO Y PLANEACION DE REDES	699	2.009							
COORDINADOR REGIONAL REDES DE FIBRA OPTICA	731	4.257							
COORDINADOR DE INTERCONEXION NACIONAL INALAMBRICO	744	1.988							
COORDINADOR CENTRO DE GESTION	789	2.967							
			OPERATIVOS	OPERATIVOS 2	860	969	1.092	1.230	1.386
			OPERATIVOS	OPERATIVOS 3	1.064	1.159	1.262	1.375	1.497
			ASISTENTE	ASISTENTE 1	1.116	1.216	1.325	1.444	1.573
			ASISTENTE	ASISTENTE 2	1.177	1.306	1.449	1.609	1.785
			ASISTENTE	ASISTENTE 3	1.350	1.461	1.581	1.711	1.851
			PROFESIONAL	PROFESIONALES 1	1.616	1.768	1.935	2.117	2.316
			PROFESIONAL	PROFESIONALES 2	1.873	2.036	2.213	2.406	2.615
			PROFESIONAL	PROFESIONALES 3	2.080	2.265	2.467	2.686	2.925
			COORDINADOR	COORDINADOR 1	2.189	2.375	2.577	2.796	3.033
			COORDINADOR	COORDINADOR 2	2.534	2.733	2.948	3.179	3.429
			JEFE	JEFE	3.212	3.605	4.046	4.541	5.097

Fuente: Las autoras de la consultoría

Cuando ya se tienen claros los cuadrantes de corte y la segmentación, se procede a determinar el intervalo de cada familia y subniveles como se observa en la siguiente gráfica:

Figura 22.  
*Intervalos salariales*



Como se observa en la tabla 9, quedaron 175 colaboradores por debajo del límite mínimo del intervalo salarial entre los cuales oscila una diferencia de \$1.000 hasta \$1.494.000. Para que la estructura entre en pleno funcionamiento es indispensable que los salarios de los colaboradores sean por lo menos, equivalentes al mínimo de su correspondiente categoría. Por lo cual se sugiere ajustar estos salarios hasta el límite mínimo de intervalo; el costo de nivelación sería de \$27.135.000 mensuales, con un costo anual de \$325.616.000, más el factor prestacional del 38,4% equivalentes a \$125.036.000 para una inversión total de \$450.652.000, se propone realizar el ajuste a 12 meses por 3 etapas, las cuales se establecen por las diferencias salariales donde la primera escala cubre los valores entre \$1.000 a \$195.000, la segunda escala tiene un rango de \$201.000 a \$483.000 y la tercera de \$800.000 a \$1.494.000. (Ver tabla 10). Así mismo se proponen los pagos según la escala ejemplo: en la escala uno, generar el aumento anual equivalente a \$10.345.000, escala

2 se realizaran 2 pagos así: primer aumento anual por valor total de \$ 6.662.000, segundo aumento por valor de \$ 6.662.000 distribuidos en los meses que los colaboradores cumplan años y en la escala 3, tres pagos: primer aumento anual por valor total a colaboradores de \$1.166.000, segundo pago por concepto de cumpleaños presupuestados en el mes correspondiente para un total de \$ 1.166.000 y en el mes de julio cancelar \$1,166.000 correspondiente a aumento semestral (ver presupuesto en la tabla 10). En la escala se proponen 3 aumentos para cubrir el valor total, con el objetivo de no impactar el flujo de caja de la empresa dado que dichos niveles salariales están próximos al límite inferior de cada categoría

Tabla 9.  
*Estado de los salarios vs intervalo salarial.*

Salarios encima con respecto al intervalo salarial	Escala de nivelación	Cantidad de colaboradores	Diferencia mínima	Diferencia máxima.	Mín. de % aumento	Máx. de % aumento	Diferencia total.	Valor anual	Factor prestacional 38.4%	Total
Encima		20	-1.474	-24	-62%	-2%	-5.459	-65.506	-25.154	-90.660
<b>Total encima</b>		<b>20</b>	<b>-1.474</b>	<b>-24</b>	<b>-62%</b>	<b>-2%</b>	<b>-5.459</b>	<b>-65.506</b>	<b>-25.154</b>	<b>-90.660</b>
Dentro del intervalo	1	118	5	195	0%	19%	13.101	157.216	60.371	217.587
	2	166	204	590	7%	26%	47.208	566.491	217.533	784.024
	3	2	614	661	22%	26%	1.274	15.291	5.872	21.163
<b>Total dentro del intervalo</b>		<b>286</b>	<b>5</b>	<b>661</b>	<b>0%</b>	<b>26%</b>	<b>61.583</b>	<b>738.999</b>	<b>283.776</b>	<b>1.022.774</b>
Por debajo	1	124	1	195	0%	12%	10.315	123.777	47.530	171.307
	2	48	201	483	7%	20%	13.323	159.876	61.392	221.269
	4	3	800	1.494	16%	32%	3.497	41.962	16.113	58.076
<b>Total por debajo</b>		<b>175</b>	<b>1</b>	<b>1.494</b>	<b>0%</b>	<b>32%</b>	<b>27.135</b>	<b>325.615</b>	<b>125.036</b>	<b>450.652</b>
<b>Total general</b>		<b>481</b>	<b>-1.474</b>	<b>1.494</b>	<b>-62%</b>	<b>32%</b>	<b>83.259</b>	<b>999.108</b>	<b>383.658</b>	<b>1.382.766</b>

Fuente: Las autoras de la consultoría

Tabla 10.  
*Presupuesto de nivelación de salarios por debajo del intervalo mínimo en miles de pesos.*

Valores (Miles)	Mes												Total anual	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Salarios por debajo intervalo														
Aumento anual esc.1	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	124.140
Aumento cumpleaños esc.2	651	683	305	727	171	807	579	869	467	859	302	241	6.662	6.662
Aumento anual esc.2	6.662	6.662	6.662	6.662	6.662	6.662	6.662	6.662	6.662	6.662	6.662	6.662	6.662	79.944
Aumento anual esc.3	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	13.992
Aumento cumpleaños esc.3		401	401	668	668	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	10.300
Aumento semestral esc.3						1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	6.996
total	18.825	19.259	18.882	19.572	19.017	20.152	21.091	21.382	20.981	21.374	20.818	20.758	242.034	242.034
factor prestacional (38.4%)	7.229	7.395	7.251	7.516	7.302	7.738	8.099	8.211	8.057	8.207	7.994	7.971	92.941	92.941
Total inversión	26.054	26.654	26.133	27.088	26.319	27.890	29.190	29.593	29.038	29.581	28.812	28.729	334.974	334.974

Fuente: Las autoras de la consultoría

### *Salarios dentro de los intervalos máximos y mínimos.*

Se analizan los 286 colaboradores que quedaron dentro del intervalo de los salarios máximo y mínimo, entre los cuales oscila una diferencia frente a lo que hoy ganan los colaboradores vs. el límite máximo del intervalo, desde \$5000 hasta \$661.000, la nivelación total de estos cargos le costaría a la compañía \$ 61.583.000 mensuales y un valor anual de \$738.999.000 con un factor prestacional del 38.4% por valor de \$283.776.000, para una inversión total de \$ 1.022.774.000 (ver tabla 11).

Tabla 11.  
*Escalas de nivelación de salarios entre intervalos en miles de pesos.*

Salarios con respecto al intervalo salarial	Escala de nivelación	Cantidad de colaboradores	Diferencia mínima	Diferencia máxima.	% Min aumento	% Máx. de aumento	Diferencia total	Inversión anual	Factor prestacional (34.8%)	Total inversión anual
Dentro del Intervalo	1	118	5	195	0%	19%	13.101	157.216	60.371	217.587
	2	166	204	590	7%	26%	47.208	566.491	217.533	784.024
	3	2	614	661	22%	26%	1.274	15.291	5.872	21.163
Total general		286	5	661	0	0	61.583	738.999	283.776	1.022.774

Fuente: Las autoras de la consultoría

En consecuencia, dentro de esos intervalos, los salarios pueden variar por los méritos, por el tiempo de servicio del colaborador o por ambos. La variación también puede obedecer a la promoción de los colaboradores o a los descensos de categoría o a las transferencias en el mismo nivel.

Otra alternativa es realizar el ajuste salarial basados en los niveles establecidos en la escala de intervalos (ver figura 21), los cuales parten de la posición que tiene actualmente el colaborador en los 5 niveles establecidos para pasar del salario mínimo al salario máximo. (ver tabla 12).

Tabla 12.  
Niveles de aumento dentro del intervalo salarial

valores dentro del intervalo	Niveles familia de cargo	Nivel 1 - ajuste 1		Nivel 2 - ajuste 2		Nivel 3 - ajuste 3		Nivel 4- ajuste maximo		Total colaboradores	Total inversión
		Colaborado	Inversión	Colabora	Inversión	Colaborador	Inversión	Colaboradores	Inversión		
Congelado	Profesionales 1							4	- 9.244	4	- 9.244
Total congelado								4	- 9.244	4	- 9.244
Aumentar	Operativos 1			126	11.399	20	1.811	29	2.426	175	15.635
	Operativos 2			32	4.164	1	63	1	345	34	4.572
	Operativos 3	1	55	5	505					6	560
	Asistente 2	25	3.485	6	1.089	2	445			33	5.019
	Asistente 3							2	195	2	195
	Profesionales 1	6	1.075	7	1.092	4	755	1	99	18	3.020
	Profesionales 2	1	151			2	367			3	518
	Profesionales 3	1	64					5	575	6	639
	Coordinador 2					2	111			2	111
	Jefe					3	850			3	850
Total Aumentar		34	4.830	176	18.248	34	4.401	38	3.640	282	31.118
Total general		34	4.830	176	18.248	34	4.401	42	- 5.604	286	21.874
Factor prestacional (38,4%)			1.855		7.007		1.690		- 2.152		8.400
Total Inversión			6.685		25.255		6.091		- 7.756		30.274

Fuente: Las autoras de la consultoría

- **Nivel 1:** Compuesto por 34 colaboradores de las diferentes familias de cargos, a los cuales se propone realizar un aumento pasando del nivel 1 al nivel 2, para ello se requiere una inversión de \$4.830.000 mensuales.
- **Nivel 2:** Conformado por 176 colaboradores a los cuales se propone realizar un aumento pasando del nivel 2 al nivel 3, para ello se requiere una inversión de \$18.248.000 mensuales.
- **Nivel 3:** Constituido por 34 colaboradores a los cuales se propone realizar un aumento pasando del nivel 3 al nivel 4, para ello se requiere una inversión de \$4.401.000 mensuales.
- **Nivel 4:** Conformado por 42 colaboradores de los cuales a 38 se propone realizar un aumento, pasando del nivel 4 al nivel máximo de los intervalos, requiriendo una inversión de \$3.640.000 mensuales y 4 colaboradores del cargo jefe zonal, los cuales se encuentran en el nivel máximo del intervalo, a los cuales se sugiere congelar el salario o en su defecto solo aumentar el IPC.

Para nivelar los colaboradores que tiene salarios por debajo del límite mínimo del rango salarial y los que están dentro del rango (aplicando la escala de niveles), la empresa debe realizar una inversión total de \$853.626.000 incluyendo el factor prestacional.

Tabla 13

*Presupuesto de aumento de salarios para los cargos por fuera y dentro los intervalos*

Valores (Miles)	Mes												Total anual	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Presupuesto aumentos	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	10.345	124.140
Aumento anual esc.1	651	683	305	727	171	807	579	869	467	859	302	241	6.662	6.662
Aumento anual esc.2	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	13.992
Aumento anual esc.3		401	401	668	668	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	10.300
Aumento semestral esc.3						1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	1.166	6.996
Subtotal salarios por debajc	18.824	19.257	18.879	19.568	19.012	20.146	21.084	21.374	20.972	21.364	20.807	20.746	20.746	242.034
Aumentos nivel 1	4.830	4.830	4.830	4.830	4.830	4.830	4.830	4.830	4.830	4.830	4.830	4.830	4.830	57.960
Aumentos nivel 2	18.248	18.248	18.248	18.248	18.248	18.248	18.248	18.248	18.248	18.248	18.248	18.248	18.248	218.976
Aumentos nivel 3	4.401	4.401	4.401	4.401	4.401	4.401	4.401	4.401	4.401	4.401	4.401	4.401	4.401	52.812
Aumentos nivel 4	3.640	3.640	3.640	3.640	3.640	3.640	3.640	3.640	3.640	3.640	3.640	3.640	3.640	43.680
Aumentos nivel 5	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1.320
Subtotal salarios dentro del	31.229	31.229	31.229	31.229	31.229	31.229	31.229	31.229	31.229	31.229	31.229	31.229	31.229	374.748
Total	50.053	50.486	50.108	50.797	50.241	51.375	52.313	52.603	52.201	52.593	52.036	51.975	51.975	616.782
Factor prestacional (38,4%)	19.220	19.387	19.242	19.506	19.292	19.728	20.088	20.200	20.045	20.196	19.982	19.958	19.958	236.844
Total inversión	69.274	69.873	69.350	70.303	69.533	71.103	72.401	72.803	72.247	72.788	72.018	71.933	71.933	853.626

Fuente: Las autoras de la consultoría

*Salarios por encima estructura salarial.*

En este rango se encuentran 20 colaboradores de 9 cargos, con valores por encima de los límites máximos salariales de cada categoría, entre los cuales oscila una diferencia entre lo que hoy ganan vs. el límite máximo del intervalo de -\$24.000 hasta -\$1.474.000, lo que representa un intervalo porcentual de mínimo -62% y un máximo de -2%, cancelando la compañía actualmente \$5.459.000 de más (ver tabla 14), esto representa un costo anual de \$65.506.000 con una carga prestacional del 38,4% por valor de \$25.154.000, generando un costo anual total de \$90.660.000, se sugiere no reducir los salarios actuales, no aumentar y congelar los salarios hasta que se nivelen con el intervalo salarial definido, o en su defecto para mantener la capacidad adquisitiva del colaborador dar el IPC correspondiente en un bono de alimentación.

Tabla 14.  
Salarios por encima del intervalo salarial

Salarios encima con respecto al intervalo salarial	Cantidad de colaboradores	Diferencia mínima	Diferencia máxima.	Mín. de % aumento	Máx. de % aumento	Diferencia total.	Valor anual	Factor prestacional	Costo actual
Analista de aseguramiento	1	-1353	-1353	-62%	-62%	-1353	-16237	-6235	-22472
Analista de infraestructura ti	1	-416	-416	-19%	-19%	-416	-4993	-1917	-6910
Analista de soporte regional	3	-198	-115	-12%	-7%	-458	-5496	-2110	-7606
Asistente de interconexion	5	-24	-24	-2%	-2%	-121	-1456	-559	-2015
Asistente de interconexion de redes inalámbricas	5	-64	-64	-4%	-4%	-320	-3835	-1473	-5308
Auditor de procesos redes y fibra	1	-30	-30	-2%	-2%	-30	-357	-137	-494
Coordinador nacional de transmision	1	-1474	-1474	-49%	-49%	-1474	-17692	-6794	-24486
Jefe zonal	2	-651	-401	-28%	-17%	-1052	-12622	-4847	-17469
Profesional administrador irus	1	-235	-235	-9%	-9%	-235	-2818	-1082	-3900
Total general	20	-1474	-24	-62%	-2%	-5459	-65506	-25154	-90660

Fuente: Las autoras de la consultoría

## 8.5 Análisis de comportamiento de los salarios frente al mercado

Con el fin de observar el comportamiento de los salarios con los que actualmente cuenta Media Commerce frente a los cargos homólogos que están establecidos en otras compañías del mercado, se realiza el comparativo de cada cargo, la herramienta utilizada fue la encuesta salarial de Human capital 2018, este estudio cuenta con una participación total de 507 empresas de 15 sectores del mercado, entre los cuales se encuentra el sector de servicios y telecomunicaciones con un porcentaje de participación del 17% del total de las empresas analizadas, distribuyendo este estudio en tres categorías:

- Categoría 1 actividad económica: Hace alusión al sector del mercado (servicios, logística, hotelería, salud, etc.)
- Categoría 2 tamaño de la compañía: Compara el nivel de ventas de las organizaciones.
- Categoría 3 ubicación geográfica: En esta categoría se brinda el salario promedio por ciudad para cada cargo, tomando como base el costo de vida que se presenta en cada una.

Según Human capital genera percentiles (Q) de acuerdo con los niveles jerárquicos así:

- *Estratégico Q3*: Es el dato salarial que es superior al 75% de las remuneraciones encontradas, e inferior al otro 25%. Este estadístico usualmente es colaborador por las organizaciones para comparar sus niveles de retribución en cargos de alto impacto dentro de la organización y de difícil consecución en el mercado laboral. Por ello, esta medida es empleada en estrategias de retención y fidelización del talento. La remuneración cercana a estos valores genera entorno altamente competitivo, alta empleabilidad: baja rotación, atrae y retiene el talento.
- *Tácticos Mediana*: Este dato salarial es inferior al 50% de las remuneraciones encontradas y superior al 50% restante, corresponde al Cuartil 2 y en comparación con el promedio es el valor que se sugiere observar por ser menos sensible ante valores externos. Este estadístico, al igual que el promedio, es empleado por las organizaciones para tomar decisiones de remuneración en cargos donde su estrategia, es de sostenimiento, los cargos a comparar contra esta medida tienen una relevancia importante en la estrategia de la organización. El efecto cercano a este nivel de remuneración estará asociado a generación de un entorno competitivo, seguridad en el empleo, poca rotación, mantiene el talento.
- *Operativos Q1*: Dato salarial inferior al 75% de los datos salariales encontrados y superiores al 25% de los mismos. Por lo general este estadístico es empleado para comparar posiciones de soporte cuyo impacto en el retiro no afecta la estrategia del negocio. Al estar la compañía remunerando en Q1 puede llegar un efecto de poca competitividad salarial, alta rotación y desarrollo de semillero.

Para extraer el salario del mercado, se homologa los objetivos de cada cargo de la compañía con los cargos de las diferentes empresas consolidadas en el estudio de Human

Capital, se elige el salario de acuerdo con el nivel jerárquico (estratégicos, tácticos y operativos) y por último se utilizan los factores de conversión de asignación salarial entre ciudades (categoría 3) por la operación y concentración de personal que tiene la empresa a nivel nacional. En este análisis se toma a Bogotá como ciudad base de acuerdo con las características del tamaño, concentración de sectores económicos, población económicamente activa, fuerza laboral disponible, mayor mano de obra calificada en el país y por ser la ciudad que presenta la mayor migración de la población, utilizando los siguientes factores:

Tabla 15.  
*Conversión de asignación salarial entre ciudades y niveles jerárquicos*

Calidad/Nivel Organizacional	Alta Gerencia	Gerencia Media	Jefatura Coordinación	Profesional	Asistencia	Operativo
Bogotá	1	1	1	1	1	1
Medellin	0,931	0,96	0,907	0,929	0,905	0,94
Cali	0,869	0,904	0,875	0,845	0,88	0,894
Costa Atlantica	0,772	0,871	0,823	0,797	0,805	0,789
Otras Ciudades	0,717	0,757	0,706	0,732	0,74	0,7

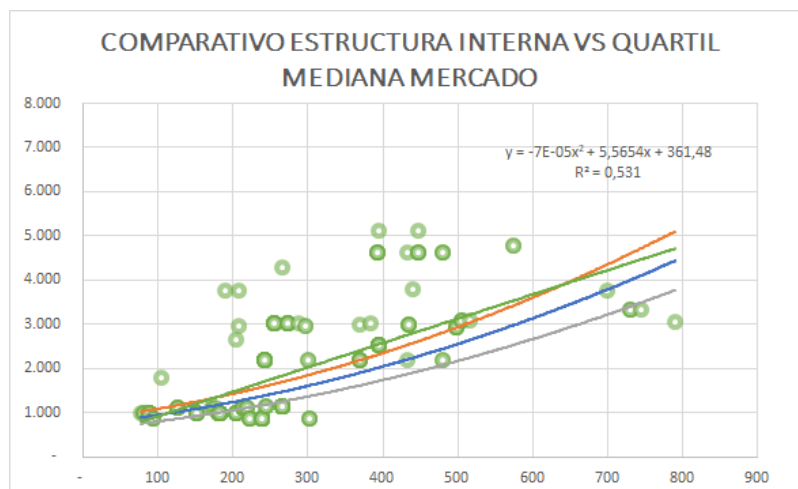
Fuente: Encuesta Human Capital

Como se observa el factor de conversión permite identificar que, si en Bogotá se está pagando el 100%, en las otras ciudades se debe pagar un factor porcentual (%) de lo que se paga en Bogotá, ejemplo: para una persona de nivel estratégico en Bogotá y que se quiere evaluar frente su homólogo en la ciudad de Medellín, se realiza el siguiente cálculo:

- *Ingreso promedio mensual:* Q3 en Bogotá para un cargo nivel directivo de operaciones \$13.407.000
- *Ingreso promedio mensual:* Q3 en Medellín para un cargo nivel directivo de operaciones \$13.407.000\*0,96 es igual a \$12.870.720

Se gráfica los salarios del mercado con el percentil mediana y se proyecta la línea de tendencia comparada con la estructura salarial por intervalos propuesta (salarios máximos y mínimos ver figura 23)<sup>10</sup>.

Figura 23.  
*Comparativo de estructura interna vs. Quartil mediana del mercado*



Fuente: Las autoras de la consultoría

*Propuesta de nivelación salarial al Q Mediana del mercado.*

En la gráfica se observa la dispersión que hay entre los salarios máximos propuesto en la nueva estructura de la compañía vs. los salarios del mercado en el Quartil mediana, encontrando que hay 113 colaboradores en 33 cargos que están por debajo de los salarios de mercado, 215 colaboradores en 19 cargos que están dentro del intervalo de la estructura salarial y la competitividad externa. Además, 153 colaboradores en 15 cargos que están por encima del salario del mercado (ver figura 24), de lo cual se concluye que, si la compañía adopta la estructura salarial propuesta, el 76% de los colaboradores quedarían tanto con equidad interna como competitividad externa. Para nivelar a los colaboradores que se encuentran en el 24% restante, la empresa debe realizar una inversión mensual de

<sup>10</sup> La línea azul representa los salarios proyectados con los puntajes de valoración por cargos aplicando el método HAY, las líneas gris y roja representan la estructura por intervalos máximo y mínimo propuesta y la línea verde representa los salarios del mercado.

\$110.448.000 con un factor prestacional del 38,4% equivalente a \$42.412.000 para una inversión total de \$152.860.000, lo que representa una inversión anual de \$1.834.320.000, sin incluir incrementos de IPC proyectados para el próximo año.

Figura 24.  
Nivelación de cargos al *Quartil Mediana del mercado*

Estado	Cargo	Colaboradores	Promedio mediana	Costo prestacional	Costo total	
Por debajo del Limite Minimo del intervalo salarial	Administrador sistemas de monitoreo	1	1.207	463	1.670	
	Analista de infraestructura ti	1	797	306	1.103	
	Analista de interconexion	5	96	37	133	
	Analista de soporte nivel 2	3	5.461	2.097	7.558	
	Analista de soporte regional	22	13.388	5.141	18.529	
	Asistente de diseño	1	1.375	528	1.903	
	Asistente de pre-viabilidades y viabilidades	16	22.000	8.448	30.448	
	Asistente de valoracion de proyectos	1	1.234	474	1.707	
	Asistente proyecto compra eficiente	1	1.296	498	1.794	
	Auditor centro de gestion	1	2.304	885	3.189	
	Auditor de aprovisionamiento de servicios	1	1.225	470	1.695	
	Auditor de procesos redes y fibra	1	2.370	910	3.280	
	Coordinador de diseño	4	1.824	700	2.524	
	Coordinador de diseño de redes inalamblicas	1	137	53	190	
	Coordinador nacional de transmision	1	66	25	91	
	Coordinador o&m redes inalamblicas	3	411	158	569	
	Gestor de implementacion	10	12.961	4.977	17.938	
	Gestor de retiros	1	1.507	579	2.085	
	Implementador comunicaciones unificadas	1	2.019	775	2.794	
	Implementador de servicios backbone	1	2.019	775	2.794	
	Implementador de servicios de conectividad	5	11.622	4.463	16.085	
	Implementador de servicios de seguridad	2	4.037	1.550	5.588	
	Implementador de servicios especiales	1	2.100	806	2.906	
	Ingeniero de soporte cloud	2	2.713	1.042	3.755	
	Jefe zonal	18	3.959	1.520	5.480	
	Lider de analistas de soporte regional	1	2.793	1.072	3.865	
	Lider de aseguramiento	1	2.494	958	3.451	
	Lider de laboratorio	1	2.590	994	3.584	
	Lider de soporte meganet - estatal	1	352	135	487	
	Lider de soporte nivel 1	1	352	135	487	
	Lider de supervision y control	1	755	290	1.045	
	Lider de zona redes inalamblicas	2	2.295	881	3.177	
	Tecnico de laboratorio	1	692	266	958	
	<b>Total POR DEBAJO.</b>		113	110.448	42.412	152.860
	Dentro de los intervalos salariales minimos y maximos	Analista de aseguramiento	6 -	42 -	16 -	58
		Asistente actualizacion de red	5 -	285 -	110 -	395
		Asistente administrativa	1 -	198 -	76 -	274
		Asistente administrativa de interconexion	1 -	218 -	84 -	301
		Asistente de aprovisionamiento de redes inalamblicas	1 -	233 -	89 -	322
		Asistente de diseño de redes inalamblicas	3 -	1.171 -	450 -	1.620
		Asistente de interconexion	5 -	1.839 -	706 -	2.545
		Asistente de interconexion de redes inalamblicas	5 -	1.851 -	711 -	2.561
		Asistente de proyectos inalamblicos	1 -	210 -	81 -	291
		Asistente tecnico conductor planta externa	28 -	2.134 -	820 -	2.954
		Auxiliar tecnico conductor planta externa	45 -	3.371 -	1.294 -	4.665
		Auxiliar tecnico inalambrico	10 -	2.766 -	1.062 -	3.829
		Auxiliar tecnico planta externa	94 -	7.041 -	2.704 -	9.745
		Auxiliar tecnico y administrativo planta externa	1 -	45 -	17 -	62
Conductor		3 -	161 -	62 -	222	
Ingeniero de soporte en sitio		2 -	1.269 -	487 -	1.756	
Jefe de diseño y planeacion de redes		1 -	595 -	228 -	823	
Profesional administrador irus		1 -	355 -	136 -	492	
Secretaria		2 -	396 -	152 -	548	
<b>Total DENTRO DEL INTERVALO.</b>			215 -	24.179 -	9.285 -	33.464
Por encima del Limite maximo del intervalo salarial	Agente centro de gestion administrativo	4 -	2.618 -	1.005 -	3.624	
	Agente centro de gestion cce	3 -	2.988 -	1.147 -	4.135	
	Agente centro de gestion e-business	18 -	12.911 -	4.958 -	17.868	
	Agente centro de gestion e-home	8 -	5.738 -	2.203 -	7.941	
	Agente centro de gestion estatal	2 -	1.435 -	551 -	1.985	
	Agente centro de gestion supernumerario	1 -	717 -	275 -	993	
	Asistente tecnico planta externa	29 -	11.195 -	4.299 -	15.495	
	Coordinador centro de gestion	1 -	2.049 -	787 -	2.836	
	Coordinador de interconexion nacional inalambrico	1 -	1.385 -	532 -	1.917	
	Coordinador regional redes de fibra optica	3 -	3.827 -	1.470 -	5.296	
	Gestor de red	3 -	1.417 -	544 -	1.961	
	Jefe de cuadrilla	63 -	33.823 -	12.988 -	46.811	
	Jefe liniero p.e	2 -	932 -	358 -	1.290	
	Tecnico inalambrico	9 -	4.180 -	1.605 -	5.785	
	Tecnico inalambrico conductor	6 -	2.250 -	864 -	3.114	
<b>Total POR ENCIMA.</b>		153 -	87.465 -	33.587 -	121.052	
<b>Total general</b>		481 -	1.196 -	459 -	1.655	

Fuente: Las autoras de la consultoría

*Propuesta de nivelación salarial por niveles jerárquicos.*

Teniendo en cuenta el punto anterior, se requiere de una inversión importante para llevar a cabo la estructura salarial al Q mediana del mercado. Se propone realizar un aumento salarial por cargo dependiendo de su impacto dentro de la compañía, es decir, los cargos operativos (niveles 1 y 2) se nivelan a la propuesta salarial Q1 del mercado, los cargos tácticos (niveles 3, 4 y 5) se nivelan a la propuesta salarial mediana y por último los cargos estratégicos (directores y subdirectores) se aumentarían al máximo salario encontrado en el mercado. Aplicando lo anterior se encuentra lo siguiente: 104 colaboradores representados en 31 cargos que están por debajo de los salarios de mercado, 195 colaboradores en 14 cargos que están dentro del intervalo de la estructura salarial y la competitividad externa. Además, 182 colaboradores representados en 23 cargos que están por encima del salario del mercado (ver figura 25). De lo anterior se concluye que, si la compañía adopta la estructura salarial propuesta, el 78% de los colaboradores contarían tanto con equidad interna como con competitividad externa. Para nivelar a los colaboradores que se encuentran en el 22% restante, la empresa debe realizar una inversión mensual de \$80.678.040 más un factor prestacional de 38,4% equivalente a \$30.980.000, con un costo mensual de \$111.658.407, de los cuales 47 colaboradores pertenecen a cargos tácticos con una inversión de \$58.870.000 (incluido factor prestacional) y una desviación del salario máximo de la propuesta de estructura vs. el mercado del 38,4%, 57 cargos operativos con una inversión de \$52.789.000 (incluido factor prestacional) y una desviación del mercado de 39,4%, esto representa una inversión anual de \$1.339.900.888 sin incluir incrementos de IPC proyectados para el próximo año.

De los dos modelos valorados para lograr competitividad general en el proceso de operaciones se propone el modelo salarial por nivel jerárquico dado que financieramente

tiene un ahorro mensual de \$41.202.000 lo que representa un ahorro anual de \$494.420.000 frente a la primera opción de nivelar todos los colaboradores a la Q mediana.

Teniendo en cuenta lo anterior los cargos de los niveles 1 y 2 (ver figura 21) fueron comparados con Q1 por lo cual se puede presentar en dichos cargos un efecto de poca competitividad salarial, alta rotación y desarrollo de semillero<sup>11</sup> que los que si fueron valorados con la Q Mediana. Los cargos tácticos (niveles 3, 4 y 5 ver figura 21) fueron comparados con la mediana, generando un entorno competitivo, seguridad en el empleo, poca rotación y retención del talento humano.

Figura 25.

*Nivelación de cargos por niveles jerárquicos (sin carga prestacional 38,4%)*

ESTADO	TIPO DE CARGO	CANT	INV. SALARIO MER Q1 A Q3	DESVIACIÓN MERCADO
☐ POR DEBAJO.	OPERATIVOS	57	38.142,18	39,4%
	TACTICOS	47	42.535,86	38,4%
<b>Total POR DEBAJO.</b>		<b>104</b>	<b>80.678,04</b>	<b>39,0%</b>
☐ DENTRO INTERVALO.	OPERATIVOS	191	(38.876,57)	-17,4%
	TACTICOS	4	(2.219,23)	-18,2%
<b>Total DENTRO INTERVALO.</b>		<b>195</b>	<b>(41.095,80)</b>	<b>-17,4%</b>
☐ POR ENCIMA.	OPERATIVOS	177	(111.689,07)	-40,6%
	TACTICOS	5	(7.261,11)	-30,6%
<b>Total POR ENCIMA.</b>		<b>182</b>	<b>(118.950,18)</b>	<b>-40,3%</b>
<b>Total general</b>		<b>481</b>	<b>(79.367,94)</b>	<b>-13,9%</b>

Fuente: Las autoras de la consultoría

## ***8.6 Propuesta de Ajuste Salarial***

Partiendo de los análisis realizados en los numerales 8.4 y 8.5 (ver figura 26), para lograr la consistencia y equidad salarial de los diferentes cargos de Media Commerce, se procedió a efectuar la propuesta de ajuste salarial a partir de las siguientes premisas.

<sup>11</sup> Vinculación de personas recién graduadas o practicantes

Figura 26.  
Cuadro comparativo de estructuras salariales

Propuesta de nivelación	Tipo de estructura salarial	Estado de colaborador es vs estructura	Cantidad de colaboradores	% Colaboradores	Ajuste Mensual	Factor prestacional	Inversión mensual	Inversión Anual
Equidad interna	Simple	Debajo	384	79%	\$ 90.107.000	\$ 34.601.088	\$ 124.708.088	\$ 1.496.497.056
		Encima	101	21%	\$ 19.308.000	\$ 7.414.272	\$ 26.722.272	\$ 320.667.264
	Salarios mínimos y máximos.	Debajo	176	36,59%	\$ 59.300.000	\$ 22.771.200	\$ 82.071.200	\$ 984.854.400
		Intervalo	285	59,25%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		Encima	20	4,16%	\$ 8.302.023	\$ 3.187.977	\$ 11.490.000	\$ 137.879.998
		<b>Intervalos salariales Debajo</b>	<b>175</b>	<b>36,38%</b>	<b>20.169.500</b>	<b>\$ 7.745.088</b>	<b>\$ 27.914.588</b>	<b>\$ 334.975.056</b>
Intervalos salariales	Intervalo	286	59,46%	34.547.750	\$ 13.266.336	\$ 47.814.086	\$ 573.769.032	
	Encima	20	4,16%	5.459.000	\$ 2.096.256	\$ 7.555.256	\$ 90.663.072	
Competitividad externa	Análisis mercado Q mediana	Debajo	113	23,49%	110.448.000	\$ 42.412.032	\$ 152.860.032	\$ 1.834.320.384
		Intervalo	215	44,70%	- 24.179.000	\$ (9.284.736)	\$ (33.463.736)	\$ (401.564.832)
		Encima	153	31,81%	- 87.465.000	\$ (33.586.560)	\$ (121.051.560)	\$ (1.452.618.720)
	<b>Nivelación mercado por niveles jerarquicos</b>	<b>Debajo</b>	<b>104</b>	<b>21,62%</b>	<b>80.678.040</b>	<b>\$ 30.980.367</b>	<b>\$ 111.658.407</b>	<b>\$ 1.339.900.888</b>
		Intervalo	195	40,54%	- 41.095.800	\$ (15.780.787)	\$ (56.876.587)	\$ (682.519.046)
		Encima	182	37,84%	- 118.950.180	\$ (45.676.869)	\$ (164.627.049)	\$ (1.975.524.589)
<b>Total nivelación equidad interna y competitividad</b>					<b>\$ 135.395.290</b>	<b>\$ 51.991.791</b>	<b>\$ 187.387.081</b>	<b>\$ 2.248.644.976</b>

Fuente: Las autoras de la consultoría

Los salarios obtenidos son los salarios básicos para cada cargo, es decir, no se incluye ningún otro componente salarial. Al desarrollar el análisis de los salarios actuales que paga la empresa frente a los salarios propuestos en el estudio, se encontró que después de segmentar los cargos y categorizarlos como se propusieron en la figura 21 y 22, quedaron 175 colaboradores por debajo del límite mínimo del intervalo salarial entre los cuales oscila una diferencia de \$1.000 hasta \$1.494.000. Para que la estructura entre en pleno funcionamiento es indispensable que los salarios de los colaboradores sean, por lo menos, equivalentes al salario mínimo de su correspondiente intervalo. Por lo cual se sugiere ajustar estos salarios hasta el límite mínimo de intervalo; el costo de nivelación sería de \$27.135.000 mensuales, \$325.616.000 anuales y un total de \$450.658.000 incluido factor prestacional, se propone realizar el ajuste a 12 meses por 3 etapas, las cuales se establecen por las diferencias salariales donde la primera escala cubre los valores entre \$1.000 a \$195.000, la segunda escala tiene un rango de \$201.000 a \$483.000 y la tercera de \$800.000 a \$1.494.000, ver

tabla 9, así mismo se propone los pagos según la escala ejemplo: en la escala uno, generar el aumento anual equivalente a \$124.140.000, escala 2 se realizaran 2 pagos así: primer aumento anual por valor total de \$ 6.662.000, segundo aumento por valor de \$ 6.662.000 distribuidos en los meses que los colaboradores cumplan años y en la escala tres, tres pagos: primer aumento anual por valor total a colaboradores de \$1.166.000, segundo pago por concepto de cumpleaños presupuestados en el mes correspondiente para un total de \$1.166.000 y en el mes de julio cancelar \$1,166.000 correspondiente a aumento semestral (ver presupuesto en la tabla 10) . En la escala se proponen 3 aumentos para cubrir el valor total, con el objetivo de no impactar el flujo de caja de la empresa, dado que dichos niveles salariales están próximos al límite inferior de cada categoría, generando una inversión al año de \$334.974.000 incluido el factor prestacional.

### Salarios dentro de los intervalos

Se analizan los 286 colaboradores que quedaron dentro del intervalo de los salarios máximo y salario mínimo de cada categoría, entre los cuales oscila una diferencia entre lo que hoy ganan vs. el límite máximo del intervalo de \$5000 hasta \$661.000, la nivelación total de estos cargos le costaría a la compañía \$ 61.583.000 mensuales y un valor anual de \$1.022.774.000 incluido factor prestacional. (ver tabla 16)

Tabla 16.  
*Escalas de nivelación de salarios entre intervalos vs. desviación de mercado en miles de pesos.*

Salarios mercado con respecto al intervalo salarial	Escala de nivelación	Cantidad de colaboradores	Diferencia mínima	Diferencia máxima.	% Mín aumento	% Máx. de aumento	Min. de desviación mercado Q1 a Q3	Máx. desviación mercado Q1 a Q3	Diferencia total	Costo factor prestacional (38.4%)	Total inversión mensual	Total inversión anual
Dentro del Intervalo	1	118	5	195	0%	19%	-31%	153%	13101	5.031	18.132	217.587
	2	166	204	590	7%	26%	-46%	130%	47208	18.128	65.335	784.024
	3	2	614	661	22%	26%	-23%	18%	1274	489	1.764	21.163
Total general		286	5	661	0%	26%	-46%	153%	61583	23.648	85.231	1.022.774

Fuente: Las autoras de la consultoría

En consecuencia, dentro de esos intervalos, los salarios pueden variar por los méritos, por el tiempo de servicio del colaborador o por ambos. La variación también puede obedecer a la promoción de los colaboradores o a los descensos de categoría o a las transferencias en el mismo nivel.

Se propone realizar el ajuste salarial a dieciocho meses en tres niveles, los cuales se establecen por las diferencias salariales que hay entre el salario actual y el valor del límite máximo de cada cargo.

- **Primera escala:** Compuesta por 118 colaboradores, inversión total de \$13.101.000 mensuales y \$217.581.000 anuales (incluido factor prestacional), comprende los valores en diferencia salarial entre \$5.000 a \$195.000, lo que representa un intervalo porcentual de aumento entre el 0% al 19% (ver tabla 9), se propone generar dos aumentos anuales, el primero con un mínimo de 10% correspondientes a \$6.895 en el primer año y el otro 9 % equivalente a \$6.206 a partir del segundo año, por desempeño del personal equivalente al resultado porcentual de desempeño, (ver tabla 17), esta tabla se propone debido a que en la alineación estratégica en el foco talento humano comprometido y competente, se establece un indicador de desempeño esperado por cada colaborador de 4 sobre 5 que es equivalente al 80%, esta valoración se realiza de forma anual y se miden como competencias los pilares definidos por la organización, tales como: “responsabilidad de Liderazgo, trabajo en equipo, Innovación, ejecución y orientación al cliente”, a cada competencia se le asigna un valor de 20%, se promedian las calificaciones de cada competencia y el porcentaje total sobre 100%, esta medición inicia el próximo año, dado que aún no se tiene definida una metodología de desempeño.

Tabla 17.  
*Tabla de valoración de desempeño*

	% Puntos	20% 1	40% 2	60% 3	80% 4	100% 5
<b>Parámetros</b>						
1. Responsabilidad de Liderazgo		0,2	0,40	0,6	0,8	1
2. Ejecución		0,2	0,40	0,6	0,8	1
3. Trabajo en equipo		0,2	0,40	0,6	0,8	1
4. Innovación		0,2	0,40	0,6	0,8	1
5. Orientación a servicio		0,2	0,40	0,6	0,8	1

Fuente: Las autoras de la consultoría

O en su defecto dependiendo de la capacidad financiera de la compañía y por estar estos cargos tan cerca al límite superior máximo, si se cuenta con el presupuesto, se sugiere aumentar el 100% de la inversión proyectada (\$13.101.000), esto con fin de disminuir la brecha de competitividad, dado que como se observó en los análisis realizados en el numeral 8.5 (Análisis de comportamiento de los salarios frente al mercado), y en aras de lograr la equidad interna y la competitividad externa (ver figura 23), se revisan las desviaciones que hay partiendo del salario máximo del límite salarial propuesto vs el salario del mercado, por lo que se concluye que hay 105 colaboradores operativos, que logrando la equidad salarial interna, también estarían dentro del Q1 de competitividad externa, (ver anexo 10) y 13 colaboradores, 5 operativos y 8 tácticos con un promedio porcentual por debajo del mercado del 24%, a los cuales se les sugiere para el año 2020 nivelación salarial, por un valor aproximado de \$5.263.000 mensuales (ver figura 27), equivalentes a \$63.156.000 anuales más un factor prestacional equivalente \$24.251.904 y total de \$87.407.904.

Figura 27.  
*Nivelación de equidad interna con el Q1 del mercado*

SALARIOS DE INTERVALOS COMPETITIVOS CON EL MERCADO?	TIPO DE CARGO	PROMEDIO DESVIACIÓN MERCADO Q1 A Q3	COLABORADORES	DIF. MERCADO VS LIMITE MAX ESCALA
COMPETITIVIDAD	OPERATIVOS	-18%	105 -	21.802
<b>Total COMPETITIVIDAD</b>		<b>-18%</b>	<b>105 -</b>	<b>21.802</b>
NO COMPETITIVIDAD	OPERATIVOS	14%	5	870
	TACTICOS	30%	8	4.393
<b>Total NO COMPETITIVIDAD</b>		<b>24%</b>	<b>13</b>	<b>5.263</b>
<b>Total general</b>		<b>-13%</b>	<b>118 -</b>	<b>16.539</b>

Fuente: Las autoras de la consultoría

- Segunda escala:** Hacen parte 166 colaboradores, requiere una inversión de \$47.208.000 mensuales, \$566.491.000 anuales, equivalentes a \$784.024.000 incluido factor prestacional (38.4%), (ver tabla 16). La diferencia salarial vs. el límite salarial máximo propuesto oscila entre \$204.000 a \$590.000, lo que representa un intervalo porcentual mínimo 7% y máximo del 26%, se analizan los resultados de mercado vs. la escala salarial de cada categoría. En la tabla 18 se observa que al cruzar esta información hay 29 colaboradores en 10 cargos, de los cuales 13 son operativos y 16 tácticos, estando en el límite superior de su categoría, cuando se compara con el mercado, tienen un promedio de 23% por debajo y un promedio de 21% por debajo del límite superior de la escala salarial, lo que representa un 44% de diferencia entre el salario actual y el salario de mercado, para lograr nivelar estos cargos al mercado, la compañía debe realizar una inversión de \$10.186.000 mensuales con un factor prestacional de \$3.912.000, lo que representa un costo total \$169.175.000 anuales, por lo cual se sugiere para estos 29 colaboradores, dos aumentos anuales y dos aumentos semestrales así: un 50% en enero de 2019 por valor de \$5.078.000 mensuales, el otro 50% en julio por desempeño aplicando la tabla 19, y en el año 2020 y 2021 volver a aumentar la misma

propuesta con el 23% restante equivalente a \$21.484.000 para lograr la competitividad, aplicando el 11,5% anual, lo que representa una inversión de \$10.742.000 buscando la competitividad en el Q1 y Q2, dado que 13 de los 29 cargos son operativos (Q1) y 16 son cargos tácticos (Q2) priorizando por su complejidad los cargos tácticos los cuales generarían una inversión de \$5.942.000 mensuales (ver tabla 18), \$71.304.000 anuales equivalentes a \$98.685.000 incluido factor prestacional, y 13 cargos operativos con una inversión mensual de \$4.244.000 lo que representa \$50.928.000 anuales, más el factor prestacional \$19.556.000 para una inversión de \$70.484.000.

Tabla 18.  
*Comparativo mercado vs. límite máximo escala salarial (E.S)*

Tipo de Cargo	Cargo	Suma diferencias intervalo E.S	Promedio de diferencia E.S	Promedio de % aumento E.S	Promedio de desviación mercado Q1 a Q3 vs limite superior	Cantidad
Operativos	Administrador sistemas de monitc	213	213	15%	55%	1
	Analista de soporte regional	3.627	330	21%	18%	11
	Asistente de pre-viabilidades y via	405	405	25%	55%	1
<b>Total operativos</b>		<b>4.244</b>	<b>326</b>	<b>21%</b>	<b>23%</b>	<b>13</b>
Tacticos	Implementador de servicios backt	252	252	10%	77%	1
	Implementador de servicios de co	1.059	529	23%	101%	2
	Implementador de servicios de sej	325	325	12%	77%	1
	Ingeniero de soporte cloud	611	306	9%	40%	2
	Jefe zonal	2.790	349	15%	9%	8
	Lider de analistas de soporte regic	316	316	14%	121%	1
	Lider de supervision y control	590	590	26%	33%	1
<b>Total tacticos</b>		<b>5.942</b>	<b>371</b>	<b>15%</b>	<b>42%</b>	<b>16</b>
<b>Total general</b>		<b>10.186</b>	<b>351</b>	<b>18%</b>	<b>33%</b>	<b>29</b>
Factor prestacional (38.4%)		3.912				
<b>Total inversión</b>		<b>14.098</b>	<b>351</b>	<b>18%</b>	<b>33%</b>	<b>29</b>

Fuente: Las autoras de la consultoría

Los 137 colaboradores que hacen parte de 12 cargos restantes, al compararlos con los salarios del mercado, se identifica que son salarios competitivos, por lo cual se sugiere para este rango que oscila de \$204.000 a \$590.000 pagar la diferencia del salario actual vs. el límite superior de la estructura y así realizar cuatro aumentos por desempeño (ver tablas 17 y anexo 12), se observa que los cargos operativos integrados por 134 colaboradores, su variación porcentual promedio es de 26% para llegar al intervalo máximo, (ver anexo 12), y como estos cargos son competitivos con el mercado,

pensando en el impacto financiero que representan estos aumentos para la empresa se propone aumentar a 24 meses con un porcentaje promedio del 6% cada semestre equivalentes a \$147.500, se aumenta de acuerdo al resultado de la valoración y en escala, por ejemplo, si se saca un puntaje de 4 equivalente al 80% se le aumentaría el 80% del valor proyectado para el aumento para este caso fluctúa del 7% al 26%. La movilización del personal al límite superior representa una inversión a los cargos operativos de \$ 35.988.000 mensuales, proyectando \$431.857.000 anuales, equivalentes a \$597.690.000 incluido factor prestacional y a 3 colaboradores tácticos se propone la misma figura aumentado en los 2 años el 7%, representado en 3,5% anual por valor de \$516.500 mensuales y \$6.198.000 anuales, para una inversión de \$8.578.000 incluido factor prestacional.

La inversión total de los salarios dentro del intervalo de acuerdo con la propuesta sería de \$573.769.000 incluido el factor prestacional (ver flujo de caja en la tabla 19).

Tabla 19.  
*Presupuesto de aumento de salarios para los cargos dentro los intervalos (esc: escala)*

Valores (Miles)	Mes																		total aumentos
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Salarios dentro del intervalo																			
Aumento anual esc.1	6.895	6.895	6.895	6.895	6.895	6.895	6.895	6.895	6.895	6.895	6.895	6.895	6.895	6.895	6.895	6.895	6.895	6.895	
Aumento desempeño esc.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.206	6.206	6.206	6.206	6.206	6.206	
Aumento anual esc.2	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	
Aumento desempeño esc.2	0	0	0	0	0	0	0	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	5.078	
Aumento anual esc.2 no competitividad													10.742	10.742	10.742	10.742	10.742	10.742	
Aumento anual esc.2 competitivos operativos	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	
Aumento anual esc.2 competitivos operativos							148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	
Aumento anual esc.2 competitivos operativos	517												148	148	148	148	148	148	
Aumento anual esc.2 competitivos tácticos	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	
Aumento anual esc.2 competitivos tácticos													517	517	517	517	517	517	
Aumento cumpleaños esc.3	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	
Aumento desempeño semestral esc.3							263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	
Aumento anual esc.3	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	
Aumento desempeño semestral esc.3						140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	
Aumento desempeño semestral esc.3													112	112	112	112	112	112	
total	13.764	13.247	13.247	13.247	13.247	13.387	18.876	18.876	18.876	18.876	18.876	18.876	36.863	36.863	36.863	36.863	36.863	36.863	
Factor prestacional (38.4%)	5.285	5.087	5.087	5.087	5.087	5.141	7.248	7.248	7.248	7.248	7.248	7.248	14.155	14.155	14.155	14.155	14.155	14.155	
Total Inversión	19.049	18.334	18.334	18.334	18.334	18.528	26.124	26.124	26.124	26.124	26.124	26.124	51.018	51.018	51.018	51.018	51.018	51.018	

Fuente: Las autoras de la consultoría

- **Tercera escala:** con 2 colaboradores, inversión total de \$1.274.000 mensuales, \$15.291.000 anuales, equivalentes a \$21.163.000 incluido factor prestacional, esta escala presenta una diferencia salarial que fluctúa de \$614.000 a \$661.000

(ver tabla 16), lo que representa un intervalo porcentual mínimo de 22% y máximo del 26%, se compara el valor de mercado vs. el salario del límite máximo y se encuentra que el cargo coordinador de diseño esta por fuera del rango de competitividad, estando por debajo de mercado en un 18% correspondientes a \$456.000, estableciendo como punto de referencia el límite máximo del intervalo salarial, del cual también hay una variación del 26% con respecto al salario actual, lo que representa una diferencia \$661.000, para un total de \$1.117.000 correspondiente a un 44% con respecto al mercado, por lo cual se sugiere generar los aumentos en 4 escalas a 24 meses, primer aumento por cumpleaños (enero) del 13% equivalentes a \$331.000, 3 incrementos semestrales del 10,33% correspondientes a \$263.000 cada uno, todos por desempeño.

Al otro colaborador en esta escala bajo el cargo Ingeniero de soporte en sitio, se analiza el salario actual vs. el límite máximo, identificando una diferencia del \$614.000, correspondientes al 22% del límite superior, se valida este cargo frente al mercado encontrando que el salario es competitivo bajo la estructura salarial propuesta, presentando una desviación del 3% del salario actual vs. salario de mercado, equivalentes a \$90.000, por lo cual se sugiere nivelar el cargo en 30 meses, en el primer año (2019), el 10%, 5% correspondientes a \$140.000, por incremento anual y 5% en el mes de su cumpleaños (junio), el 12% restante en 3 nivelaciones cada 6 meses por el 4% equivalentes a \$112.000, 2 por desempeño y 1 en su cumpleaños en el año 2020.

### **Salarios mercado por encima estructura salarial**

Cuando los salarios quedan por encima del límite máximo o superior del intervalo salarial, la dirección debe garantizar a los titulares que por ninguna razón disminuirá los salarios de los colaboradores que se encuentren en tales circunstancias; a menos que haya

mutuo acuerdo. En este rango se encuentran 20 colaboradores de 9 cargos, con valores por encima de los límites máximos salariales de cada categoría, entre los cuales oscila una diferencia entre lo que hoy ganan vs. el límite máximo del intervalo de -\$24.000 hasta \$1.474.000, lo que representa un intervalo porcentual de mínimo -62% y un máximo de -2%, cancelando la compañía actualmente \$5.459.000 mensuales de más, lo que representa un costo anual \$90.660.000 incluido factor prestacional (38.4%) (ver tabla 20), basados en los resultados de escala salarial, por lo cual se sugiere no reducir los salarios actuales, no aumentar y congelar los salarios hasta que se nivelen con el intervalo salarial definido, o en su defecto para mantener la capacidad adquisitiva del colaborador o dar el IPC correspondiente en un bono de alimentación.

Tabla 20.  
*Salarios por encima del intervalo salarial vs. mercado.*

Salarios encima con respecto al intervalo salarial y mercado	Cantidad de colaboradores	Diferencia mínima	Diferencia máxima.	Mín. de % aumento	Máx. de % aumento	Mín. de desviación mercado Q1 a Q3	Máx. de desviación mercado Q1 a Q3	Diferencia	Costo anual	Factor prestacional (38.4%)	Total costo
Analista de aseguramiento	1	-1.353	-1.353	-62%	-62%	-23%	-23%	-1.353	-16.237	-6.235	-22.472
Analista de infraestructura ti	1	-416	-416	-19%	-19%	-9%	-9%	-416	-4.993	-1.917	-6.910
Analista de soporte regional	3	-198	-115	-12%	-7%	-46%	6%	-458	-5.496	-2.110	-7.606
Asistente de interconexion	5	-24	-24	-2%	-2%	-38%	-38%	-121	-1.456	-559	-2.015
Asistente de interconexion de redes inalámbricas	5	-64	-64	-4%	-4%	-38%	-38%	-320	-3.835	-1.473	-5.308
Auditor de procesos redes y fibra	1	-30	-30	-2%	-2%	94%	94%	-30	-357	-137	-494
Coordinador nacional de transmision	1	-1.474	-1.474	-49%	-49%	2%	2%	-1.474	-17.692	-6.794	-24.486
Jefe zonal	2	-651	-401	-28%	-17%	9%	9%	-1.052	-12.622	-4.847	-17.469
Profesional administrador irus	1	-235	-235	-9%	-9%	-14%	-14%	-235	-2.818	-1.082	-3.900
Total general	20	-1.474	-24	-62%	-2%	-46%	94%	-5.459	-65.506	-25.154	-90.660

Fuente: Las autoras de la consultoría

Como se muestra en la tabla 21, la compañía debe hacer una inversión a 18 meses de \$2.248.644.000 para lograr tanto la equidad interna como la competitividad externa.

Tabla 21.  
*Costo total de nivelación de equidad interna y competitividad*

Fase	Propuesta de nivelación	Cantidad de personas	Meses propuestos para ajuste	Total meses	Factor prestacional (38.4%)	Total
Equidad Interna	Ajuste salarios por debajo	175	12	\$ 242.034	\$ 92.941	\$ 334.975
	Salarios dentro del intervalo	286	18	\$ 414.573	\$ 159.196	\$ 573.769
	Por encima	20		\$ 65.508	\$ 25.155	\$ 90.663
	<b>Total nivelación equidad interna</b>	<b>481</b>		<b>\$ 656.607</b>	<b>\$ 252.137</b>	<b>\$ 908.744</b>
Competitividad Externa	Ajuste salarios por debajo	104	12	968.136	\$ 371.764	<b>\$ 1.339.900</b>
	Salarios dentro del intervalo	195	18	-\$ 739.710	\$ (284.049)	\$ (1.023.759)
	Por encima	182		-\$ 1.427.400	\$ (548.122)	\$ (1.975.522)
<b>Total nivelación equidad interna y competitividad</b>				<b>\$ 1.624.743</b>	<b>\$ 623.901</b>	<b>\$ 2.248.644</b>

Fuente: Las autoras de la consultoría

## **9. Política salarial**

### **9.1 Principios generales**

La compensación en Media Commerce está orientada a generar valor a los grupos de interés. Para ello, la política debe estar estrechamente vinculada o alineada a la estrategia, pilares y principios de la compañía, de lo contrario, puede ser un obstáculo para la creación de valor. La política salarial busca coherencia con el grado de complejidad y responsabilidad asumida por el colaborador en su cargo, lo que implica relacionar la retribución fija con el grado dificultad, nivel de responsabilidad, toma de decisiones y exigencia que requiere el cargo. También busca mantener y retener a los más capaces y susceptibles de ser atraídos por el mercado, lo que conlleva a que la compensación salarial sea competitiva con las empresas que constituyen el mercado de referencia y sea acorde con el esfuerzo y desempeño.

### **9.2 Objetivo de la política de compensación**

- Establecer claramente los criterios con los cuáles en adelante se deberá administrar la compensación, a través de una política moderna ajustada a la realidad y el enfoque estratégico de la organización.
- Establecer con criterios objetivos la situación salarial de los empleados, analizar los casos específicos dentro la zona de equidad y el mercado de referencia y tomar las acciones pertinentes para lograr su ajuste y por ende retener y motivar las personas que ocupan los cargos clave de la organización y disminuir el riesgo de rotación.
- Mejorar el desempeño financiero de la organización a través de la gestión del desempeño de las personas enfocados a mejorar la productividad.

### **9.3 Estructura salarial**

La administración de la política de salarios para Media Commerce se realiza a través de una escala salarial por intervalos (ver Anexo 13 y 14)

### ***Mantenimiento de la Estructura Salarial***

Media Commerce deberá continuar con el proceso de evaluación y categorización de los cargos que componen la organización y los que en un futuro se incorporen teniendo en cuenta lo siguiente:

- Todos los puestos deberán ser evaluados tomando como base la política salarial fija ver numeral 9.5.1.
- Los puestos que han sido ya evaluados, de sufrir modificaciones en su objetivo, alcance o responsabilidades, deberá revisarse su valoración, responsabilidad que debe ser asumida por la jefe talento humano, gerencia administrativa y el responsable del área del cual es el cargo o los cargos objeto de valoración o revisión.

### **9.4 Variables críticas para determinar la compensación**

Las variables más relevantes en la determinación de las compensaciones son las siguientes:

- Desempeño y resultados de la persona
- Contenido del puesto (nivel de responsabilidad y complejidad del puesto)
- Competencias y potencial de la persona
- Posición retributiva respecto al mercado de referencia
- Resultados de la organización
- Mercado competitivo para cada negocio

### **9.5 Conceptos de compensación**

La Compensación salarial en Media Commerce se podrá componer de los siguientes elementos:

#### ***9.5.1. Retribución fija.***

La retribución fija es el salario que percibe el colaborador con carácter garantizado y cuyas finalidades son:

- Reconocimiento de una mayor complejidad y/o responsabilidad de las funciones asignadas.
- Garantizar una retribución.

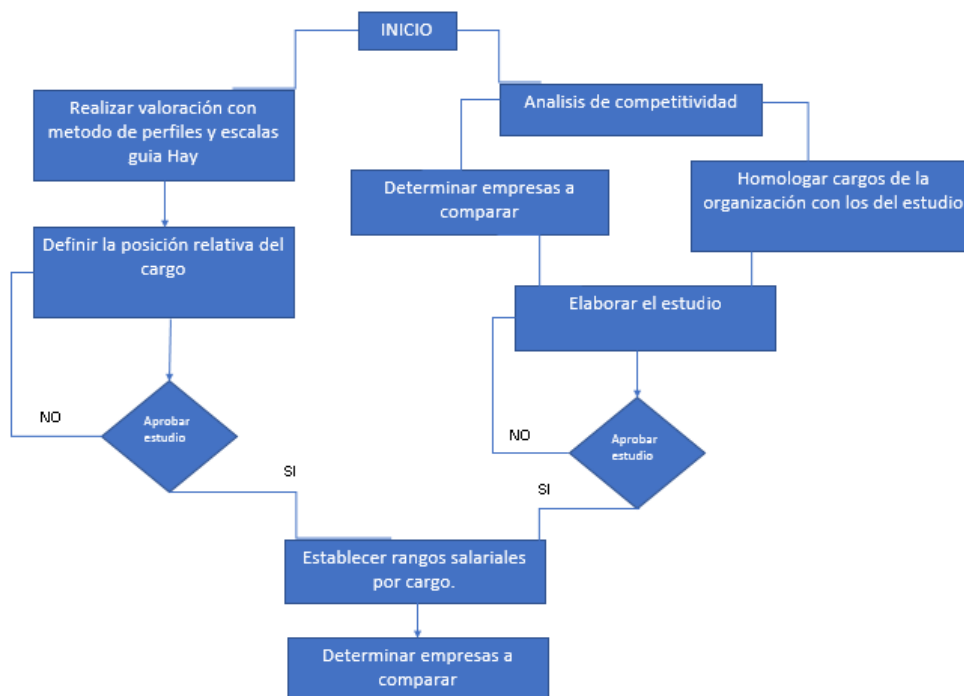
La política de retribución fija de Media Commerce se basará en dos aspectos:

- Posición relativa respecto a la estructura salarial.
- Potencial y contribución individual de las personas.

#### 9.5.1.1 Equidad interna.

Los elementos bases que sustentan la política salarial fija son el nivel de responsabilidad y la complejidad del puesto (ver imagen 28).

Figura 28  
*Política salarial fija*



Fuente: Tesis de apoyo para la consultoría

La organización respetará la equidad interna salarial, estableciendo y manteniendo una estructura de retribución justa y coherente con la importancia relativa de los puestos, de manera que a mayor nivel de responsabilidad y/o complejidad se tendrá como referencia un mayor nivel de retribución fija.

Lo anterior implica el mantenimiento de un sistema de descripción y evaluación de puestos, siendo este último el que proporciona el nivel de contenido de los puestos. La determinación de estos niveles se obtiene a través de la metodología de escalas y perfiles HAY. El resultado es un ordenamiento jerárquico en niveles de todos los puestos. Por lo tanto, los niveles reflejan la responsabilidad y complejidad de un puesto y el impacto en la creación de valor para la organización.

Será responsabilidad del proceso de Talento Humano y el líder de cada proceso, el mantenimiento de las descripciones de todos los cargos y de las evaluaciones de estos, incorporando modificaciones cuando se produzcan cambios estructurales y/o cambios sustanciales en el contenido de los cargos.

#### *9.5.1.2 Equidad externa.*

Las retribuciones fijas que paguen serán competitivas con el mercado de referencia, lo que permitirá atraer y retener al personal. Para asegurar el cumplimiento de este principio, es necesario verificar que los siguientes procesos o criterios se cumplan:

- A. Mercado, el proceso de Talento Humano definirá el o los mercados de referencia para el negocio, de acuerdo con criterios de competitividad en materia empresarial y de recursos humanos. A partir de estas definiciones encargará los estudios de mercado para obtener la información pertinente.

En la definición de la muestra es importante considerar una serie de variables relevantes:

- Sector de la actividad económica
- Tamaño organizacional

- Nivel jerárquico
- Costo de vida por ciudad

Periódicamente se revisarán las empresas que componen esta muestra.

Los cargos de la empresa serán revisados con un referente externo, de acuerdo con un estudio de mercado provisto por una consultora externa.

- B. Posicionamiento, el posicionamiento general que se ha adoptado en materia de salario fijo es en torno al nivel jerárquico (clasificación de las actividades a realizar dentro de una organización de acuerdo con los roles y niveles de responsabilidad, empoderamiento y toma de decisiones) clasificando los cargos en estratégicos, tácticos y operacionales y así mismo determinando que, a los cargos operativos se les asigna el Q1 del mercado, los tácticos la mediana y a los estratégicos el Q3 del mercado.

Esta definición de posicionamiento o comparación con el mercado es dinámica, pues necesariamente debe considerar los cambios en el mercado, la rentabilidad y resultados del negocio, nuevos objetivos estratégicos, entre otros, los que deben sustentar tal política.

- C. Estructura de curva salarial, es el conjunto de rangos salariales, asociados a los niveles de responsabilidad (niveles-jerárquicos), definiendo para cada nivel un punto mínimo, un punto medio y un punto máximo. La estructura salarial establece la equidad interna (evaluación de puestos) y las retribuciones de mercado (equidad externa), siendo la base para tomar las decisiones en materia salarial. La política general establece que se orientarán los esfuerzos para ubicar

a la mayoría del personal dentro del rango correspondiente a su nivel, para esta empresa se establece en torno a un +-15% del valor de comparación, lo que resulta una amplitud entre el máximo y mínimo de un 30%.

La retribución es, por definición, individual, por lo que se aceptan las diferencias retributivas entre las personas, para similar nivel de responsabilidad, siendo las variables diferenciadoras el desempeño personal, el logro de objetivos y la madurez profesional en el puesto.

D. Actualización estructura de curva salarial, esta actualización según mercado se realizará, al menos, una vez al año, coincidiendo con el proceso de revisión salarial anual. Para ello se efectuarán los estudios de mercado, identificando los nuevos puntos medios y elaborando los rangos de retribuciones de los cargos de empresa.

### ***9.5.2 Procedimiento de revisión de retribuciones.***

#### *9.5.2.1 Personal de niveles.*

Personal con niveles, la empresa establece un esquema de niveles, al cual puede acceder un segmento del personal de acuerdo con los siguientes criterios generales ver anexos 13 y 14:

- *Nivel 1 (Operativos):* Las ocupaciones de este nivel son de carácter operativo, se caracterizan por ser funciones sencillas, altamente repetitivas, rutinarias y predecibles, demandan un nivel mínimo de conocimiento, no tienen autonomía para la toma de decisiones y son de carácter físico, presentando un alto grado de subordinación, siguiendo instrucciones de manera continua. La experiencia laboral es mínima.

- *Nivel 2 (Asistentes)*: Ejecución de pocas actividades similares en naturaleza y objetivos y el control de dichas actividades es responsabilidad de otros cargos.
- *Nivel 3 (Profesional)*: Son desempeños en los cuales sus ocupantes, con base en el conocimiento y comprensión amplios de la operación y funcionamiento de los procesos y de los elementos tecnológicos incorporados en ellos, están en capacidad de tomar decisiones en situaciones que puedan comprometer seriamente los resultados de estos, y, por tanto, regularmente orientan el trabajo de otros. Generalmente se requiere estudios de nivel pregrado para su desempeño
- *Nivel 4 (Coordinadores)*: Corresponde al cumplimiento de las actividades de la organización, teniendo como responsabilidad ordenar y guiar al equipo de trabajo, su responsabilidad es asegurarse que cada integrante del equipo cumpla su tarea de forma efectiva y eficiente para alcanzar los objetivos. Debe conocer en detalle el funcionamiento del área asignada, sus tareas diarias y sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- *Nivel 5 (jefe)*: Corresponde a la dirección de un departamento, tiene autoridad para dar órdenes a sus subordinados por situarse en un puesto de jerarquía.

#### 9.5.2.2 Incrementos salariales.

La revisión de salarios se efectúa, con periodicidad anual, en el mes de diciembre, de acuerdo con el porcentaje del IPC, el incremento del salario mínimo.

#### 9.5.2.3 Nivelación salarial.

Los criterios que se emplean para efectuar la revisión salarial son los siguientes:

- Las restricciones presupuestarias.

- Análisis de mercado
- Equidad interna
- El desempeño y el potencial de los trabajadores: El cual se medirá con la evaluación de desempeño, la cual busca que todo el personal este por encima del 80% y se aumentará proporcional a su resultado de desempeño vs. el salario aprobado para el nivel del cargo dentro de la banda salarial, si se encuentra por debajo de este porcentaje, no se realizará nivelación alguna, el empleado deberá tener un plan de mejoramiento construido con su jefe a fin de determinar si después de tres meses puede realizarse la nivelación o definir qué decisión se toma respecto al empleado.

La decisión de las cuantías a incrementar dependerá del ajuste salarial de la organización con respecto al mercado, de los resultados de la empresa y de los objetivos y estrategias puntuales de retención a los colaboradores.

#### *9.5.2.4 Salarios de enganche*

Para las nuevas contrataciones, el salario de enganche será el correspondiente al valor mínimo de la escala salarial, el cual corresponde al 85% del salario total del cargo que va a desempeñar el colaborador.

Después de transcurrido un periodo no mayor a 2 meses ejerciendo el cargo y si el desempeño es positivo, se podrá nivelar el salario de este al 100% del valor mínimo destinado en la escala salarial

#### *9.5.2.5 Revisión por promoción.*

Se entiende por “promoción” el cambio que implica para un colaborador asumir mayores responsabilidades, lo cual lo lleva a ocupar un cargo en una categoría superior a la que actualmente tiene.

Por esta promoción, si el nuevo salario del colaborador que es promocionado es inferior al nivel mínimo de la categoría del nuevo cargo, su salario se incrementará hasta ese nivel en dos etapas de 50%; la primer de ellas, al momento de su nombramiento y la segunda, al momento de ser ratificado en su cargo, seis meses después de estarlo ocupando y después de evaluar el desempeño en el mismo.

#### *9.5.2.6 Ajustes especiales.*

Se define como ajuste especial todo tipo de aumento excepcional de retribución que resulte de un estudio particular, el cual puede surgir de ajustes individuales y/o colectivos, los que responden a necesidades individuales de revisión de las retribuciones o ante coyunturas que afecten a grupos de cargos, a partir de desajustes con mercado o de desequilibrio interno.

Los aumentos que se propongan deberán estar enmarcados por el presupuesto.

#### *9.5.2.7 Cambio de funciones en el mismo cargo.*

Éstos corresponden a cambios de puesto dentro de un mismo nivel de responsabilidad o jerárquico, no implicando, necesariamente, aumentos salariales. Excepcionalmente puede existir aumento como consecuencia del reconocimiento al mérito por el cual se ha producido el cambio y en consideración de la situación salarial.

En general, todos los tipos de aumentos responderán a criterios de niveles de desempeño, méritos individuales, posición salarial, resultados de la empresa y aumento en los niveles de productividad; correspondiendo al reconocimiento que hace la empresa a la excelencia.

#### *9.5.2.8 Encargaturas*

En caso de un colaborador reemplazar por un período igual o superior a quince (15) días calendario a otro de nivel superior, quien reemplace el cargo recibirá por dicho período el valor correspondiente a la diferencia entre su salario y el salario del cargo de quien está reemplazando, al 85%, por los días que se realice el reemplazo. Una vez este culmine, el colaborador volverá a ocupar su cargo inicial con el salario que siempre ha correspondido a su categoría.

En caso de que la persona reemplace el cargo por tres meses o más, se evaluará si deberá pasar a ocupar el cargo de lleno, para lo cual se aplicará el punto de incrementos por promoción.

#### *9.5.2.9 Traslado de Cargo*

Si un trabajador es trasladado de manera permanente a un cargo dentro de la misma categoría en la cual se encuentra ubicado, no se hará ningún cambio en su salario, salvo que éste se encuentre por debajo del mínimo (85%) de la escala salarial de la categoría. En caso de que se deba realizar ajuste por estar el cargo por encima, este se realizará llevando el salario del empleado al 100% después de seis meses de desempeñarlo, una vez se haya realizado la evaluación de

desempeño correspondiente y cuyo resultado dé positivo con un 80% o más.

## **9.6 Planta de personal**

La Empresa mantendrá una planta de personal actualizada, la cual presupuesta y establece el número de cargos que conforman la estructura de organización de la empresa, el nombre con el cual se identifica cada uno de ellos, el número y nombre de personas que lo deben desempeñar.

Cualquier cambio en el número y nombre de los cargos, así como del número de personas que lo deben desempeñar, deberá ser aprobado por la gerente de la empresa. Su administración y manejo será responsabilidad del jefe de gestión humana.

## **9.7 Responsabilidades**

Las responsabilidades en la dirección y administración de esta política de remuneración son las siguientes:

- ***Gerente general***
  - Aprobación del plan anual de incrementos de sueldos.
- ***Gerente administrativo***
  - Control general de la política y sistemas de remuneración.
- ***Gerentes, directores y jefes***
  - Mantener actualizado el manual de funciones de los cargos bajo su dirección.
  - Solicitar la revisión de la valoración de los cargos bajo su responsabilidad, aportando las evidencias de su requerimiento.
  - Evaluar el desempeño de su personal y aportar la información y evidencias necesarias relacionadas con la política de remuneración.

- Divulgar el contenido y alcances de esta política dentro del personal a su cargo y responder a sus solicitudes y requerimientos.
- Responder a solicitudes y requerimientos del personal su cargo, en lo referente a la remuneración salarial.
- ***Jefe de Gestión Humana***
  - Presentar junto la gerencia administrativa y la jefatura de planeación financiera a la gerente de la empresa el plan anual de incrementos de salarios y los ajustes a las políticas, normas y procedimientos requeridos.
  - Proponer los rangos de sueldos, tipos de incrementos y las circunstancias de estos.
  - Establecer los criterios y guías de aumentos por desempeño.
  - Revisar y controlar el cumplimiento de las políticas y sistemas de remuneración.
  - Preparar los estudios, datos, informes y recomendaciones pertinentes para que puedan satisfacer las responsabilidades anotadas.
  - Mantener completa reserva sobre la información salarial y actualizarla de manera permanente.
  - Comunicar las políticas y sistemas de remuneración a los diferentes niveles de la organización. Así mismo, comunicar los aumentos de salarios que hayan sido aprobados.

## 10. Conclusiones

Al llevar a cabo la consultoría de análisis salarial se puede identificar que en Media Commerce no se contaba con ningún tipo de análisis de salarios, con la asesoría brindada se pudo identificar las falencias en la remuneración de los colaboradores y se genera una política con la cual se puedan subsanar las brechas encontradas, normalmente la compañía al momento de asignar la remuneración lo realiza frente a los incrementos del IPC de forma anual y los incrementos por encima de esta cifra los realiza de acuerdo a los resultados de la persona en el cargo.

En los diferentes cargos se implementan métodos poco equitativos y por esta razón se presentan situaciones tales como: un mismo cargo puede tener más de cinco salarios diferentes, sin una política claramente definida.

Al momento de llevar a cabo las diferentes reuniones del comité para generar la calificación de los cargos, se pudo identificar que existen alrededor de 9 cargos que, pese a que su nombre es diferente, sus funciones, requisitos y remuneración es igual; por ende, se procede a denominarlos “cargos homólogos” y se les brinda el mismo puntaje.

Como ya se mencionó en la parte superior es impórtate concluir que actualmente en la compañía no existe una política de salarios definida y estudiada la cual pueda generar equidad salarial. Esto ha permitido que el aspecto salarial de la empresa no tenga estándares y política basadas en estudios como el que se llevó a cabo en esta consultoría.

El sistema de evaluación de cargos utilizado “Método de escalas y guías HAY” sin duda alguna es uno de los más completos ya que brinda una visión del cargo tanto en el ámbito cualitativo como en el cuantitativo, permitiendo así generar una nivelación salarial (en caso de ser necesaria) contando con una visión más amplia del cargo.

Al realizar un comparativo de salarios entre Media Commerce y la encuesta de mercado realizada por Human Capital se evidencia que tan solo 9 cargos se encuentran por

encima de la remuneración salarial del mercado, mientras el restante de cargos evaluados se encuentran por debajo del promedio salarial (algunos incluso con más de un 50% de diferencia), es por eso que la meta de la compañía será lograr, en un futuro no muy lejano, nivelar sus salarios con los del mercado y hacer que los colaboradores se sientan más a gusto y por consiguiente aumentar la productividad de los mismos.

Finalmente, con base al análisis realizado tanto interno como externo y con el propósito de lograr una compensación justa se propone una política salarial la cual tiene como prioridad la equidad en los pagos y la necesidad de crear una cultura salarial en la compañía que tenga como fin mitigar las inconsistencias salariales que hoy en día se pueden encontrar.

## 11. Referencias

- ¿En qué consiste el sistema "Hay" de valoración de puestos?, (2012). Recuperado de:  
<https://www.pymesyautonomos.com/management/en-que-consiste-el-sistema-hay-de-valoracion-de-puestos>.
- Amaya Galeano, M. (2003). Administración de salarios e incentivos Teoría y Práctica. P-69. Bogotá: Escuela de Ingeniería.
- Alteco Consultores (2018). Que es la Valoración de Puestos. Recuperado de:  
<https://www.aiteco.com/que-es-la-valoracion-de-puestos/>
- Castaño, J (2009). Compensación Salarial y calidad de vida. Colombia: Revista UTP (43), p. 89.
- Castillo, M. (2012). Filosofía Organizacional. Recuperado de:  
<http://procesoadmon1.blogspot.com/2012/10/filosofia-organizacional.html>.
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos. (14a. Ed.) México: Pearson Educación.
- Diagnóstico del estado actual de la compensación (2014). Recuperado de:  
<https://goo.gl/h8AGmv>.
- El Tiempo (1994). Los fundamentos del método HAY  
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-96026>.
- Fernández Ríos M. y Sánchez J. C. (1997). Valoración de puestos de trabajo: fundamentos, métodos y ejercicios. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Human Capital. (2017). Marca empleadora: el poder de un estilo único se traduce en resultados. Revista Total Rewards 2017 Tendencias de avanzada en gestión y fidelización del talento, pp 5 – 18.
- Human Capital (2016). Calidad de vida y su impacto en la felicidad corporativa. Revista Total Rewards 2016 Tendencias de avanzada en gestión y fidelización del talento, pp 21 – 27.

Kaplan, R. y Norton, D (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Los componentes de la política salarial (2015). Recuperado de:

<https://www.gestion.org/los-componentes-de-la-política-salarial/>

Ministerio de la Protección Social (2007). Ley 1164 de 2007. Bogotá D.C. Recuperado de

[http://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf](http://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf).

Ministerio del Trabajo. (2015). Código Sustantivo del Trabajo. Recuperado de:

[http://leyes.co/codigo\\_sustantivo\\_del\\_trabajo/161.htm](http://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/161.htm)

Normas Icontec 2018. (2018). Recuperado de: <http://www.normasicontec.org/objetivos-generales-y-especificos-en-normas-icontec/>.

Ricardo, D. (1817). Principles of political Economy and Taxation. London: John Murray.

Sandoval Vargas, C. (2009). Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la empresa Finamerica S.A (Tesis de pregrado) Universidad de la Salle, Bogotá.

Según dicta el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo (2015). Recuperado de:

<http://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html> (pirámide de maslow).

Universidad Tecnológica Israel (2010). Recuperado de:

<http://www.slideshare.net/May5210/cultura-filosofa-personalidad-organizacional>.

Urarte, M. (2009). La felicidad en el trabajo, Revista de antiguos alumnos del IEEM Vol. 12, No.2, pp 13–15. Uruguay: Universidad de Montevideo Vol.12, No. 2, pp 13-15.

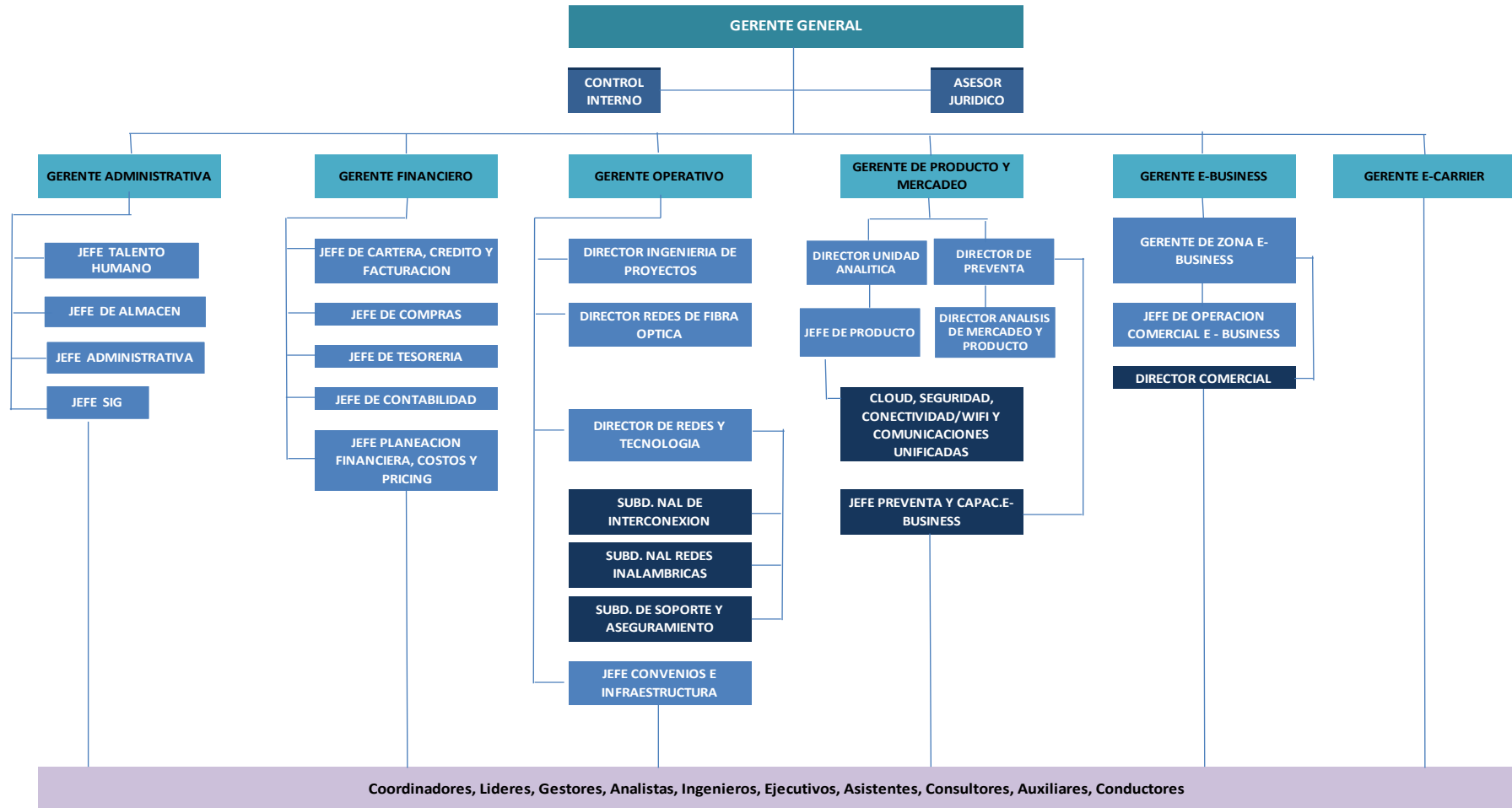
Vargas Muñoz, N. R. (1994). Administración moderna de sueldos y salarios: un enfoque práctico. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2005). Desarrollo de habilidades directivas, Cap. 6 M (pp. 295-340). México: Pearson Educación.

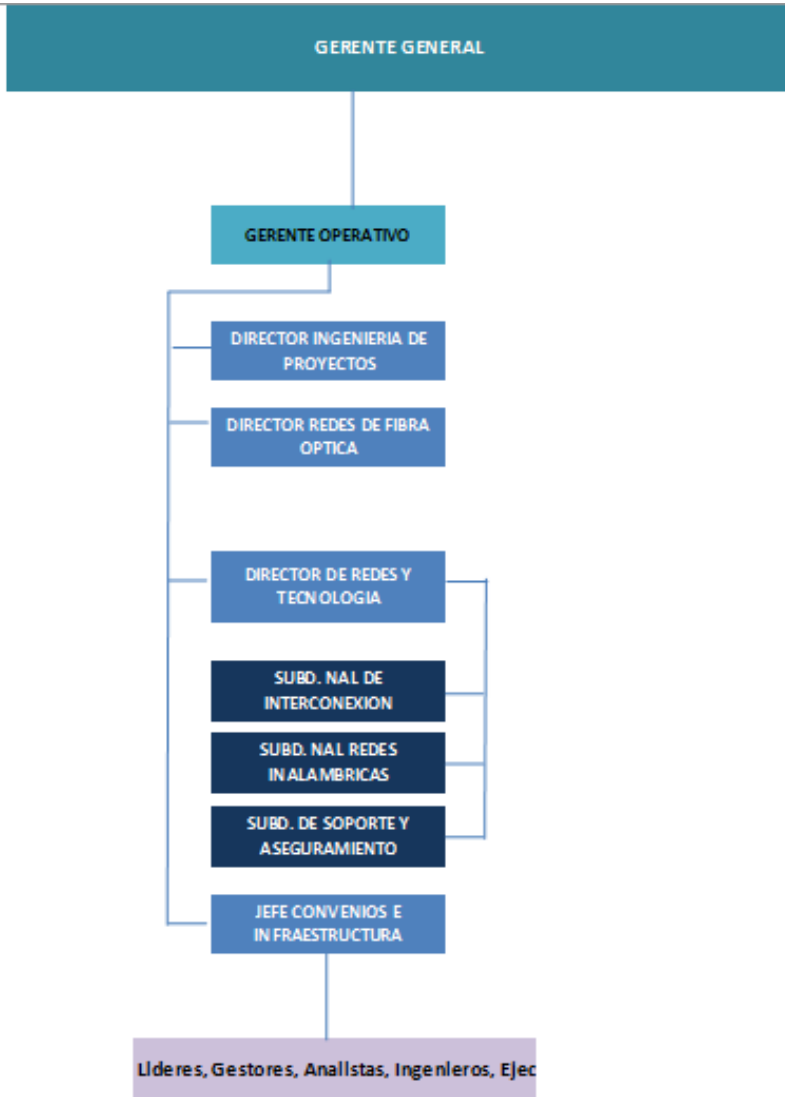


## 12. Anexos

### Anexo 1 Organigrama de la compañía



*Anexo 2 Organigrama del área de operaciones*



### Anexo 3 Formatos de manual de cargos

	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Código: GA-F-056 Versión: 02
	PLANTILLA MANUAL DE FUNCIONES NOMBRE DEL CARGO	Página: 1 de 2 Vigencia: Mes de 20XX



<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
Nombre del cargo: Proceso: <i>Vera qué proceso pertenece de acuerdo con el mapa de procesos</i> Subproceso: Dependencia: Cargo Jefe Inmediato:	Jornada Tiempo Completo: <input checked="" type="checkbox"/> Medio Tiempo: <input type="checkbox"/>
<b>II. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
<i>Propósito o finalidad general que tiene el cargo dentro de la organización.</i>	
<b>III. REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación:                      Nivel: Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Tecnólogo <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Posgrado <input type="checkbox"/>                      Área: <i>Titulación académica. Por ejemplo: Ingeniería Industrial, Administrador de empresas o afines.</i>                      Segundo idioma: <i>(Si lo requiere) En caso de que el cargo requiera un nivel específico de inglés u otro idioma, se incluye este campo según los niveles internacionales y que sea demostrable a través de la hoja de vida.</i>                      Idioma: _____                      Subnivel: A1 <input type="checkbox"/> A2 <input type="checkbox"/> B1 <input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/>                      Software: <i>(Si lo requiere) en caso de que el cargo requiera un conocimiento de software específico se incluye este campo, de lo contrario no, y debe ser demostrable. Por ejemplo: AutoCAD.</i> </li> <li>• Formación adicional: <i>(si lo requiere) aspectos demostrables mediante certificados, por ejemplo diplomados, cursos, seminarios, talleres, entre otros.</i></li> <li>• Experiencia: <i>campo y tiempo, por ejemplo: venta de intangibles-1 año</i></li> </ul>	
<b>IV. FUNCIONES DEL CARGO</b>	
PERMANENTES <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Son funciones que realiza constantemente (es decir aquellas que se ejecutan diariamente o día de por medio).</i></li> </ul> PERIÓDICAS <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Son funciones que no son reiterativas (es decir se realizan aproximadamente entre 2 o más veces al mes).</i></li> </ul> OCASIONALES <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Son funciones que no son habituales y se ejecutan de manera esporádica.</i></li> </ul>	
<b>V. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</b>	

	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Código: GA-F-056 Versión: 02
	PLANTILLA MANUAL DE FUNCIONES NOMBRE DEL CARGO	Página: 2 de 2 Vigencia: Mes de 20XX

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de personas:                      Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>                      Supervisa el desempeño de su equipo de trabajo. <i>(NO MODIFICAR)</i> </li> <li>• Manejo de dinero:                      Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>                      Administrar y legalizar los dineros desembolsados para la ejecución del cargo. <i>(NO MODIFICAR)</i> </li> <li>• Manejo de bienes y equipos:                      Artículos cargados en la bodega asignada. <i>(NO MODIFICAR)</i> </li> <li>• Manejo de información:                      Proteger la información de toda la organización de carácter confidencial. <i>(NO MODIFICAR)</i> </li> <li>• Manejo de archivo:                      Establecer el manejo documental y magnético de todo el archivo y custodia de los documentos físicos y virtuales de la organización, en especial los asociados a su cargo. <i>(NO MODIFICAR)</i> </li> <li>• Otras:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir y acatar todas las directrices del Sistema de Gestión de Calidad. <i>(NO MODIFICAR)</i></li> <li>- Garantizar la mejora continua de los procesos y procedimientos de su dependencia. <i>(NO MODIFICAR)</i></li> <li>- Gestionar actividades orientadas a la satisfacción del cliente. <i>(NO MODIFICAR)</i></li> <li>- <i>(Puede citar otros deberes u obligaciones del cargo)</i></li> </ul> </li> <li>• Ver Matriz niveles de responsabilidad y autoridad. <i>(NO MODIFICAR)</i></li> </ul>
<b>VI. COMPETENCIAS DE ACUERDO CON EL CARGO</b>
Las competencias se encuentran definidas en la evaluación de desempeño publicada en Binaps Docs, por lo tanto, debe remitirse a dicho documento. <i>(NO MODIFICAR)</i>



I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Asistente Proyecto Compra Eficiente Proceso: Gestión Operativa y Proyectos Subproceso: Redes y Tecnología Dependencia: Aprovechamiento de Servicios Cargo Jefe Inmediato: Coordinador de Aprovechamiento	Jornada  Tiempo Completo: <input checked="" type="checkbox"/> Medio Tiempo: <input type="checkbox"/>
II. OBJETIVO DEL CARGO	
Gestionar las actividades administrativas y comerciales relacionadas con el proyecto Compra Eficiente	
III. REQUISITOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Educación:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel: Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Tecnólogo <input checked="" type="checkbox"/> Profesional <input checked="" type="checkbox"/> Posgrado <input type="checkbox"/></li> <li>Área: Ingeniería Industrial, Administración, carreras afines o estudiantes de últimos semestres.</li> </ul> </li> <li>Segundo idioma:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Idioma: No aplica</li> <li>Subnivel: A1 <input type="checkbox"/> A2 <input type="checkbox"/> B1 <input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/></li> <li>Software: Manejo básico en Ofimática.</li> </ul> </li> <li>Formación adicional: No aplica</li> <li>Experiencia: en cargos administrativos o afines (1 año)</li> </ul>	
IV. FUNCIONES DEL CARGO	
<b>PERMANENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar apoyo durante el desarrollo del seguimiento y control del desempeño real del proyecto frente a lo planeado, con respecto al alcance, tiempo y presupuesto y demás actividades que se realizan desde la iniciación hasta el cierre parcial o total del proyecto.</li> <li>Mantener actualizada la información en los formatos generados durante el desarrollo del proyecto.</li> <li>Mantener informadas a las dependencias involucradas las situaciones que puedan presentarse durante el ciclo de vida del proyecto</li> </ul> <b>PERIÓDICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar seguimiento a las adquisiciones para el proyecto.</li> <li>Realizar seguimiento al plan de riesgos del proyecto y registrar los nuevos riesgos que puedan presentarse con sus respectivos planes de acción.</li> <li>Elaborar informes de avance de los proyectos.</li> <li>Elaborar Informes de gestión, resultados e indicadores solicitados internamente en la organización y los solicitados por parte del cliente.</li> <li>Realizar el monitoreo y control de las actividades que dan cumplimiento a los entregables dentro de la ejecución y/u operación del proyecto.</li> <li>Validar el oportuno reporte de materiales de las actividades realizadas durante la etapa de ejecución y operación del proyecto.</li> <li>Participar en los comités y/o reuniones de seguimiento solicitados.</li> </ul>	

RESPONSABILIDADES CON EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aportar desde su cargo a la política y objetivos del Sistema integrado de Gestión.</li> <li>Ejecutar las actividades propuestas en el área a su cargo, dando ejemplo y demostrando una actitud favorable hacia el Sistema integrado de Gestión.</li> <li>Participar en la elaboración de la documentación del Sistema integrado de Gestión.</li> <li>Proponer acciones correctivas y preventivas sobre los Sistema integrado de Gestión.</li> <li>Corregir sin demora cualquier no conformidad detectada en su proceso, a partir del establecimiento de los Planes de acción.</li> <li>Asistir a las reuniones, charlas, capacitación y/o entrenamiento de calidad, medio ambiente y Seguridad y Salud en el trabajo.</li> <li>Cumplir las políticas, normas y procedimientos de calidad, medio ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo establecidos por la ley y la empresa.</li> <li>Cumplir con las disposiciones establecidas por la empresa, en el Plan de Manejo Integral de Residuos Sólidos (PGIRS).</li> <li>Velar por un uso racional y eficiente del agua, la energía y las materias primas.</li> <li>Participar activamente en las actividades de formación y sensibilización del SIG que adelanta la organización.</li> <li>Identificar, evaluar, controlar y reportar condiciones/situaciones subestándares que puedan producir condiciones inseguras o impactos ambientales durante las labores de cada proceso. Reportar las emergencias presentadas durante las labores alcance de cada proceso.</li> <li>Reportar todo incidente de trabajo (accidente o casi-accidente) inmediatamente se presente.</li> <li>Reportar nuevos riesgos laborales encontrados según la variación de las tareas.</li> <li>Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud cuando se requiera.</li> <li>Aplicar procedimientos de trabajo seguro en las actividades que desarrolla diariamente.</li> <li>Participar en las diferentes actividades desarrolladas del plan de emergencias.</li> <li>Proponer la adopción de medidas y el desarrollo de actividades que procuren y mantengan la salud en los lugares y ambientes de trabajo.</li> </ul>
V. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de personas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>Supervisa el desempeño de su equipo de trabajo.</li> </ul> </li> <li>Manejo de dinero:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></li> <li>Administrar y legalizar los dineros desembolsados para la ejecución del cargo.</li> </ul> </li> <li>Manejo de bienes y equipos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Artículos cargados en la bodega asignada.</li> </ul> </li> <li>Manejo de información:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Proteger la información de toda la organización de carácter confidencial.</li> </ul> </li> </ul>

**Anexo 4 Resumen de los Manuales de funciones**

CARGO	DEPENDENCIA	cargo del jefe inmediato	OBJETIVO DEL CARGO	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	EXPERIENCIA	PERMANENTE	PERIODICAS	OCASIONALES	MANEJO DE PERSONAS	MANEJO DE DINERO
ADMINISTRADOR SISTEMAS DE MONITOREO	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Líder de Aseguramiento	Ejecución de actividades	Tecnología y/o Profesional en Sistemas e Informática, Electrónica, Telecomunicaciones.	Plataformas de monitoreo Win	(1) 2 años en cargos similares. conocimiento en manejo de sistemas de monitoreo enfocado a redes, sondas, sensores, preferiblemente SolarWinds, conocimiento en redes WAN y LAN, conocimiento en base de datos: MySQL, SQL	<input checked="" type="checkbox"/> Revisión y mantenimiento	<input checked="" type="checkbox"/> Apoyo en horario nocturno	<input checked="" type="checkbox"/> Otras funciones que no son de las anteriores	NO	NO
AGENTE CENTRO DE GESTION ADMINISTRATIVO	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Asistente Centro de Gestión	Apoyar la gestión	Técnico o tecnólogo en sistemas , telecomunicaciones, eléctrico, electrónico	ITIL Fundamentos (certificado)	6 Meses en atención al cliente y soporte técnico ( es validad la practica profesional)	<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de solicitudes	N/A	N/A	NO	NO
AGENTE CENTRO DE GESTION CCE	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Coordinador Centro de Gestión.	Brindar solución	Técnico o tecnólogo en Administración de redes, telecomunicaciones o afines	conocimiento de redes LAN y	atención al cliente (3 6 meses), soporte técnico primer nivel (3 6 meses).	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar monitoreo de redes	<input checked="" type="checkbox"/> Revisar inconsistencias	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar pre configuración	NO	NO
AGENTE CENTRO DE GESTION E-BUSINESS	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Líder de Soporte Nivel 1 y 2	Realizar el Soporte	Técnico o tecnólogo en sistemas , telecomunicaciones, eléctrico, electrónico	Conocimientos básicos en net	6 Meses en atención al cliente y soporte técnico ( es validad la practica profesional)	<input checked="" type="checkbox"/> Atender las llamadas	<input checked="" type="checkbox"/> Atender los requerimientos	N/A	NO	NO
AGENTE CENTRO DE GESTION E-HOME	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Asistente Centro de Gestión	Brindar solución	Técnico o tecnólogo en sistemas , telecomunicaciones, eléctrico, electrónico	Herramientas ofimáticas y de m	6 Meses en atención al cliente y soporte técnico ( es validad la practica profesional)	<input checked="" type="checkbox"/> Generación, documentación	<input checked="" type="checkbox"/> Corregir las inconsistencias	N/A	NO	NO
AGENTE CENTRO DE GESTION ESTATAL	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Coordinador Centro de Gestión	Brindar solución	Técnico o tecnólogo en sistemas , telecomunicaciones, eléctrico, electrónico	Herramientas ofimáticas y de m	6 Meses en atención al cliente y soporte técnico ( es validad la practica profesional)	<input checked="" type="checkbox"/> Generación, documentación	<input checked="" type="checkbox"/> Envío de indicadores	N/A	NO	NO
AGENTE CENTRO DE GESTION SUPERNUMERARIO	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Líder de soporte Meganet - Estatal	Apoyar la gestión	Técnico o tecnólogo en sistemas , telecomunicaciones, eléctrico, electrónico	No aplica.	No aplica.	<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de solicitudes	N/A	<input checked="" type="checkbox"/> Otras funciones que no son de las anteriores	NO	NO
AGENTE CENTRO DE GESTION SUPERNUMERARIO E-BUSINESS	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Líder de Soporte Nivel 1 y 2	Realizar el Soporte	Tecnólogo en sistemas , telecomunicaciones, eléctrico, electrónico	Conocimientos de Infraestructura	6 Meses en cargos similares.	<input checked="" type="checkbox"/> Atender las llamadas	<input checked="" type="checkbox"/> Cubrir vacaciones	N/A	NO	NO
ANALISTA DE INTERCONEXION	INTERCONEXION	Subdirector de Interconexión	Analizar, diseñar y ejecutar	Profesional en Electrónica, Eléctrica, Telecomunicaciones,	curso certificado de cisco	1 año en gestión de problemas y/o soporte técnico de nivel 2	<input checked="" type="checkbox"/> Analizar y solucionar problemas	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar periódicamente mantenimiento preventivo	<input checked="" type="checkbox"/> Gestionar y velar por el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio	SI	NO

CARGO	DEPENDENCIA	cargo del jefe Inmediato	OBJETIVO DEL CARGO	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	EXPERIENCIA	PERMANENTE	PERIODICAS	OCASIONALES	MANEJO DE PERSONAS	MANEJO DE DINERO
ANALISTA DE ASEGURAMIENTO	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Líder de Aseguramiento	Ejecución de actividades	Tecnólogo y/o Profesional en Sistemas, Telecomunicaciones, electrónica o afines	CCNA (preferiblemente) -	1 año en gestión de problemas y/o soporte técnico de nivel 2	Recoge datos de dispositivos	Apoyo a Soporte	Desplazamientos	SI NO	NO
ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA TI	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Subdirector de soporte y aseguramiento	Ejecución de actividades	Profesional en Sistemas, Telecomunicaciones, electrónica o afines	<input type="checkbox"/> Conocimientos en VMware	1 año en cargos que involucren soporte en sitio 2 año en cargos similares.	<input checked="" type="checkbox"/> Revisión de servicios	<input checked="" type="checkbox"/> Apoyo en horario	<input checked="" type="checkbox"/> Otras funciones	NO	NO
ANALISTA DE SOPORTE NIVEL 2	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Líder de Soporte Nivel 1 y 2	Realizar el Soporte	Tecnólogo y/o profesional en sistemas, telecomunicaciones o Electrónica, Especialista en	Herramientas ofimáticas-So	2 años en cargos que involucren atención al Cliente y soporte técnico	<input checked="" type="checkbox"/> Recibir los casos es	N/A	N/A	NO	NO
ANALISTA DE SOPORTE	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Líder de Analistas Soporte Regional	Atender los requerimientos	Tecnólogo y/o profesional en sistemas o telecomunicaciones	ITIL Intermedio OSA o CCNP	1 año en cargos que involucren soporte en sitio	Realizar visitas programadas	Verificar periódicamente	Realizar pre configuración	NO	SI
ASISTENTE PROYECTO COMPRA EFICIENTE	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Coordinador de Aprovisionamiento	Gestionar las actividades	Tecnólogo/Profesional Ingeniería Industrial, Administración, carreras afines o estudiantes de	No aplica	en cargos administrativos o afines (1 año)	<input checked="" type="checkbox"/> Brindar apoyo durante	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar seguimiento	NO TIENE	NO	SI
ASISTENTE ACTUALIZACION DE RED	DISEÑO	Coordinador Planeación y Diseño de Red	Garantizar que la red	Técnico en electrónica, Diseño gráfico, Redes o afines	AutoCAD, programas de Ge	6 meses en AutoCAD, programas de Georeferenciación, programas ofimáticos, en redes de fibra óptica	<input checked="" type="checkbox"/> Actualizar la información	<input checked="" type="checkbox"/> Solicitar la información	<input checked="" type="checkbox"/> Solicitar a control	NO	NO
ASISTENTE DE DISEÑO	DISEÑO	Coordinador de Diseño	Gestionar las actividades	Técnico y/o Tecnólogo en Sistemas, Telecomunicaciones o afines, eléctrico, electrónico, Sistemas, Industrial o afines	conocimientos en obras civiles	Conocimiento y manejo de redes de Fibra Óptica y Autocad (6 meses)	<input checked="" type="checkbox"/> Apertura, Documentación	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar Backup de	<input checked="" type="checkbox"/> Documentar y reportar	SI	NO
ASISTENTE DE PREVIABILIDADES Y VIABILIDADES	DISEÑO	Coordinador de Diseño	Gestionar las actividades	Técnico o tecnólogo en Electrónica, Diseño gráfico o afines	AutoCAD, Office, georeferenciación	Manejo de Redes de Fibra Óptica (6 meses), Auto-Cad	<input checked="" type="checkbox"/> Documentar y reportar	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar Backup de	<input checked="" type="checkbox"/> Elaborar informes	NO	NO
ASISTENTE DE VALORACION DE PROYECTOS	DISEÑO	Jefe de Diseño y Planeación de Red	Ejecutar el proceso	Tecnólogo o Profesional Electrico, Electronico, Sistemas, Industrial o afines	AutoCAD, programas georeferenciación	En Redes de fibra optica o afines (6 meses)	<input checked="" type="checkbox"/> Elaborar y evaluar costos	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar informes	<input checked="" type="checkbox"/> Otras funciones	NO	NO
ASISTENTE DE APROVISIONAMIENTO DE REDES INALAMBRICAS	INALAMBRICO	Subdirector Nacional de redes Inalámbricas	Aprovisionar clientes	Tecnólogo en Sistemas, Telecomunicaciones o afines	Excel (intermedio - avanzado)	Manejo de redes inalámbricas y cableadas, manejo de administración de equipos de gestión de red (UTM, firewall, Router, Subscriber Module, Access Point, CPE) (18 meses)	<input checked="" type="checkbox"/> Cumplir con los acuerdos	<input checked="" type="checkbox"/> Generar inventarios	<input checked="" type="checkbox"/> Apoyar la gestión	NO	NO

CARGO	DEPENDENCIA	cargo del jefe Inmediato	OBJETIVO DEL CARGO	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	EXPERIENCIA	PERMANENTE	PERIODICAS	OCASIONALES	MANEJO DE PERSONAS	MANEJO DE DINERO
ASISTENTE DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	INALAMBRICO	Coordinador de Diseño de Redes Inalámbricas	Pre viabilizar y	Tecnologo en Sistemas, Telecomunicaciones o afines	Excel (intermedio), Network	manejo de redes inalámbricas (6 meses).	<input checked="" type="checkbox"/> Cumplir con los acuerdos	N/A	<input checked="" type="checkbox"/> Apoyar la gestión	NO	NO
ASISTENTE DE INTERCONEXION DE REDES INALAMBRICAS	INALAMBRICO	Coordinador de Interconexión de Redes Inalámbricas	Optimizar la operación	Tecnologo/Profesional Electrico, Sistemas, Electronico o afines	conocimientos redes de datos	Area de Telecomunicaciones, en soporte de actividades electricas (1 año)	<input checked="" type="checkbox"/> Velar por la disponibilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Planear y ejecutar	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar mantenimiento	SI	SI
ASISTENTE DE PROYECTOS INALAMBRICOS	INALAMBRICO	Subdirector Nacional Redes Inalámbricas	Proporcionar los recursos	Tecnico o tecnologo en Eléctrico o áreas Administrativas o afines	Excel (intermedio), Redacción	procesos administrativos (6 meses o 1 año)	<input checked="" type="checkbox"/> Desempeñar funciones	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar seguimiento	<input checked="" type="checkbox"/> Participar en el	NO	SI NO
ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE INTERCONEXION	INTERCONEXION	Subdirector de Interconexión	Asistir con eficiencia	Tecnologo en Industrial, Sistemas o afines	Excel intermedio, Módulos	Mínimo 6 meses no aplica	Verificar y controlar el	Realizar cada mes	Analizar y elaborar	NO	SI
ASISTENTE DE INTERCONEXION	INTERCONEXION	Subdirector de Interconexión	Asistir de manejo	Profesional Tecnólogo Electronica, Electrica, Telecomunicaciones, Sistemas o afines	No Aplica	1 año en gestión de problemas y/o soporte técnico de nivel 2 En el área de las telecomunicaciones y actividades eléctricas (1 año). Montaje y mantenimiento de nodos ópticos, tierras, tableros de distribución, sistemas de respaldo y manejo de plantas eléctricas.	<input checked="" type="checkbox"/> Conocimiento práctico	<input checked="" type="checkbox"/> Coordinar con otros	<input checked="" type="checkbox"/> Apoyar la actual	NO	SI
ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	PLANTA EXTERNA	Jefe de Cuadrilla.	Apoyar operativo	Tecnico Electronico, Sistemas o afines	conocimiento en redes de	Conocimiento en Redes de Fibra optica 6 meses, conduccion de vehiculo y actividades de mantenimiento (6 meses)	<input checked="" type="checkbox"/> Conducir vehiculo,	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar periódicos	<input checked="" type="checkbox"/> Gestionar y velar	SI	SI
ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	PLANTA EXTERNA	Jefe de Cuadrilla	Apoyar operativo	Tecnico en Electronico, Sistemas o afines	conocimiento en redes de	Conocimiento en Redes de Fibra optica o con empresas de telecomunicaciones (mínimo 6 meses).	<input checked="" type="checkbox"/> Conocer y manejar	<input checked="" type="checkbox"/> Diligenciar el formulario	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar apoyo técnico	NO	SI
AUDITOR DE APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Jefe Aprovevisionamiento	Realizar seguimiento	Tecnologo o Profesional en Electronica, Sistemas, Telecomunicaciones o carreras afines	Conocimiento en procesos	Manejo de Procesos Administrativos, direccion de personal o afines (6 meses)	<input checked="" type="checkbox"/> Revisar y hacer seguimiento	<input checked="" type="checkbox"/> Auditar el cumplimiento	<input checked="" type="checkbox"/> Participar en el	SI	NO
AUDITOR DE PROCESOS REDES Y FIBRA	PLANTA EXTERNA	Director Redes de Fibra Óptica	Realizar seguimiento	Tecnico en Administrativa	Conocimiento y manejo de	Manejo de procesos administrativos. Manejo de personal o afines (6 meses).	<input checked="" type="checkbox"/> Asegurar los procesos	Presentación de avances	Participar en el	NO	NO
AUDITOR CENTRO DE GESTION	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Líder de Supervisión	Apoyo en la supervisión	Tecnologo en Sistemas, Electronica, Telecomunicaciones o afines	Moodle básico, Excel Inter	Mínimo 6 meses en cargos similares	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar seguimiento	<input checked="" type="checkbox"/> Apoyar la gestión	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar informes	NO	NO
AUXILIAR TECNICO INALAMBRICO	INALAMBRICO	Líder de Zona de Redes Inalámbricas	Apoyar directamente	Bachiller o tecnico en Electronica, Electrico, Telecomunicaciones o afines	conocimientos básicos en	Manejo de Redes Inalambricas (3 meses) o cargos afines	<input checked="" type="checkbox"/> Apoyar los procesos	<input checked="" type="checkbox"/> Colaborar con el	<input checked="" type="checkbox"/> Reemplazar en	NO	NO

Cargo	DEPENDENCIA	cargo del jefe Inmediato	OBJETIVO DEL CARGO	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	EXPERIENCIA	PERMANENTE	PERIODICAS	OCASIONALES	MANEJO DE PERSONAS	MANEJO DE DINERO
AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	PLANTA EXTERNA	Jefe de Cuadrilla	Conducir el veh	Bachiller o Tecnico en Electrico, Electronico, Sistemas o afines	conocimientos básicos en re	Trabajo en Redes o con empresas de Telecomunicaciones (minimo 6 meses) y/o conduccion de vehiculos y/o actividades de mantenimiento (6 meses)	<input type="checkbox"/> Conocer y manejar	<input type="checkbox"/> Revisar la vigencia	<input type="checkbox"/> Realizar apoyo t	NO	SI
AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	PLANTA EXTERNA	Jefe de Cuadrilla	Apoyar operativ	Bachiller o Tecnico en Electronica, Electrico, Telecomunicaciones o afines	conocimientos redes de fil	Trabajo en Redes o con empresas de Telecomunicaciones (minimo 6 meses)	<input type="checkbox"/> Conocer y manejar	<input type="checkbox"/> Diligenciar el for	<input type="checkbox"/> Realizar apoyo t	NO	SI
AUXILIAR TECNICO Y ADMINISTRATIVO PLANTA EXTERNA	PLANTA EXTERNA	Jefe de Zona	Apoyar operativ	Técnico o Académico.	conocimientos redes de fil	Trabajo en redes o con empresas de telecomunicaciones (minimo 6 meses).	<input type="checkbox"/> Conocer y manejar	<input type="checkbox"/> Diligenciar el for	<input type="checkbox"/> Realizar apoyo t	NO	SI
CONDUCTOR	INALAMBRICO	Líder de Zona Inalámbrico	Conducir el veh	Bachiller o tecnico en Electricidad, Sistemas, Electrónica, Telecomunicaciones o afines	conocimientos básicos en	conocimientos básicos en redes eléctricas y telecomunicaciones, curso de alturas (avanzado).conducción vehiculos, actividades de mantenimiento (1 año).	<input type="checkbox"/> Conducir el vehículo	<input type="checkbox"/> Reportar anomal	<input type="checkbox"/> Apoyar el área t	NO	SI NO
COORDINADOR DE DISEÑO	DISEÑO	Jefe de Diseño y Planeación de Redes	Coordinar y veri	Tecnólogo, Administrativo, Profesional en Electronica, Sistemas o telecomunicaciones Obras Civiles o afines,	conocimientos en obras ci	Desarrollo en proyectos telecomunicaciones (1 año), direccion de personal, administracion y coordinacion de redes y obras civiles (6 meses)	<input type="checkbox"/> Realizar procesos d	<input type="checkbox"/> Realizar periódic	<input type="checkbox"/> Gestionar y vela	SI	SI
COORDINADOR DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	INALAMBRICO	Subdirector de Redes Inalámbricas	Coordinar , supe	Profesional en Sistemas, Electronica, Telecomunicaciones o afines	conocimiento en redes de	Implementación, diseño y ejecucion de proyectos de telecomunicaciones (1 año)	<input type="checkbox"/> Velar por la realiza	<input type="checkbox"/> Realizar periódic	<input type="checkbox"/> Gestionar y vela	SI	SI
COORDINADOR DE INTERCONEXION NACIONAL INALAMBRICO	INALAMBRICO	Subdirector Nacional Redes Inalámbricas	Administrar, co	Profesional en Electrónica, Telecomunicaciones o afines	conocimiento en redes de	· configuración, manejo e instalación de equipos activos y redes inalámbricas (2 años) y presentación de informes técnicos y de control de materiales (1 año).	<input type="checkbox"/> Activar y realizar m	<input type="checkbox"/> Realizar periódic	<input type="checkbox"/> Gestionar y vela	SI	SI
COORDINADOR O&M REDES INALAMBRICAS	INALAMBRICO	Subdirector de Redes Inalámbricas	Coordinar y sup	Ingeniero en Sistemas, Electrónico, Telecomunicaciones o afines.	Conocimiento en redes de	redes de datos, redes inalámbricas y tecnologías inalámbricas configuración (1 año), dirección de personal (6 meses).	<input type="checkbox"/> Realizar control so	<input type="checkbox"/> Realizar periódic	<input type="checkbox"/> Gestionar y vela	SI	SI

CARGO	DEPENDENCIA	cargo del jefe Inmediato	OBJETIVO DEL CARGO	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	EXPERIENCIA	PERMANENTE	PERIODICAS	OCA SIONALES	MANEJO DE PERSONAS	MANEJO DE DINERO
COORDINADOR NACIONAL DE TRANSMISION	INTERCONEXION	Subdirector de Interconexión	Coordinar, oper	Profesional en eléctrica, telecomunicaciones, sistemas, electrónica o afines	Especialización en Gerencia	manejo de plataformas de gestión para redes de Transporte DWDM o SDH. Operación gestión y mantenimiento de redes de transmisión (mínimo 2 años).	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar la adminis	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar periódico	<input checked="" type="checkbox"/> Gestionar y vela	SI	SI
COORDINADOR REGIONAL REDES DE FIBRA OPTICA	PLANTA EXTERNA	Director de Redes de Fibra	Liderar las accio	Profesional en Telecomunicaciones, Sistemas, Electrónica o Eléctrica	telecomunicaciones y redes	7 años de experiencia en telecomunicaciones, áreas de soporte, diseño, operación y mantenimiento, desarrollo proyectos telecomunicaciones. Dirección de personal: 5 años Cargos de responsabilidad administrativa y/o gestión de recurso (humanos, financieros e indicadores): 5 años	Ajustar el plan estrat	N/A	N/A	SI	SI
COORDINADOR CENTRO DE GESTION	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Subdirector Nacional de Soporte y Aseguramiento	Coordinar el sop	Profesional en sistemas, telecomunicaciones o afines	ITIL fundacion Intermedio d	2 años en cargos que involucren operación del servicio y gestión de procesos	<input checked="" type="checkbox"/> Garantizar la corre	<input checked="" type="checkbox"/> Generar Informe	Acompañamiento	SI	SI
DIRECTOR REDES DE FIBRA OPTICA	PLANTA EXTERNA	Gerente Operativo	Liderar las accio	Profesional o posgrado Ingeniería de Telecomunicaciones, Sistemas, Electrónica o Eléctrica Posgrado: especialización o maestría en gerencia/evaluación de proyectos, administración, finanzas	es deseado, pero no obliga	1. Más de 6 años de experiencia en telecomunicaciones, áreas de soporte, diseño, operación y mantenimiento, desarrollo proyectos telecomunicaciones. 2. Dirección de personal: 4 años 3. Cargos de responsabilidad administrativa y/o gestión de recurso (humanos, financieros e indicadores): 2 años	Establecer el plan es	N/A	N/A	SI	SI
DIRECTOR DE REDES Y TECNOLOGIA	REDES Y TECNOLOGIA	Gerente Operativo	Liderar la plane	Profesional/Posgrado en telecomunicaciones, sistemas, eléctrica, electrónica	Especializacion en telecom	1. Dirección de personal en cargos directivos o mandos medios (4 años) 2. Liderar proyectos de desarrollo de red, planeación de labores de mantenimiento y operación, productos y/o mejoras en infraestructura en empresas del sector (2 años) y en empresas de telecomunicaciones (4 años).	*Establecer el plan e	No aplica	No aplica	SI	SI
ESPECIALISTA EN SEGURIDAD SOPORTE NIVEL II	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Coordinador Centro de Gestion	Realizar el Sopo	Profesional en sistemas, telecomunicaciones Electrónica o afines	<input type="checkbox"/> Conocimientos y experie	4 años en cargos similares.	<input checked="" type="checkbox"/> Brindar soporte de	N/A	N/A	NO	NO
GESTOR DE IMPLEMENTACION	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Jefe Aprovisionamiento	Gestionar los pr	Tecnólogo o Profesional en Administración, Logística, Industrial, Gestión de Procesos, Sistemas o Afines.	Telecomunicaciones, Red	Manejo de personal, Servicio al Cliente, Atención Telefónica de un año (1).	<input checked="" type="checkbox"/> Verificar la disponi	<input checked="" type="checkbox"/> Revisar de mane	<input checked="" type="checkbox"/> Gestionar el env	NO	NO

CARGO	DEPENDENCIA	cargo del Jefe Inmediato	OBJETIVO DEL CARGO	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	EXPERIENCIA	PERMANENTE	PERIODICAS	OCASIONALES	MANEJO DE PERSONAS	MANEJO DE DINERO
GESTOR DE RETIROS	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Jefe Aprovisionamiento	Gestionar los pro	Tecnólogo/Profesional en Administración, Logística, Industrial, Gestión de Procesos, Sistemas o Afines.	Telecomunicaciones, Red	Manejo de personal, Servicio al Cliente, Atención Telefónica de un año (1).	<input checked="" type="checkbox"/> Verificar la disponi	<input checked="" type="checkbox"/> Revisar de mane	<input checked="" type="checkbox"/> Otras funciones	NO	NO
GESTOR DE RED	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Líder de Soporte Nivel 1 y 2	Monitorear la re	Tecnco, Tecnólogo en Sistemas, Telecomunicaciones o afines	Mapa ITIL Fundamentos (cer	1 año en cargos que involucren monitoreo de redes y soporte técnico	Monitorear los siste	N/A	N/A	NO	NO
IMPLEMENTADOR COMUNICACIONES UNIFICADAS	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Coordinador de Aprovisionamiento	Gestionar la cor	Profesional en Sistemas, Electrónica, Telecomunicaciones o afines	Curso Certificado de Cisco	Minima de 1 año en Empresa de Telecomunicaciones o ISP. Experiencia en la administración y soporte de plataformas de comunicaciones y de voz sobre IP no inferior a 2 años. Experiencia en manejo e interacción con clientes. Preferibles conocimientos en sistemas Unify, 3CX, Mitel.	<input checked="" type="checkbox"/> Liderar las implem	<input checked="" type="checkbox"/> Generar, corregir	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar capacitac	NO	NO
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS BACKBONE	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Jefe Aprovisionamiento	Gestionar la cor	Profesional en Sistemas, Electrónica, Telecomunicaciones o afines	Curso Certificado de Cisco	Minima de 1 año en Empresa de Telecomunicaciones o ISP	Ejecución de ticket's	Generar, corregir y	Realizar capacitac	NO	SI
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE CONECTIVIDAD	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Jefe Aprovisionamiento	Gestionar la cor	Profesional en Sistemas, Electrónica, Telecomunicaciones o afines	Curso Certificado de Cisco	Minima de 1 año en Empresa de Telecomunicaciones o ISP	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecutar actividade	Generar, corregir y	Realizar capacitac	NO	SI
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE SEGURIDAD	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Coordinador de Aprovisionamiento de Servicios	Gestionar la cor	Profesional en Sistemas, Electrónica, Telecomunicaciones o afines	Certificación en alguna pla	Minima de 1 año en Empresa de Telecomunicaciones o ISP	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecutar actividade	<input checked="" type="checkbox"/> Generar, corregir	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar capacitac	SI	SI
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS ESPECIALES	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Coordinador de Aprovisionamiento	Gestionar la cor	Profesional en Sistemas, Electrónica, Telecomunicaciones o afines	Curso Certificado de Cisco	Minima de 1 año en Empresa de Telecomunicaciones o ISP	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecutar actividade	<input checked="" type="checkbox"/> Generar, corregir	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar capacitac	NO	SI
INGENIERO DE SOPORTE CLOUD	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Subdirector de Soporte y Aseguramiento	Realizar el Sopo	Tecnólogo Profesional en Electrónica, Sistemas, Telecomunicaciones o carreras afines	Aplicaciones de virtualizaci	2 años en cargos que involucren implementación, puesta en marcha y soporte a servicios Cloud 3 años en cargo similares	<input checked="" type="checkbox"/> Recibir los casos es	Generar Backup de	<input checked="" type="checkbox"/> Otras funciones	NO	NO
INGENIERO DE SOPORTE EN SITIO	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Coordinador de Centro de Gestión	Realizar el Sopo	Profesional en Sistemas, Telecomunicaciones, Electrónica o afines	<input type="checkbox"/> Conocimientos de Infrae	2 año en cargos similares.	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar el monito	N/A	N/A	NO	NO
JEFE DE DISEÑO Y PLANEACION DE REDES	DISEÑO	Gerencia Operativa	Planear e identi	Profesional en Electrónica, Electricidad, Civil, Industrial o afines,	Conocimientos en constru	Desarrollo en Proyectos de Telecomunicaciones, dirección de personal (1 año)	<input checked="" type="checkbox"/> Garantizar que los	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar periódic	<input checked="" type="checkbox"/> Gestionar y vela	SI	SI

CARGO	DEPENDENCIA	cargo del Jefe Inmediato	OBJETIVO DEL CARGO	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	EXPERIENCIA	PERMANENTE	PERIODICAS	OCASIONALES	MANEJO DE PERSONAS	MANEJO DE DINERO
JEFE DE CUADRILLA	PLANTA EXTERNA	Jefe de Zona	Ejecutar las tare	Bachiller o Tecnico Tecnologo en Electrico, Electronico, Telecomunicaciones o afines	conocimientos en telecom	Redes de Fibra Optica (minimo 2 años) y preferiblemente direccion de personal (1 año)	<input checked="" type="checkbox"/> Coordinar los tend	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar periódic	<input checked="" type="checkbox"/> Gestionar y vela	SI	SI
JEFE LINIERO P.E	PLANTA EXTERNA	Jefe Zonal	Ejecutar las tare	Bachiller o Tecnico Tecnologo en Electrico, Electronico, Telecomunicaciones o afines	curso de alturas (coordinar	Instalaciones de alta tension (minimo 2 años) y preferiblemente con direccion de personal (1 año)	<input checked="" type="checkbox"/> Conocer y manejar	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar periódic	<input checked="" type="checkbox"/> Gestionar y vela	SI	SI
JEFE ZONAL	PLANTA EXTERNA	Coordinador Regional Fibra Óptica	Coordinar las ac	Tecnologo o Profesional en Sistemas, Electronico, Electrico, Telecomunicaciones o afines	conocimientos en telecom	Planeacion y desarrollo en redes de fibra optica (3 años), direccion de personal (2 año)	<input checked="" type="checkbox"/> Planear las activida	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar periódic	<input checked="" type="checkbox"/> Gestionar y vela	SI	SI
LIDER EQUIPO ELITE PROYECTO EASY	APROVISIONAMIE NTO DE SERVICIOS	Project Manager Proyecto Easy	Implementar el	Profesionales de diversas áreas de acuerdo al proceso que representan.	No aplica	No aplica	<input checked="" type="checkbox"/> Preparar y reorgan	No aplica	No aplica	NO	SI
LIDER DE ZONA REDES INALAMBRICAS	INALAMBRICO	Coordinador Operación y Mantenimiento INA	Controlar y coor	Tecnico o tecnologo en sistemas, electrico, electronico	conocimientos redes de d	Redes inalamblicas, excel intermedio, manejo de personal e inventario (6 meses)	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar control de	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar periódic	<input checked="" type="checkbox"/> Gestionar y vela	SI	SI
LIDER DE LABORATORIO	LABORATORIO	Director Nacional de Redes y Tecnología	Liderar los proc	Profesional en Sistemas, Telecomunicaciones, Industrial, Electronico o redes - Tecnologo electronico.	Conocimiento en redes de	Mantenimiento y reparacion de equipos electronicos, redes de datos, networking y RF (1 año) y direccion de personal (1 año) Configuración de equipos para redes de datos (1 año),	<input checked="" type="checkbox"/> Definir politicas y m	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar periódic	<input checked="" type="checkbox"/> Gestionar y vela	SI	SI
LIDER DE ANALISTAS DE SOPORTE REGIONAL	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Subdirector de Soporte y Aseguramiento	Velar por la eje	Tecnologo o Profesional en Sistemas, Telecomunicaciones o afines	PMP-CCNA Security o CC	2 años en cargos que involucren soporte técnico	<input checked="" type="checkbox"/> Garantizar que los	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar reunion	<input checked="" type="checkbox"/> Participación en	SI	NO
LIDER DE ASEGURAMIENTO	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Subdirector Soporte y Aseguramiento	Es responsable	Tecnologo o Profesional en Sistemas, Telecomunicaciones o afines	CCNA - ITIL Intermedio OSA	1 año en gestión de problemas y/o soporte técnico de nivel 2 2 años en cargos similares.	<input checked="" type="checkbox"/> Apoya en la recole	<input checked="" type="checkbox"/> Presenta informe	<input checked="" type="checkbox"/> Desplazamiento	SI	NO
LIDER DE SOPORTE MEGANET - ESTATAL	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Coordinador Centro de Gestión	Brindar apoyo t	tecnologo Profesional sistemas, telecomunicaciones o afines	Herramientas ofimáticas-So	1 año 2 años en cargos que involucren atención al Cliente y soporte técnico	Realizar seguimiento	Presentar informe	Acompañamiento	SI	NO
LIDER DE SOPORTE NIVEL 1 Y 2	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Coordinador Centro de Gestión	Velar por el cor	Tecnologo o Profesional sistemas, telecomunicaciones o afines	Herramientas ofimáticas-So	2años en cargos que involucren atención al Cliente y soporte técnico	<input checked="" type="checkbox"/> Velar por el cumpli	<input checked="" type="checkbox"/> Reporte de los in	N/A	SI	NO
LIDER DE SUPERVISION Y CONTROL	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Subdirector de Soporte y Aseguramiento	Supervisar los	Profesional en sistemas, telecomunicaciones, electronica	<input type="checkbox"/> Configuración de redes	2 Años en gestión del conocimiento y/o mejora continua (indicadores, auditorías de calidad)	<input checked="" type="checkbox"/> Seguimiento al cur	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la	<input checked="" type="checkbox"/> Otras funciones	SI	NO
PROFESIONAL ADMINISTRADOR IRUS	PLANTA EXTERNA	Director Redes de Fibra Óptica	Consolidar y ha	Profesional en Telecomunicaciones, Sistemas, Electrónica o Eléctrica	No Aplica	Minimo 2 años de experiencia en telecomunicaciones, áreas de soporte, operación y mantenimiento, desarrollo proyectos telecomunicaciones. Cargos de responsabilidad administrativa y/o gestión de recurso (humanos, financieros e indicadores).	Presentar estadística	N/A	N/A	NO	NO

Cargo	DEPENDENCIA	cargo del jefe Inmediato	OBJETIVO DEL CARGO	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	EXPERIENCIA	PERMANENTE	PERIODICAS	OCASIONALES	MANEJO DE PERSONAS	MANEJO DE DINERO
SECRETARIA	PLANTA EXTERNA	NO SE TIENE MANUAL	NO SE TIENE MANUAL	Técnico o tecnólogo en Administrativa( estudiante pregrado en carreras administrativas )	Herramientas Ofimáticas	Secretariado o cargos administrativos (1 año).	NO SE TIENE MANUAL	NO SE TIENE MANUAL	NO SE TIENE MANUAL	NO SE TIENE MANUAL	NO SE TIENE MANUAL
SUBDIRECTOR NACIONAL DE REDES INALAMBRICAS	INALAMBRICO	Director Nacional de Redes y Tecnología	Administrar y coordinar	Profesional en sistemas, telecomunicaciones Ingeniería Electrónica,	conocimiento en redes de	Dirección de personal y comercial (3 años), preferiblemente en empresas de telecomunicaciones y/o servicio implementación y ejecución de proyectos de telecomunicaciones (mínimo 5 años).	<input checked="" type="checkbox"/> Gestionar los recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar periódicamente	<input checked="" type="checkbox"/> Gestionar y velar	SI	SI
SUBDIRECTOR NACIONAL DE INTERCONEXION	INTERCONEXION	Director de Redes y Tecnología	Diseñar, coordinar	Profesional en sistemas, telecomunicaciones eléctrico, industrial o afines	Configuración de redes IP,	Soporte de redes a nivel corporativo (3 años), puesta en marcha de nodos para prestación de servicios en Telecomunicaciones (3 años), dirección de personal o grupos (2 años)	<input checked="" type="checkbox"/> Coordinar el diseño	<input checked="" type="checkbox"/> Presentar informes	<input checked="" type="checkbox"/> Brindar soporte	SI	SI
SUBDIRECTOR DE SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Director Nacional de Redes y Tecnología	Dirigir las dependencias	Profesional o especialista en sistemas, telecomunicaciones o afines	<input type="checkbox"/> Conocimientos de Infraestructura	configuración de redes LAN, WAN Y WLAN Voz Ip, zona wifi, antivirus, monitoreo de redes ip (4) años	Realizar seguimiento	Preparar y presentar	Gestionar y supervisar	SI	SI
TECNICO INALAMBRICO	INALAMBRICO	Líder de Zona de Redes Inalámbricas	Realizar las actividades	Técnico o tecnólogo en Eléctrica, Electrónica o afines	conocimientos básicos en	trabajo en alturas (6 meses), configuración de redes LAN, WAN Y WLAN (6 meses).	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar viabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar periódicamente	<input checked="" type="checkbox"/> Gestionar y velar	SI	SI NO
TECNICO INALAMBRICO CONDUCTOR	INALAMBRICO	Líder de Zona Inalámbrico	Conducir el vehículo	Técnico o tecnólogo en Eléctrica, Electrónica o afines	conocimientos básicos en	trabajo en alturas (6 meses), configuración de redes LAN, WAN Y WLAN (6 meses). Conducción vehículos y/o actividades de mantenimiento (mínimo 6 meses).	<input checked="" type="checkbox"/> Conducir el vehículo	<input checked="" type="checkbox"/> Reportar anomalías	<input checked="" type="checkbox"/> Apoyar el área técnica	NO	SI
TECNICO DE LABORATORIO	LABORATORIO	Líder de Laboratorio	Realizar diagnósticos	Técnico, estudiante de pregrado Eléctrica, Electrónica o afines Redes y Telecomunicaciones,	Conocimiento en redes de	Mantenimiento y reparación de equipos electrónicos, redes de datos (6 meses) mantenimiento de equipos inalámbricos (RF) (6 meses)	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar diagnóstico	<input checked="" type="checkbox"/> Apoyo en las pruebas	<input checked="" type="checkbox"/> Hacer seguimiento	NO	NO

# VALORACIÓN DE CARGOS SISTEMA “HAY”

Diana Milena Mesa  
Johan Arroyave

TRABAJO DE GRADO





## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Media Commerce presentó una rotación en el año 2017 del 23,7%, equivalentes a 175 personas, el 58% son por retiros voluntarios, de los cuales el 44% renunciaron por mejores condiciones contractuales y laborales, generando costos estimados de rotación por \$ 1.397.989.918.

Con ello entonces, la Empresa afronta un riesgo de empoderamiento y fortalecimiento institucional, en la medida que sus colaboradores manifiestan desmotivación e inconformidad generada por la variación salarial de una mismo cargo en las diferentes dependencias y poca posibilidad de crecimiento profesional dentro de la compañía, de igual forma, perciben una cultura débil de respeto por el cliente interno afectando en última instancia la productividad de la empresa.



# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

MES	INGRESOS	RETIROS	TOTAL	TOTAL, TRABAJADORES EN EL MES	INDICADOR DE ROTACIÓN
ENERO	36	26	10	730	3,6%
FEBRERO	25	11	14	734	1,50%
MARZO	17	19	-2	743	2,56%
ABRIL	13	9	4	740	1,22%
MAYO	16	8	8	749	1,07%
JUNIO	12	12	0	756	1,59%
JULIO	8	8	0	752	1,06%
AGOSTO	11	17	-6	758	2,24%
SEPTIEMBRE	13	16	-3	758	2,11%
OCTUBRE	5	25	-20	754	3,32%
NOVIEMBRE	18	14	4	760	1,84%
DICIEMBRE	12	10	2	762	1,31%
<b>Total, general</b>	<b>186</b>	<b>175</b>	<b>11</b>	<b>750</b>	<b>23,3%</b>
<b>Promedio</b>	<b>15.5</b>	<b>14.6</b>	<b>0.9</b>	<b>749.7</b>	

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAUSA/MES		ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	Total general
RENUNCIA VOLUNTARIA	No se logra contactar	3	5	8	4	3	2	4	5	4	6	3	3	50
	Mejor oferta laboral	5					3	1	2		3	1	2	17
	Motivos personales	1	2	1	1	1	2	1	2		2	3		16
	Relacion con el jefe	3		2					1					6
	Salario	3	1	1									1	6
	Crecimiento personal			2									2	4
	Carga laboral				1					1	1			3
<b>Total RENUNCIA VOLUNTARIA</b>		<b>15</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>102</b>
DESPIDO CON JUSTA CAUSA		5	1	1	1	3	1	1	7	7	6	2		35
DESPIDO SIN JUSTA CAUSA		6	2	4	2	1	4	1		2	6	3	1	32
TERMINACION CONTRATO										2	1	1		4
TERMINACION PERIODO PRUEBA												1		1
MUERTE DEL TRABAJADOR													1	1
<b>Total general</b>		<b>26</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>175</b>

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA





# OBJETIVO

Diseñar un modelo de compensación salarial (Salario Fijo) de la dependencia operativa, para lograr la equidad interna, competitividad externa y con el cual se logre generar una experiencia positiva para los colaboradores de la organización, mejorando los resultados productivos y reduciendo el índice de rotación de personal por mejores ofertas laborales.

## Objetivos Específicos

1. Generar el diagnóstico del modelo de compensación actual con el que cuenta Media Commerce, frente a sus objetivos estratégicos.
2. Revisar modelos teóricos que fundamenten el proceso de intervención.
3. Revisar y analizar la estructura funcional de procesos de la organización y sus objetivos estratégicos.
4. Efectuar el análisis de la equidad salarial que se maneja actualmente en los cargos que serán objeto de estudio.
5. Diseñar una propuesta de estructura salarial coherente con los requerimientos organizacionales.
6. Realizar benchmarking (consiste en tomar "comparadores" con respecto al mercado externo) de los salarios de la organización.
7. Establecer la base para el diseño de un sistema de compensación que permita a largo plazo la coherencia salarial de los diferentes cargos, manteniendo la equidad interna y buscando la competitividad externa.

# ALCANCE

Diseñar un modelo de compensación salarial del proceso de operaciones (Redes de Fibra y R&T)

<b>CARGOS</b>			
<b>DEPENDENCIAS/SUB DIRECCIONES</b>	<b>REDES DE FIBRA</b>	<b>REDES Y TECNOLOGIA</b>	<b>Total general</b>
APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS		10	24
DISEÑO	6		13
INALAMBRICO		13	13
INTERCONEXION		5	10
LABORATORIO		2	6
PLANTA EXTERNA	13		5
REDES Y TECNOLOGIA		1	2
SOPORTE Y ASEGURAMIENTO		24	1
<b>Total general</b>	<b>19</b>	<b>55</b>	<b>74</b>



## METODOLOGÍA “HAY”

- Es un enfoque de trabajo.
- Se basa en el análisis, la descripción y la valuación de los cargos.
- El análisis del trabajo está orientado al cumplimiento de los objetivos de la empresa.



# VALORACIÓN DE CARGOS MÉTODO HAY

## FACTORES

## SUBFACTORES

**1. HABILIDAD  
(Know How)  
(SABER)**

- 1.1. CONOCIMIENTOS
- 1.2. HABILIDAD GERENCIAL
- 1.3. RELACIONES HUMANAS

**2. SOLUCIÓN DE  
PROBLEMAS  
(PENSAR)**

- 2.1. MARCO DE REFERENCIA
- 2.2. COMPLEJIDAD

**3. RESPONSABILIDAD  
POR RESULTADOS  
(ACTUAR )**

- 3.1. LIBERTAD PARA ACTUAR
- 3.2. MAGNITUD
- 3.3. IMPACTO EN LOS RESULTADOS



# HABILIDAD (KNOW HOW) – ES EL SABER

Es el conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades requeridas para desempeñar adecuadamente el cargo independientemente de como se haya adquirido. Se consideran tres aspectos:

## 1. Amplitud y Profundidad de Conocimientos:

La clasificación se extiende desde **la mas simple rutina** de trabajo **hasta el conocimiento único y experto** dentro de las disciplinas aprendidas.

## 2. Habilidad Gerencial:

Es la exigencia de coordinar e integrar diversidad de funciones y recursos para lograr resultados finales. En la medida en que los recursos sean mayores y más variados, la habilidad gerencial se incrementa.

## 3. Relaciones Humanas:

Es la exigencia requerida en la relación activa y directa, de persona a persona, para obtener resultados del cargo.





# HABILIDAD (KNOW HOW) – ES EL SABER

## VALORACION :

Este factor tiene amplitud (variedad) y profundidad. Los cargos requieren diversas combinaciones de algún conocimiento sobre muchas cosas o mucho conocimiento de pocas cosas. Lo que se valora es la "suma total de Conocimientos, Experiencia y Habilidades".





# SOLUCIÓN DE PROBLEMAS- ES EL PENSAR

Es calidad y autonomía del pensamiento requerido por el cargo para obtener soluciones adecuadas a las diversas situaciones de trabajo. En la medida en que el pensar esté circunscrito, cubierto por precedentes o es referido a otros, la "Solución de Problemas" disminuye. Este factor se mide a través de dos elementos:

## **1. Marco/Ambiente de referencia:**

Es el ambiente en el cual tiene lugar el proceso intelectual. Comprende el apoyo y/o guía disponible para la búsqueda o construcción de soluciones.

## **2. Exigencia / Complejidad de los Problemas :**

Se refiere a la complejidad del proceso mental requerido por las situaciones que se presentan en el trabajo, medido en función de las características del problema y precedentes existentes para su solución.





# SOLUCIÓN DE PROBLEMAS- ES EL PENSAR

## VALORACIÓN:

Al medir este elemento ponderamos la intensidad del proceso mental con en que se emplean los conocimientos. Experiencia y Habilidades en analizar, evaluar, construir o crear soluciones.

"Se piensa lo que se sabe". Esto es verdad aun con el trabajo mas creativo. La materia prima del pensamiento es el conocimiento de hechos, principios y significados. Las nuevas ideas se construyen con algo que previamente ya existía en nosotros. Por esto se **VALORA** la "solución de Problemas" como un porcentaje de utilización de los Conocimientos, Experiencia y Habilidades.





# RESPONSABILIDAD – ES EL ACTUAR

Es la conjunción de "responder o ser responsable por acciones, decisiones y consecuencias dentro de la organización". Su valoración implica la medición del aporte del cargo en los resultados finales. Tiene tres dimensiones:

## **1. Libertad para actuar:**

Es la autonomía para actuar que tiene el cargo establecida en el grado de control, guía, orientación y dirección que recibe.

## **2. Magnitud:**

Esta determinada por la contribución del cargo al logro de los resultados organizacionales. Puede ser indicada en términos cuantitativos, como medidas económicas anualizadas, o en términos descriptivos.

## **3. Impacto:**

Esta definido por la forma en que el cargo incide en el logro de los resultados de la organización, dentro de su magnitud.





# IMPACTO DE CARGO

## INDIRECTO

### R: REMOTO:

Servicios de información, registros o incidentales para ser utilizados por otros con relación a algún resultado.

### C: CONTIBUTORIO:

Servicio de análisis y/o valor agregado que influyen significativamente en la toma de decisiones.

## DIRECTO

### S: COMPARTIDO:

Participa con otros dentro o fuera de su unidad de organización en la obtención de resultados finales.

### P: PRIMARIO:

Responsable único de algún resultado final, donde la responsabilidad compartida con otros es subordinada.

# EJERCICIOS VALORACION DE CARGOS DE METODO "HAY"

RESUMEN DEL ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS																		
CARGO	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES					SOLUCIÓN DE PROBLEMAS				RESPONSABILIDAD DE RESULTADOS					Total Puntos	Porcentaje Perfil Grafico		
	CONOCIMIENTOS	HABILIDAD GERENCIAL	RELACIONES HUMANAS	H	P	MARCO DE REFERENCIA / AMBIENTE DE REFERENCIA	Exigencia / Complejidad de los Problemas	SP	P	Libertad para actuar	Impacto	MAGNITUD	Risk	P		H	SP	RK



# CRITERIOS PARA VALORAR CARGOS

El comité al valorar los cargos tendrá en cuenta lo siguiente :

- Se valora el cargo no la persona.
- Hay que valorar los aportes y responsabilidades del cargo.
- Valoramos desde el nivel más alto seleccionado.
- Valoramos independientemente del salario y el título.



# CRITERIOS DEFINIR

1. Definir método de calificación:
2. Cronograma de reuniones.
3. Establecer para el actuar los rangos de manejo de dinero según presupuesto. Revisar con el profe.



## Anexo 6 Encuesta de valoración de cargos para el comité

### ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS

Por favor diligenciar todas las preguntas del formulario

\*Obligatorio

Nombre completo \*

Tu respuesta

¿Cargo que evalúa? \*

Elige

#### CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Es el conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades requeridas para desempeñar adecuadamente el cargo independientemente de como se haya adquirido

Amplitud y profundidad de conocimientos \*

Elige

¿Cual es la habilidad gerencial del cargo? \*

¿Que tipo de relaciones humanas posee el cargo? \*

Básica

Importante

Critica

Seleccione su respuesta

Teniendo en cuenta las preguntas anteriores y basándose en la información que se tiene sobre el cargo evaluado, ¿usted le daría una calificación menor, estable o superior? \*

Superior +

Estable =

Inferior -

Seleccione su respuesta

#### SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Es calidad autónoma del pensamiento requerido por el cargo para obtener soluciones adecuadas a las diversas situaciones de trabajo. En la medida en que el pensar esté circunscrito, cubierto por precedentes o es referido a otros, la "solución de problemas" disminuye.

Marco Ambiente de Referencia; es el ambiente en el cual tiene lugar el proceso intelectual. Comprende el apoyo y/o guía disponible para la búsqueda o construcción de soluciones \*

Elige 

Exigencia / complejidad de los problemas; se refiere a la complejidad de los procesos mentales requeridos por las situaciones que se presentan en el trabajo \*

Elige 

Teniendo en cuenta las preguntas anteriores y basándose en la información que se tiene sobre el cargo evaluado, ¿usted le daría una calificación menor, estable o superior? \*

	Superior +	Inferior -
Seleccione su respuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## RESPONSABILIDAD DE RESULTADOS

Es la conjunción de "responder o ser responsables por acciones, decisiones y consecuencias dentro de la organización". Su valoración implica la medición del aporte del cargo en los resultados.

¿Cual es la libertad que posee el cargo para actuar? \*

Elige 

¿Que tipo de impacto genera el cargo dentro de la compañía? \*

- Indirecto/R: Remoto
- Indirecto/C: Contributivo
- Directo/ S: Comparativo
- Directo/ P: Primario

¿Cual es la Magnitud (presupuesto asignado para cada cargo) de este cargo según el rango de cuantías? Valores en millones de pesos. \*

- Indeterminada \$0
- Muy pequeña \$1 a \$57
- Pequeña \$58 a \$100
- Media \$100 a \$1.500
- Grande \$1.500 a \$3.000
- Muy grande > \$3.000

Muy grande > \$3.000

Teniendo en cuenta las preguntas anteriores y basándose en la información que se tiene sobre el cargo evaluado, ¿usted le daría una calificación menor, estable o superior? \*

Superior +

Estable =

Inferior -

Seleccione su  
respuesta

Muchas gracias por su participación.

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Anexo 7 Puntaje por cargo método HAY

RESUMEN DEL ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS														
CARGO	DEPENDENCIA	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES				SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			RESPONSABILIDAD DE RESULTADOS				Total Puntos	SALARIO
		CONOCIMIENTOS	HABILIDAD GERENCIAL	RELACIONES HUMANAS	P	MARCO DE REFERENCIA / AMBIENTE DE REFERENCIA	Exigencia / Complejidad de los Problemas.	P	Libertad para actuar:	Impacto	MAGNITUD	P		
DIRECTOR REDES DE FIBRA OPTICA	PLANTA EXTERNA	Especialización	Heterogénea	Critica	608	Definido genéricamente	Innovación	347	Dirección específica	Comparativo	Muy grande	400	1355	10156
DIRECTOR DE REDES Y TECNOLOGIA	REDES Y TECNOLOGIA	Especialización	Heterogénea	Critica	608	Definido genéricamente	Innovación	347	Dirección específica	Comparativo	Muy grande	400	1355	7230
SUBDIRECTOR DE SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Especialización	Heterogénea	Critica	608	Claramente definido	Innovación	304	Dirección específica	Comparativo	Grande	304	1216	5850
SUBDIRECTOR NACIONAL DE INTERCONEXION	INTERCONEXION	Especialización	Heterogénea	Importante	460	Claramente definido	Innovación	198	Dirección específica	Comparativo	Grande	264	922	4976
COORDINADOR CENTRO DE GESTION	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Especialización	Heterogénea	Critica	528	Diversificado	Análisis	174	Dirección específica	Comparativo	Indeterminada	87	789	2967
COORDINADOR DE INTERCONEXION NACIONAL INALAMBRICO	INALAMBRICO	Especialización	Heterogénea	Importante	460	Claramente definido	Análisis	152	Supervisión general	Contributivo	Grande	132	744	1988
COORDINADOR REGIONAL REDES DE FIBRA OPTICA	PLANTA EXTERNA	Especialización	Homogénea	Importante	350	Claramente definido	Innovación	151	Dirección específica	Comparativo	Media	230	731	4257
JEFE DE DISEÑO Y PLANEACION DE REDES	DISEÑO	Profesional	Homogénea	Importante	304	Claramente definido	Innovación	131	Dirección específica	Comparativo	Grande	264	699	2009
LIDER DE ASEGURAMIENTO	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Profesional	Heterogénea	Importante	304	Diversificado	Análisis	100	Supervisión general	Contributivo	Indeterminada	43	447	1738
INGENIERO DE SOPORTE CLOUD	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Especialización	Homogénea	Importante	400	Diversificado	Análisis	132	Supervisión general	Contributivo	Indeterminada	43	575	3123
COORDINADOR NACIONAL DE TRANSMISION	INTERCONEXION	Especialización	Homogénea	Importante	350	Diversificado	Análisis	116	Supervisión general	Contributivo	Indeterminada	50	516	4507
COORDINADOR DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	INALAMBRICO	Profesional	Homogénea	Importante	304	Diversificado	Análisis	100	Supervisión general	Contributivo	Media	100	504	1988
COORDINADOR O&M REDES INALAMBRICAS	INALAMBRICO	Profesional	Homogénea	Importante	304	Diversificado	Análisis	100	Supervisión general	Contributivo	Media	100	504	1894
ANALISTA DE INTERCONEXION	INTERCONEXION	Especialización	Homogénea	Importante	350	Diversificado	Análisis	116	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	33	499	2810
ANALISTA DE SOPORTE NIVEL 2	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Especialización	Homogénea	Importante	350	Diversificado	Análisis	102	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	29	481	1738
ESPECIALISTA EN SEGURIDAD SOPORTE NIVEL II	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Especialización	Homogénea	Importante	350	Diversificado	Análisis	102	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	29	481	2300
INGENIERO DE SOPORTE EN SITIO	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Profesional	Homogénea	Critica	350	Semirústica	Análisis	102	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	29	481	2000
IMPLEMENTADOR COMUNICACIONES UNIFICADAS	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Profesional	Homogénea	Importante	304	Diversificado	Análisis	100	Supervisión general	Contributivo	Indeterminada	43	447	1593
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS BACKBONE	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Profesional	Homogénea	Importante	304	Diversificado	Análisis	100	Supervisión general	Contributivo	Indeterminada	43	447	2363
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE SEGURIDAD	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Profesional	Homogénea	Importante	304	Diversificado	Análisis	100	Supervisión general	Contributivo	Indeterminada	43	447	2290
AUDITOR DE APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Tecnólogo o Profesional	Homogénea	Importante	264	Claramente definido	Análisis	150	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	25	439	1416
COORDINADOR DE DISEÑO	DISEÑO	Profesional	Homogénea	Importante	304	Semirústica	Análisis	88	Supervisión general	Contributivo	Indeterminada	43	435	1603
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS ESPECIALES	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Profesional	Homogénea	Importante	304	Diversificado	Análisis	100	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	29	433	1593
PROFESIONAL ADMINISTRADOR IRUS	PLANTA EXTERNA	Profesional	Homogénea	Critica	304	Diversificado	Análisis	100	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	29	433	2769

LIDER DE ANALISTAS DE SOPORTE REGIONAL	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Profesional	Homogénea	Básica	264	Diversificado	Análisis	87	Supervisión general	Contributivo	Indeterminada	43	394	2000
JEFE ZONAL	PLANTA EXTERNA	Tecnólogo	Homogénea	Critica	264	Diversificado	Análisis	87	Supervisión general	Contributivo	Indeterminada	43	394	1894
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE CONECTIVIDAD	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Profesional	Homogénea	Importante	304	Semirutina	Modelos	67	Estandarizada	Remoto	Indeterminada	22	393	1780
LIDER DE SUPERVISION Y CONTROL	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Profesional	Homogénea	Básica	264	Semirutina	Análisis	77	Supervisión general	Contributivo	Indeterminada	43	384	1670
ANALISTA DE ASEGURAMIENTO	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Profesional	Básica	Critica	264	Diversificado	Análisis	77	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	29	370	3539
ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA TI	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Profesional	Homogénea	Básica	264	Diversificado	Análisis	77	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	29	370	2602
AGENTE CENTRO DE GESTION CCE	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Técnico o Tecnólogo	Homogénea	Importante	230	Diversificado	Modelos	58	Restringida	Contributivo	Indeterminada	14	302	1010
LIDER DE SOPORTE MEGANET - ESTATAL	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Tecnólogo	Homogénea	Básica	200	Semirutina	Análisis	58	Supervisión general	Contributivo	Indeterminada	43	301	1769
LIDER DE SOPORTE NIVEL 1	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Tecnólogo	Homogénea	Básica	200	Semirutina	Análisis	58	Supervisión general	Contributivo	Indeterminada	43	301	1738
LIDER DE ZONA REDES INALAMBRICAS	INALAMBRICO	Tecnólogo	Básica	Critica	200	Semirutina	Análisis	58	Estandarizada	Contributivo	Muy pequeña	38	296	1093
ASISTENTE DE VALORACION DE PROYECTOS	DISEÑO	Profesional	Básica	Básica	200	Semirutina	Análisis	58	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	29	287	1291
GESTOR DE IMPLEMENTACION	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Tecnólogo	Homogénea	Importante	200	Semirutina	Modelos	44	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	29	273	1072
ASISTENTE PROYECTO COMPRA EFICIENTE	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Tecnólogo o Profesional	Homogénea	Importante	200	Semirutina	Modelos	44	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	29	273	1072
LIDER DE LABORATORIO	LABORATORIO	Tecnólogo	Básica	Básica	152	Rutina	Análisis	38	Supervisión general	Contributivo	Muy pequeña	76	266	1564
JEFE DE CUADRILLA	PLANTA EXTERNA	Técnico	Básica	Critica	200	Diversificado	Modelos	44	Controlada	Contributivo	Indeterminada	22	266	1239
ASISTENTE DE PRE-VIABILIDADES Y VIABILIDADES	DISEÑO	Tecnólogo	Básica	Importante	175	Semirutina	Análisis	51	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	29	255	1239
GESTOR DE RED	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Tecnólogo	Básica	Importante	175	Semirutina	Análisis	51	Controlada	Contributivo	Indeterminada	19	245	1301
ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Tecnólogo	Básica	Importante	175	Semirutina	Modelos	39	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	29	243	1291
AGENTE CENTRO DE GESTION E-HOME	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Tecnólogo	Básica	Importante	175	Semirutina	Análisis	44	Controlada	Contributivo	Indeterminada	19	238	843
AGENTE CENTRO DE GESTION E-BUSINESS	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Tecnólogo	Básica	Importante	175	Semirutina	Análisis	44	Controlada	Contributivo	Indeterminada	19	238	1010
AGENTE CENTRO DE GESTION SUPERNUMERARIO E-BUSINESS	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Tecnólogo	Básica	Importante	175	Semirutina	Análisis	44	Controlada	Contributivo	Indeterminada	19	238	843
AGENTE CENTRO DE GESTION ESTATAL	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Tecnólogo	Básica	Importante	175	Semirutina	Análisis	44	Controlada	Contributivo	Indeterminada	19	238	843
AGENTE CENTRO DE GESTION SUPERNUMERARIO	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Tecnólogo	Básica	Importante	175	Semirutina	Análisis	44	Controlada	Contributivo	Indeterminada	19	238	843
AGENTE CENTRO DE GESTION ADMINISTRATIVO	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Técnico o Tecnólogo	Básica	Importante	175	Semirutina	Modelos	33	Controlado	Remoto	Indeterminada	14	222	885
ASISTENTE DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	INALAMBRICO	Tecnólogo	Básica	Básica	152	Semirutina	Análisis	38	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	29	219	1166
ASISTENTE DE INTERCONEXION DE REDES INALAMBRICAS	INALAMBRICO	Tecnólogo	Básica	Básica	152	Rutina	Modelos	29	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	33	214	1541
ASISTENTE DE INTERCONEXION	INTERCONEXION	Tecnólogo	Básica	Básica	132	Diversificado	Análisis	38	Supervisión general	Contributivo	Indeterminada	43	213	1499
GESTOR DE RETIROS	APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	Tecnólogo o Profesional	Básica	Importante	152	Semirutina	Modelos	33	Estandarizada	Remoto	Indeterminada	22	207	1072

AUDITOR CENTRO DE GESTION	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Tecnólogo	Básica	Básica	152	Semirrutina	Modelos	33	Estandarizada	Remoto	Indeterminada	22	207	1010
ADMINISTRADOR SISTEMAS DE MONITOREO	SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	Tecnólogo	Básica	Básica	152	Semirrutina	Modelos	33	Controlada	Contributivo	Indeterminada	19	204	1228
JEFE LINIERO P.E	PLANTA EXTERNA	Tecnólogo	Básica	Importante	152	Semirrutina	Modelos	33	Estandarizada	Remoto	Indeterminada	19	204	1103
TECNICO INALAMBRICO	INALAMBRICO	Técnico	Básica	Critica	152	Semirrutina	Modelos	33	Controlada	Contributivo	Indeterminada	19	204	885
AUDITOR DE PROCESOS REDES Y FIBRA	PLANTA EXTERNA	Tecnólogo	Básica	Básica	132	Semirrutina	Modelos	29	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	29	190	1416
ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	PLANTA EXTERNA	Técnico	Básica	Importante	132	Semirrutina	Modelos	29	Estandarizada	Remoto	Indeterminada	22	183	1010
TECNICO INALAMBRICO CONDUCTOR	INALAMBRICO	Técnico	Básica	Critica	132	Semirrutina	Modelos	29	Controlada	Contributivo	Indeterminada	19	180	885
ASISTENTE DE APROVISIONAMIENTO DE REDES INALAMBRICAS	INALAMBRICO	Tecnólogo	Básica	Básica	115	Diversificado	Análisis	33	Estandarizada	Contributivo	Indeterminada	29	177	1166
ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE INTERCONEXION	INTERCONEXION	Tecnólogo	Básica	Básica	132	Rutina	Modelos	25	Controlada	Remoto	Indeterminada	16	173	916
ASISTENTE DE PROYECTOS INALAMBRICOS	INALAMBRICO	Tecnólogo	Básica	Básica	132	Semirrutina	Modelos	25	Controlada	Remoto	Indeterminada	14	171	978
AUXILIAR TECNICO INALAMBRICO	INALAMBRICO	Técnico	Inexistente	Critica	115	Rutina	Modelos	18	Controlada	Contributivo	Indeterminada	19	152	833
ASISTENTE ACTUALIZACION DE RED	DISEÑO	Técnico	Inexistente	Básica	87	Rutina	Modelos	17	Controlada	Contributivo	Indeterminada	22	126	1041
TECNICO DE LABORATORIO	LABORATORIO	Técnico	Inexistente	Básica	76	Rutina	Modelos	14	Controlada	Remoto	Indeterminada	14	104	926
SECRETARIA	PLANTA EXTERNA	Técnico	Inexistente	Básica	76	Instrucciones	Memoris	9	Restringida	Remoto	Indeterminada	9	94	1010
ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	PLANTA EXTERNA	Bachiller	Inexistente	Básica	66	Rutina	Modelos	13	Restringida	Remoto	Indeterminada	9	88	1010
AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	PLANTA EXTERNA	Bachiller	Inexistente	Básica	66	Rutina	Modelos	13	Restringida	Remoto	Indeterminada	9	88	833
AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA CONDUCTOR	PLANTA EXTERNA	Bachiller	Inexistente	Básica	66	Rutina	Modelos	13	Restringida	Remoto	Indeterminada	9	88	885
AUXILIAR TECNICO Y ADMINISTRATIVO PLANTA EXTERNA	INALAMBRICO	Bachiller	Inexistente	Importante	66	Rutina	Memoris	8	Limitada	Remoto	Indeterminada	6	80	833
AUXILIAR TECNICO Y ADMINISTRATIVO PLANTA EXTERNA	PLANTA EXTERNA	Bachiller	Inexistente	Básica	57	Rutina	Modelos	11	Restringida	Remoto	Indeterminada	9	77	833

*Anexo 8 Salario propuesto para los cargos*

<b>CARGO</b>	<b>Total Puntos</b>	<b>SALARIO (miles)</b>	<b>SALARIO PROPUESTO</b>	<b>VALOR DEL AJUSTE AL CARGO</b>
COORDINADOR CENTRO DE GESTION	789	2967	3464	497
COORDINADOR DE INTERCONEXION NACIONAL INALAMBRICO	744	1988	3237	1249
JEFE DE DISEÑO Y PLANEACION DE REDES	699	2009	3021	1012
LIDER DE ASEGURAMIENTO	655	1738	2818	1080
INGENIERO DE SOPORTE CLOUD	575	3123	2469	-654
COORDINADOR NACIONAL DE TRANSMISION	516	4507	2226	-2281
COORDINADOR DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	504	1988	2180	192
COORDINADOR O&M REDES INALAMBRICAS	504	1894	2180	286
ANALISTA DE INTERCONEXION	499	2810	2159	-651
ANALISTA DE SOPORTE NIVEL 2	481	1738	2089	351
INGENIERO DE SOPORTE EN SITIO	481	2000	2089	89
IMPLEMENTADOR COMUNICACIONES UNIFICADAS	447	1593	1964	371

<b>CARGO</b>	<b>Total Puntos</b>	<b>SALARIO (miles)</b>	<b>SALARIO PROPUESTO</b>	<b>VALOR DEL AJUSTE AL CARGO</b>
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS BACKBONE	447	2363	1964	-399
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE SEGURIDAD	447	2290	1964	-326
AUDITOR DE APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	439	1416	1935	519
COORDINADOR DE DISEÑO	435	1603	1919	316
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS ESPECIALES	433	1593	1913	320
LIDER DE ANALISTAS DE SOPORTE REGIONAL	394	2000	1773	-227
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE CONECTIVIDAD	393	1780	1769	-11
LIDER DE SUPERVISION Y CONTROL	384	1670	1736	66
ANALISTA DE ASEGURAMIENTO	370	3539	1688	-1851
ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA TI	370	2602	1688	-914
AGENTE CENTRO DE GESTION CCE	302	1010	1467	457
LIDER DE SOPORTE MEGANET - ESTATAL	301	1769	1465	-304
LIDER DE SOPORTE NIVEL 1 Y 2	301	1738	1465	-273
LIDER DE ZONA REDES INALAMBRICAS	296	1093	1450	357

<b>CARGO</b>	<b>Total Puntos</b>	<b>SALARIO (miles)</b>	<b>SALARIO PROPUESTO</b>	<b>VALOR DEL AJUSTE AL CARGO</b>
ASISTENTE DE VALORACION DE PROYECTOS	287	1291	1422	131
GESTOR DE IMPLEMENTACION	273	1072	1380	308
ASISTENTE PROYECTO COMPRA EFICIENTE	273	1072	1380	308
LIDER DE LABORATORIO	266	1564	1359	-205
ASISTENTE DE PRE-VIABILIDADES Y VIABILIDADES	255	1239	1326	87
ASISTENTE DE DISEÑO	255	1093	1326	233
GESTOR DE RED	245	1301	1296	-5
ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	243	1291	1290	-1
AGENTE CENTRO DE GESTION CCE	238	1010	1276	266
AGENTE CENTRO DE GESTION E-BUSINESS	238	1010	1276	266
AGENTE CENTRO DE GESTION E-HOME	238	843	1276	433
AGENTE CENTRO DE GESTION ESTATAL	238	843	1276	433
AGENTE CENTRO DE GESTION SUPERNUMERARIO	238	843	1276	433
AGENTE CENTRO DE GESTION ADMINISTRATIVO	222	885	1232	347

<b>CARGO</b>	<b>Total Puntos</b>	<b>SALARIO (miles)</b>	<b>SALARIO PROPUESTO</b>	<b>VALOR DEL AJUSTE AL CARGO</b>
ASISTENTE DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	219	1166	1223	57
ASISTENTE DE INTERCONEXION DE REDES INALAMBRICAS	214	1541	1209	-332
ASISTENTE DE INTERCONEXION	213	1499	1207	-292
GESTOR DE RETIROS	207	1072	1191	119
AUDITOR CENTRO DE GESTION	207	1010	1191	181
ADMINISTRADOR SISTEMAS DE MONITOREO	204	1228	1183	-45
TECNICO INALAMBRICO	204	885	1182	297
AUDITOR DE APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	201	1416	1175	-241
TECNICO INALAMBRICO CONDUCTOR	180	885	1118	233
ASISTENTE DE APROVISIONAMIENTO DE REDES INALAMBRICAS	177	1166	1111	-55
ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE INTERCONEXION	173	916	1100	184
ASISTENTE DE PROYECTOS INALAMBRICOS	171	978	1094	116

<b>CARGO</b>	<b>Total Puntos</b>	<b>SALARIO (miles)</b>	<b>SALARIO PROPUESTO</b>	<b>VALOR DEL AJUSTE AL CARGO</b>
AUXILIAR TECNICO INALAMBRICO	152	833	1046	213
AGENTE CENTRO DE GESTION ADMINISTRATIVO	138	885	1011	126
ASISTENTE ACTUALIZACION DE RED	126	1041	980	-61
TECNICO DE LABORATORIO	104	926	930	4
ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	88	1010	892	-118
CONDUCTOR	80	833	874	41
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	77	864	868	4

**Anexo 9 Análisis salarial del mercado**

CARGO MEDIA COMMERCE	CARGO GENERICO PARA ANALISIS MEDIA COMMERCE	SALARIO BASICO	DESCRIPCION DEL CARGO	SALARIO PROMEDIO	Q1	Mediana	Q3
DIRECTOR DE REDES Y TECNOLOGÍA	DIRECTOR PLANEACIÓN TECNICA	\$ 12.089.000	Dirigir, coordinar y controlar los procesos de telecomunicaciones y mantenimiento de redes de la organización, con el fin de asegurar la conectividad requerida entre las áreas para el correcto funcionamiento de la operación del negocio.	\$ 12.066.000	\$ 10.073.000	\$ 12.089.000	\$ 13.407.000
SUBDIRECTOR DE SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	DIRECTOR DE SERVICIO AL CLIENTE	\$ 11.371.000	Dirigir, coordinar y controlar las estrategias de servicio al cliente de la organización, orientadas a brindar calidad en el servicio y garantizar atención oportuna de las peticiones, quejas y reclamos de los clientes.	\$ 11.092.000	\$ 8.781.000	\$ 11.371.000	\$ 13.124.000
LIDER DE ANALISTAS DE SOPORTE REGIONAL	JEFE DE INSTALACIONES	\$ 6.410.000	Coordinar, gestionar y controlar las acciones de la evaluación técnica de equipos y la administración de los convenios asociados a la operación con el fin de garantizar el correcto funcionamiento de la operación de comunicaciones, de acuerdo con los lineamientos corporativos y la regulación de los órganos de control.	\$ 6.523.000	\$ 5.373.000	\$ 6.410.000	\$ 7.785.000
LIDER DE ASEGURAMIENTO	JEFE DE INSTALACIONES	\$ 6.410.000	Coordinar, gestionar y controlar las acciones de la evaluación técnica de equipos y la administración de los convenios asociados a la operación con el fin de garantizar el correcto funcionamiento de la operación de comunicaciones, de acuerdo con los lineamientos corporativos y la regulación de los órganos de control.	\$ 6.523.000	\$ 5.373.000	\$ 6.410.000	\$ 7.785.000
SUBDIRECTOR NACIONAL DE INTERCONEXION	JEFE DEPARTAMENTO GESTIÓN DE RED	\$ 5.967.000	Coordinar, gestionar y controlar las redes de comunicación y transmisión de información de la organización, velando por la conservación y seguridad de estas, con el fin de garantizar la conectividad de los usuarios para el buen desarrollo de las actividades	\$ 5.989.000	\$ 5.284.000	\$ 5.967.000	\$ 6.715.000

CARGO MEDIA COMMERCE	CARGO GENERICO PARA ANALISIS MEDIA COMMERCE	SALARIO BASICO	DESCRIPCION DEL CARGO	SALARIO PROMEDIO	Q1	Mediana	Q3
IMPLEMENTADOR COMUNICACIONES UNIFICADAS	ANALISTA DE TECNOLOGIA SENIOR	\$ 5.814.000	Analizar, desarrollar, implementar, modificar e instalar sistemas de alta complejidad en diferentes ambientes operativos, elaborar manuales, y actualizarlos, al igual que las especificaciones técnicas, los planes de ensayos, etc.	\$ 6.070.000	\$ 5.205.000	\$ 5.814.000	\$ 7.191.000
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS BACKBONE	ANALISTA DE TECNOLOGIA SENIOR	\$ 5.814.000	Analizar, desarrollar, implementar, modificar e instalar sistemas de alta complejidad en diferentes ambientes operativos, elaborar manuales, y actualizarlos, al igual que las especificaciones técnicas, los planes de ensayos, etc.	\$ 6.070.000	\$ 5.205.000	\$ 5.814.000	\$ 7.191.000
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE CONECTIVIDAD	ANALISTA DE TECNOLOGIA SENIOR	\$ 5.814.000	Analizar, desarrollar, implementar, modificar e instalar sistemas de alta complejidad en diferentes ambientes operativos, elaborar manuales, y actualizarlos, al igual que las especificaciones técnicas, los planes de ensayos, etc.	\$ 6.070.000	\$ 5.205.000	\$ 5.814.000	\$ 7.191.000
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE SEGURIDAD	ANALISTA DE TECNOLOGIA SENIOR	\$ 5.814.000	Analizar, desarrollar, implementar, modificar e instalar sistemas de alta complejidad en diferentes ambientes operativos, elaborar manuales, y actualizarlos, al igual que las especificaciones técnicas, los planes de ensayos, etc.	\$ 6.070.000	\$ 5.205.000	\$ 5.814.000	\$ 7.191.000
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS ESPECIALES	ANALISTA DE TECNOLOGIA SENIOR	\$ 5.814.000	Analizar, desarrollar, implementar, modificar e instalar sistemas de alta complejidad en diferentes ambientes operativos, elaborar manuales, y actualizarlos, al igual que las especificaciones técnicas, los planes de ensayos, etc.	\$ 6.070.000	\$ 5.205.000	\$ 5.814.000	\$ 7.191.000
INGENIERO DE SOPORTE CLOUD	ANALISTA DE TECNOLOGIA SENIOR	\$ 5.814.000	Analizar, desarrollar, implementar, modificar e instalar sistemas de alta complejidad en diferentes ambientes operativos, elaborar manuales, y actualizarlos, al igual que las especificaciones técnicas, los planes de ensayos, etc.	\$ 6.070.000	\$ 5.205.000	\$ 5.814.000	\$ 7.191.000

CARGO MEDIA COMMERCE	CARGO GENERICO PARA ANALISIS MEDIA COMMERCE	SALARIO BASICO	DESCRIPCION DEL CARGO	SALARIO PROMEDIO	Q1	Mediana	Q3
ANALISTA DE SOPORTE NIVEL 2	ANALISTA DE TECNOLOGIA SENIOR	\$ 5.814.000	Analizar, desarrollar, implementar, modificar e instalar sistemas de alta complejidad en diferentes ambientes operativos, elaborar manuales, y actualizarlos, al igual que las especificaciones técnicas, los planes de ensayos, etc.	\$ 6.070.000	\$ 5.205.000	\$ 5.814.000	\$ 7.191.000
ESPECIALISTA EN SEGURIDAD SOPORTE NIVEL II	ANALISTA DE TECNOLOGIA SENIOR	\$ 5.814.000	Analizar, desarrollar, implementar, modificar e instalar sistemas de alta complejidad en diferentes ambientes operativos, elaborar manuales, y actualizarlos, al igual que las especificaciones técnicas, los planes de ensayos, etc.	\$ 6.070.000	\$ 5.205.000	\$ 5.814.000	\$ 7.191.000
LIDER DE LABORATORIO	JEFE DE LABORATORIO	\$ 5.319.000	Coordinar, gestionar y controlar los procedimientos, pruebas y muestras de laboratorio de acuerdo con los procedimientos establecidos, con el fin de determinar causas y efectos que soporten mejoramientos al proceso productivo de la organización	\$ 5.299.000	\$ 4.544.000	\$ 5.319.000	\$ 6.034.000
AUDITOR DE APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	AUDITOR	\$ 4.761.000	Auditar los procesos de la organización, de acuerdo con la normatividad aplicable y los procedimientos establecidos, con el fin de entregar un diagnóstico de estos y sugerir los correctivos necesarios	\$ 4.700.000	\$ 3.400.000	\$ 4.761.000	\$ 5.940.000
AUDITOR CENTRO DE GESTIÓN	AUDITOR	\$ 4.761.000	Auditar los procesos de la organización, de acuerdo con la normatividad aplicable y los procedimientos establecidos, con el fin de entregar un diagnóstico de estos y sugerir los correctivos necesarios	\$ 4.700.000	\$ 3.400.000	\$ 4.761.000	\$ 5.940.000
AUDITOR DE PROCESOS REDES Y FIBRA	AUDITOR	\$ 4.761.000	Auditar los procesos de la organización, de acuerdo con la normatividad aplicable y los procedimientos establecidos, con el fin de entregar un diagnóstico de estos y sugerir los correctivos necesarios	\$ 4.700.000	\$ 3.400.000	\$ 4.761.000	\$ 5.940.000
COORDINADOR DE INTERCONEXION NACIONAL INALAMBRICO	COORDINADOR DE OPERACIONES	\$ 4.041.000	Coordinar, gestionar y controlar los procesos productivos y técnicos de la organización, basado en la administración eficiente de los recursos, optimización de la capacidad de planta instalada y cumplimiento de los estándares de calidad, con el fin de garantizar los niveles de producción programados.	\$ 4.004.000	\$ 3.528.000	\$ 4.041.000	\$ 4.442.000

CARGO MEDIA COMMERCE	CARGO GENERICO PARA ANALISIS MEDIA COMMERCE	SALARIO BASICO	DESCRIPCION DEL CARGO	SALARIO PROMEDIO	Q1	Mediana	Q3
COORDINADOR REGIONAL REDES DE FIBRA ÓPTICA	COORDINADOR DE OPERACIONES	\$ 4.041.000	Coordinar, gestionar y controlar los procesos productivos y técnicos de la organización, basado en la administración eficiente de los recursos, optimización de la capacidad de planta instalada y cumplimiento de los estándares de calidad, con el fin de garantizar los niveles de producción programados.	\$ 4.004.000	\$ 3.528.000	\$ 4.041.000	\$ 4.442.000
LIDER DE SUPERVISION Y CONTROL	ANALISTA CONTROL DE GESTION	\$ 3.782.000	Apoyar, realizar y analizar actividades e informes de gestión con el fin de lograr eficiencia y mejoramiento en las operaciones del negocio que permitan brindar servicios y productos de calidad con el cliente.	\$ 3.626.000	\$ 2.541.000	\$ 3.782.000	\$ 4.557.000
COORDINADOR NACIONAL DE TRANSMISION	COORDINADOR DE PROCESOS	\$ 3.765.000	Coordinar y supervisar las actividades de análisis de los procesos de la organización, de acuerdo con los lineamientos del jefe inmediato, con el fin de garantizar la optimización y mejoramiento de los procedimientos	\$ 3.813.000	\$ 3.252.000	\$ 3.765.000	\$ 4.423.000
COORDINADOR DE DISEÑO	COORDINADOR DE PROCESOS	\$ 3.765.000	Coordinar y supervisar las actividades de análisis de los procesos de la organización, de acuerdo con los lineamientos del jefe inmediato, con el fin de garantizar la optimización y mejoramiento de los procedimientos	\$ 3.813.000	\$ 3.252.000	\$ 3.765.000	\$ 4.423.000
COORDINADOR DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	COORDINADOR DE PROCESOS	\$ 3.765.000	Coordinar y supervisar las actividades de análisis de los procesos de la organización, de acuerdo con los lineamientos del jefe inmediato, con el fin de garantizar la optimización y mejoramiento de los procedimientos	\$ 3.813.000	\$ 3.252.000	\$ 3.765.000	\$ 4.423.000
COORDINADOR O&M REDES INALAMBRICAS	COORDINADOR DE PROCESOS	\$ 3.765.000	Coordinar y supervisar las actividades de análisis de los procesos de la organización, de acuerdo con los lineamientos del jefe inmediato, con el fin de garantizar la optimización y mejoramiento de los procedimientos	\$ 3.813.000	\$ 3.252.000	\$ 3.765.000	\$ 4.423.000
GESTOR DE IMPLEMENTACION	ANALISTA DE PROYECTOS	\$ 3.750.000	Identificar, elaborar, y ejecutar los diferentes proyectos asignados orientados al mejoramiento de las condiciones y la efectividad de los procesos de la organización, con el fin de asegurar que los mismos se ejecuten dentro de los presupuestos, plazos y políticas de calidad de la organización.	\$ 3.730.000	\$ 3.168.000	\$ 3.750.000	\$ 4.270.000

CARGO MEDIA COMMERCE	CARGO GENERICO PARA ANALISIS MEDIA COMMERCE	SALARIO BASICO	DESCRIPCION DEL CARGO	SALARIO PROMEDIO	Q1	Mediana	Q3
GESTOR DE RETIROS	ANALISTA DE PROYECTOS	\$ 3.750.000	Identificar, elaborar, y ejecutar los diferentes proyectos asignados orientados al mejoramiento de las condiciones y la efectividad de los procesos de la organización, con el fin de asegurar que los mismos se ejecuten dentro de los presupuestos, plazos y políticas de calidad de la organización.	\$ 3.730.000	\$ 3.168.000	\$ 3.750.000	\$ 4.270.000
ASISTENTE PROYECTO COMPRA EFICIENTE	ANALISTA DE PROYECTOS	\$ 3.750.000	Identificar, elaborar, y ejecutar los diferentes proyectos asignados orientados al mejoramiento de las condiciones y la efectividad de los procesos de la organización, con el fin de asegurar que los mismos se ejecuten dentro de los presupuestos, plazos y políticas de calidad de la organización.	\$ 3.730.000	\$ 3.168.000	\$ 3.750.000	\$ 4.270.000
ASISTENTE DE PRE-VIABILIDADES Y VIABILIDADES	ANALISTA DE PROYECTOS	\$ 3.750.000	Identificar, elaborar, y ejecutar los diferentes proyectos asignados orientados al mejoramiento de las condiciones y la efectividad de los procesos de la organización, con el fin de asegurar que los mismos se ejecuten dentro de los presupuestos, plazos y políticas de calidad de la organización.	\$ 3.730.000	\$ 3.168.000	\$ 3.750.000	\$ 4.270.000
ASISTENTE DE VALORACIÓN DE PROYECTOS	ANALISTA DE PROYECTOS	\$ 3.750.000	Identificar, elaborar, y ejecutar los diferentes proyectos asignados orientados al mejoramiento de las condiciones y la efectividad de los procesos de la organización, con el fin de asegurar que los mismos se ejecuten dentro de los presupuestos, plazos y políticas de calidad de la organización.	\$ 3.730.000	\$ 3.168.000	\$ 3.750.000	\$ 4.270.000
ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA TI	INGENIERO PROGRAMADOR	\$ 3.743.000	Analizar, diseñar y desarrollar programas de sistemas de información, de acuerdo con las necesidades de la organización y funcionalidades requeridas por los líderes organizacionales, con el fin de optimizar y mejorar las herramientas de información para la toma de decisiones de la organización.		\$ 2.508.000	\$ 3.743.000	\$ 4.891.000
COORDINADOR CENTRO DE GESTIÓN	COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE	\$ 3.703.000	Coordinar y controlar las estrategias de servicio al cliente de la organización, orientadas a brindar calidad en el servicio y garantizar atención oportuna de las peticiones, quejas y reclamos de los clientes.	\$ 3.689.000	\$ 3.266.000	\$ 3.703.000	\$ 4.099.000

CARGO MEDIA COMMERCE	CARGO GENERICO PARA ANALISIS MEDIA COMMERCE	SALARIO BASICO	DESCRIPCION DEL CARGO	SALARIO PROMEDIO	Q1	Mediana	Q3
ANALISTA DE INTERCONEXION	ADMINISTRADOR DE REDES	\$ 3.694.000	Administrar, autorizar y controlar las redes de comunicación y transmisión de la información de la organización, velando por la conservación y seguridad de estas, con el fin de garantizar la conectividad de los usuarios para el buen desarrollo de las actividades.	\$ 3.775.000	\$ 2.809.000	\$ 3.694.000	\$ 4.824.000
LIDER DE ZONA REDES INALAMBRICAS	ADMINISTRADOR DE REDES	\$ 3.694.000	Administrar, autorizar y controlar las redes de comunicación y transmisión de la información de la organización, velando por la conservación y seguridad de estas, con el fin de garantizar la conectividad de los usuarios para el buen desarrollo de las actividades.	\$ 3.775.000	\$ 2.809.000	\$ 3.694.000	\$ 4.824.000
ADMINISTRADOR SISTEMAS DE MONITOREO	ANALISTA DE PROCESOS	\$ 3.355.000	Identificar, elaborar ejecutar planes de acción sobre las deficiencias y necesidades de los procesos de la organización, de acuerdo con los procedimientos establecidos, con el fin de implementar sistemas y procedimientos de mejoramiento continuo.	\$ 3.355.000	\$ 2.827.000	\$ 3.355.000	\$ 3.823.000
ANALISTA DE ASEGURAMIENTO	INGENIERO DE SOPORTE TECNICO	\$ 2.734.000	Diseñar, coordinar y supervisar los procesos de soporte técnico en instalación y adecuación de telecomunicaciones de la organización con el fin de asegurar la conectividad de las redes y funcionamiento	\$ 2.806.000	\$ 2.103.000	\$ 2.734.000	\$ 3.581.000
ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	INGENIERO DE SOPORTE TECNICO	\$ 2.734.000	Diseñar, coordinar y supervisar los procesos de soporte técnico en instalación y adecuación de telecomunicaciones de la organización con el fin de asegurar la conectividad de las redes y funcionamiento	\$ 2.806.000	\$ 2.103.000	\$ 2.734.000	\$ 3.581.000
INGENIERO DE SOPORTE EN SITIO	INGENIERO DE SOPORTE TECNICO	\$ 2.734.000	Diseñar, coordinar y supervisar los procesos de soporte técnico en instalación y adecuación de telecomunicaciones de la organización con el fin de asegurar la conectividad de las redes y funcionamiento	\$ 2.806.000	\$ 2.103.000	\$ 2.734.000	\$ 3.581.000
LIDER DE SOPORTE MEGANET - ESTATAL	INGENIERO DE SOPORTE TECNICO	\$ 2.734.000	Diseñar, coordinar y supervisar los procesos de soporte técnico en instalación y adecuación de telecomunicaciones de la organización con el fin de asegurar la conectividad de las redes y funcionamiento	\$ 2.806.000	\$ 2.103.000	\$ 2.734.000	\$ 3.581.000

CARGO MEDIA COMMERCE	CARGO GENERICO PARA ANALISIS MEDIA COMMERCE	SALARIO BASICO	DESCRIPCION DEL CARGO	SALARIO PROMEDIO	Q1	Mediana	Q3
LIDER DE SOPORTE NIVEL 1 Y 2	INGENIERO DE SOPORTE TECNICO	\$ 2.734.000	Diseñar, coordinar y supervisar los procesos de soporte técnico en instalación y adecuación de telecomunicaciones de la organización con el fin de asegurar la conectividad de las redes y funcionamiento	\$ 2.806.000	\$ 2.103.000	\$ 2.734.000	\$ 3.581.000
TECNICO DE LABORATORIO	ANALISTA DE LABORATORIO	\$ 2.270.000	Realizar ensayos y mediciones sobre las muestras de laboratorio para realizar el correspondiente análisis de acuerdo con los estándares establecidos por la organización.	\$ 2.388.000	\$ 1.985.000	\$ 2.270.000	\$ 2.909.000
ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE INTERCONEXION	ASISTENTE DE REDES	\$ 1.403.000	Administrar, autorizar y controlar las redes de comunicación y transmisión de la compañía, velando por la conservación y seguridad de estas, con el fin de garantizar la conectividad de los usuarios para el buen desarrollo de las actividades.	\$ 1.370.000	\$ 1.165.000	\$ 1.403.000	\$ 1.542.000
ASISTENTE DE INTERCONEXION	ASISTENTE DE REDES	\$ 1.403.000	Administrar, autorizar y controlar las redes de comunicación y transmisión de la compañía, velando por la conservación y seguridad de estas, con el fin de garantizar la conectividad de los usuarios para el buen desarrollo de las actividades.	\$ 1.370.000	\$ 1.165.000	\$ 1.403.000	\$ 1.542.000
ASISTENTE DE INTERCONEXION DE REDES INALAMBRICAS	ASISTENTE DE REDES	\$ 1.403.000	Administrar, autorizar y controlar las redes de comunicación y transmisión de la compañía, velando por la conservación y seguridad de estas, con el fin de garantizar la conectividad de los usuarios para el buen desarrollo de las actividades.	\$ 1.370.000	\$ 1.165.000	\$ 1.403.000	\$ 1.542.000
ASISTENTE ACTUALIZACIÓN DE RED	ASISTENTE DE REDES	\$ 1.403.000	Administrar, autorizar y controlar las redes de comunicación y transmisión de la compañía, velando por la conservación y seguridad de estas, con el fin de garantizar la conectividad de los usuarios para el buen desarrollo de las actividades.	\$ 1.370.000	\$ 1.165.000	\$ 1.403.000	\$ 1.542.000
GESTOR DE RED	ASISTENTE DE REDES	\$ 1.403.000	Administrar, autorizar y controlar las redes de comunicación y transmisión de la compañía, velando por la conservación y seguridad de estas, con el fin de garantizar la conectividad de los usuarios para el buen desarrollo de las actividades.	\$ 1.370.000	\$ 1.165.000	\$ 1.403.000	\$ 1.542.000

CARGO MEDIA COMMERCE	CARGO GENERICO PARA ANALISIS MEDIA COMMERCE	SALARIO BASICO	DESCRIPCION DEL CARGO	SALARIO PROMEDIO	Q1	Mediana	Q3
ASISTENTE DE APROVISIONAMIENTO DE REDES INALAMBRICAS	ASISTENTE DE REDES	\$ 1.403.000	Administrar, autorizar y controlar las redes de comunicación y transmisión de la compañía, velando por la conservación y seguridad de estas, con el fin de garantizar la conectividad de los usuarios para el buen desarrollo de las actividades.	\$ 1.370.000	\$ 1.165.000	\$ 1.403.000	\$ 1.542.000
ASISTENTE DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	ASISTENTE DE REDES	\$ 1.403.000	Administrar, autorizar y controlar las redes de comunicación y transmisión de la compañía, velando por la conservación y seguridad de estas, con el fin de garantizar la conectividad de los usuarios para el buen desarrollo de las actividades.	\$ 1.370.000	\$ 1.165.000	\$ 1.403.000	\$ 1.542.000
ASISTENTE DE PROYECTOS INALAMBRICOS	ASISTENTE DE REDES	\$ 1.403.000	Administrar, autorizar y controlar las redes de comunicación y transmisión de la compañía, velando por la conservación y seguridad de estas, con el fin de garantizar la conectividad de los usuarios para el buen desarrollo de las actividades.	\$ 1.370.000	\$ 1.165.000	\$ 1.403.000	\$ 1.542.000
AUXILIAR TECNICO INALAMBRICO	TECNICO DE OPERACION Y MANTENIMIENTO DE REDES	\$ 1.235.000	Soportar y mantener las redes tecnológicas de la compañía, proporcionando servicios de mantenimiento y resolución de problemas, garantizando la correcta funcionalidad de las redes.	\$ 1.237.000	\$ 1.105.000	\$ 1.235.000	\$ 1.371.000
CONDUCTOR	TECNICO DE OPERACION Y MANTENIMIENTO DE REDES	\$ 1.235.000	Soportar y mantener las redes tecnológicas de la compañía, proporcionando servicios de mantenimiento y resolución de problemas, garantizando la correcta funcionalidad de las redes.	\$ 1.237.000	\$ 1.105.000	\$ 1.235.000	\$ 1.371.000
TÉCNICO INALAMBRICO	TECNICO DE OPERACION Y MANTENIMIENTO DE REDES	\$ 1.235.000	Soportar y mantener las redes tecnológicas de la compañía, proporcionando servicios de mantenimiento y resolución de problemas, garantizando la correcta funcionalidad de las redes.	\$ 1.237.000	\$ 1.105.000	\$ 1.235.000	\$ 1.371.000
TÉCNICO INALAMBRICO CONDUCTOR	TECNICO DE OPERACION Y MANTENIMIENTO DE REDES	\$ 1.235.000	Soportar y mantener las redes tecnológicas de la compañía, proporcionando servicios de mantenimiento y resolución de problemas, garantizando la correcta funcionalidad de las redes.	\$ 1.237.000	\$ 1.105.000	\$ 1.235.000	\$ 1.371.000

CARGO MEDIA COMMERCE	CARGO GENERICO PARA ANALISIS MEDIA COMMERCE	SALARIO BASICO	DESCRIPCION DEL CARGO	SALARIO PROMEDIO	Q1	Mediana	Q3
AUXILIAR TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO PLANTA EXTERNA	TECNICO DE OPERACION Y MANTENIMIENTO DE REDES	\$ 1.235.000	Soportar y mantener las redes tecnológicas de la compañía, proporcionando servicios de mantenimiento y resolución de problemas, garantizando la correcta funcionalidad de las redes.	\$ 1.237.000	\$ 1.105.000	\$ 1.235.000	\$ 1.371.000
ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	TECNICO DE OPERACION Y MANTENIMIENTO DE REDES	\$ 1.235.000	Soportar y mantener las redes tecnológicas de la compañía, proporcionando servicios de mantenimiento y resolución de problemas, garantizando la correcta funcionalidad de las redes.	\$ 1.237.000	\$ 1.105.000	\$ 1.235.000	\$ 1.371.000
AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	TECNICO DE OPERACION Y MANTENIMIENTO DE REDES	\$ 1.235.000	Soportar y mantener las redes tecnológicas de la compañía, proporcionando servicios de mantenimiento y resolución de problemas, garantizando la correcta funcionalidad de las redes.	\$ 1.237.000	\$ 1.105.000	\$ 1.235.000	\$ 1.371.000
AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	TECNICO DE OPERACION Y MANTENIMIENTO DE REDES	\$ 1.235.000	Soportar y mantener las redes tecnológicas de la compañía, proporcionando servicios de mantenimiento y resolución de problemas, garantizando la correcta funcionalidad de las redes.	\$ 1.237.000	\$ 1.105.000	\$ 1.235.000	\$ 1.371.000

**Anexo 10 Primera escala política salarial**

Nombre	Cargo	SALARIO ACTUAL MILES	PUNTOS	MAX	MIN	DIFERENCIA	% aumento	CATEGORIA TIPO DE CARGO	TIPO DE CARGO	SALARIO MERCADO POR CIUDAD Q1 A Q3	DIFERE SALARIO DE MERCADO, Q1 A Q3.	DESVIACIÓN MERCADO Q1 A Q3	ESTADO DE COMPETITIVIDAD	FECHA DE NACIMIENTO
CESAR AUGUSTO HURTADO VALLE	AUXILIAR TECNICO Y ADMINISTRATIVO PLANTA EXTERNA	833	77	1.019	753	186	18%	1	OPERATIVOS	872	-147	-14%	COMPETITIVIDAD	23/03/1989
CRISTIAN BASTO JIMENEZ	CONDUCTOR	833	80	1.028	760	195	19%	1	OPERATIVOS	872	156	-15%	COMPETITIVIDAD	18/07/1987
JARED ENOC CULMA SIERRA	CONDUCTOR	833	80	1.028	760	195	19%	1	OPERATIVOS	872	156	-15%	COMPETITIVIDAD	17/03/1991
MARIO FERNANDO CLAVIJO MEDINA	CONDUCTOR	833	80	1.028	760	195	19%	1	OPERATIVOS	872	156	-15%	COMPETITIVIDAD	17/08/1990
JUAN CAMILO GARCIA BARCO	ANALISTA DE INTERCONEXION	2.810	499	2.925	2.162	115	4%	2	OPERATIVOS	2.239	686	-23%	COMPETITIVIDAD	07/12/1989
ANDRES FELIPE HERNANDEZ ECHEVERRI	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	14/05/1987
JORGE MAURICIO GUALTERO ALVAREZ	ANALISTA DE INTERCONEXION	2.810	499	2.925	2.162	115	4%	2	OPERATIVOS	2.239	686	-23%	COMPETITIVIDAD	28/11/1988
ANDRES MAURICIO ZAPATA ECHEVERRI	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	18/10/1986
CAMILO ANDRES HERNANDEZ PIRANEQUE	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	08/01/1989

CRISTHIAN JOSE LEON CUENCA	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	947	88	1.049	776	102	10%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	09/12/1983
DANIS MARCOS LAMBIS GOMEZ	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	19/04/1982
HECTOR ALONSO VILLA GARCIA	ANALISTA DE INTERCONEXION	2.810	499	2.925	2.162	115	4%	2	OPERATIVOS	2.239	- 686	-23%	COMPETITIVIDAD	15/08/1987
ALEJANDRO ARISTIZABAL RAMIREZ	ANALISTA DE INTERCONEXION	2.810	499	2.925	2.162	115	4%	2	OPERATIVOS	2.239	- 686	-23%	COMPETITIVIDAD	23/02/1985
ADRIAN PIMIENTO RIOS	ANALISTA DE INTERCONEXION	2.810	499	2.925	2.162	115	4%	2	OPERATIVOS	2.239	- 686	-23%	COMPETITIVIDAD	21/03/1980
MIGUEL MAURICIO SIERRA MARTINEZ	JEFE ZONAL	2311	394,12	2316,088	1711,89	5,08752	0,002197	3	TACTICOS	2536,054	220	9%	NO COMPETITIVIDAD	30/03/1984
ELVER ARDILA PARRA	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	04/04/1991
FRANCISCO JAVIER SALCEDO CORTES	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	30/07/1991
FREDDY ALONSO DUQUE MONTOYA	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.049	776	39	4%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	22/09/1972
LUIS FERNANDO JIMENEZ BERNAL	JEFE ZONAL	2311	394,12	2316,088	1711,89	5,08752	0,002197	3	TACTICOS	2536,054	220	9%	NO COMPETITIVIDAD	28/11/1979
LUIS FARID BLANCO HOYOS	JEFE ZONAL	2311	394,12	2316,088	1711,89	5,08752	0,002197	3	TACTICOS	2536,054	220	9%	NO COMPETITIVIDAD	26/12/1984
JOHN JAIRO RODRIGUEZ DIAZ	JEFE ZONAL	2217	394,12	2316,088	1711,89	99,08752	0,042782	3	TACTICOS	2536,054	220	9%	NO COMPETITIVIDAD	23/10/1983

HECTOR ROLANDO RAMIREZ PAEZ	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	947	88	1.049	776	102	10%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	10/01/1985
DIEGO FELIPE LONDOÑO LONDOÑO	JEFE ZONAL	2311	394,12	2316,088	1711,89	5,08752	0,002197	3	TACTICOS	2536,054	220		9%	NO COMPETITIVIDAD	27/08/1980
ANDRES MAURICIO RAMIREZ GIRALDO	LIDER DE SOPORTE NIVEL 1	1738	301	1849,03	1366,67	111,03049	0,060048	3	TACTICOS	2200,87	352		19%	NO COMPETITIVIDAD	10/11/1992
ANDRES FELIPE CORRALES GARCIA	LIDER DE SOPORTE MEGANET - ESTATAL	1769	301	1849,03	1366,67	80,03049	0,043282	3	TACTICOS	2200,87	352		19%	NO COMPETITIVIDAD	28/02/1990
JEIDER AREVALO MELO	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	15/12/1991
JHON SEBASTIAN RODRIGUEZ MARIN	LIDER DE LABORATORIO	1564	266	1692,047	1250,64	128,04744	0,075676	3	TACTICOS	4281,795	2.590		153%	NO COMPETITIVIDAD	12/11/1991
WALTER ARANGO ZULETA	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1561	242,5	1592,336	1176,94	31,336	0,019679	2	OPERATIVOS	1692,915	101		6%	NO COMPETITIVIDAD	05/09/1990
RUSBELL ARIAS MORALES	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1436	242,5	1592,336	1176,94	156,336	0,09818	2	OPERATIVOS	1692,915	101		6%	NO COMPETITIVIDAD	15/06/1988
NIGER ANDRES CARRILLO GARCIA	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1436	242,5	1592,336	1176,94	156,336	0,09818	2	OPERATIVOS	1692,915	101		6%	NO COMPETITIVIDAD	20/02/1986
JORGE EVELIO GRIMALDO FORERO	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	03/08/1977
LIZ YENYFER ZULUAGA CARDONA	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1436	242,5	1592,336	1176,94	156,336	0,09818	2	OPERATIVOS	1692,915	101		6%	NO COMPETITIVIDAD	05/12/1984

DIEGO FERNANDO GONZALEZ ARIAS	ASISTENTE DE APROVISIONAMIENTO DE REDES INALAMBRICAS	1.166	177	1.340	990	174	13%	1	OPERATIVOS	919	-	421	-31%	COMPETITIVIDAD	21/09/1983
YULIANA JIMENA RODRIGUEZ BARRERA	ASISTENTE ACTUALIZACION DE RED	1.041	126	1.164	860	123	11%	1	OPERATIVOS	919	-	245	-21%	COMPETITIVIDAD	06/06/1984
LEOFRANDY MORALES GUTIERREZ	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	18/04/1985
ORLANDO MARIN OSPINA	ASISTENTE ACTUALIZACION DE RED	1.041	126	1.164	860	123	11%	1	OPERATIVOS	919	-	245	-21%	COMPETITIVIDAD	14/11/1962
JORGE LUIS LEGUIZAMON GRANADOS	ASISTENTE ACTUALIZACION DE RED	1.041	126	1.164	860	123	11%	1	OPERATIVOS	919	-	245	-21%	COMPETITIVIDAD	22/08/1984
DIEGO ALEJANDRO GARCIA PORRAS	ASISTENTE ACTUALIZACION DE RED	1.041	126	1.164	860	123	11%	1	OPERATIVOS	919	-	245	-21%	COMPETITIVIDAD	02/05/1994
ANDERSON TABORDA VALENCIA	ASISTENTE ACTUALIZACION DE RED	1.041	126	1.164	860	123	11%	1	OPERATIVOS	919	-	245	-21%	COMPETITIVIDAD	03/01/1994
MARIO HUMBERTO GOMEZ PATIÑO	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	13/02/1976
VLADIMIR CASTAÑEDA GARCIA	TECNICO DE LABORATORIO	926	104,44	1098,884	812,219	172,88449	0,157327	1	OPERATIVOS	1566,165	467	-	43%	NO COMPETITIVIDAD	19/01/1998
OSCAR ALBERTO GOMEZ PATIÑO	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	22/11/1963
OSCAR LUIS LANDERO HURTADO	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	15/11/1971
CARMEN LILIANA	SECRETARIA	1.010	94	1.068	790	58	5%	1	OPERATIVOS	840	-	228	-21%	COMPETITIVIDAD	20/08/1984

TRIANA TRIBIÑO														
RUDY OMAR ZAPATA ORTIZ	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	06/10/1978
MAYLIN MONTES MATOS	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	916	94	1.068	789	152	14%	1	OPERATIVOS	840	- 228	-21%	COMPETITIVIDAD	02/04/1995
WILLIAM ALBERTO VALENZUELA OSPINA	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	26/09/1996
WILLIAM ALONSO PAEZ GOMEZ	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.041	88	1.051	777	10	1%	1	OPERATIVOS	872	- 179	-17%	COMPETITIVIDAD	10/12/1984
YORDAN DE JESUS DIAZ RANGEL	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	13/01/1993
ANDRES CAMILO CASTAÑEDA GOMEZ	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	30/03/1990
VICTOR JOSE CASTRO POLO	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.041	88	1.051	777	10	1%	1	OPERATIVOS	872	- 179	-17%	COMPETITIVIDAD	08/03/1988
VICTOR ALFONSO PUPIALES ORTIZ	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	- 179	-17%	COMPETITIVIDAD	21/09/1985
NELSON FERNEY PORTELA	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	- 179	-17%	COMPETITIVIDAD	07/12/1979
MIGUEL ANGEL MORENO CASTRO	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.041	88	1.051	777	10	1%	1	OPERATIVOS	872	- 179	-17%	COMPETITIVIDAD	10/01/1963

ARGENIS CARRILLO LAGO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	27/08/1987
MAURICIO VANEGAS ORTIZ	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	- 179	-17%	COMPETITIVIDAD	17/11/1969
BRADY GIOVANNY RAMIREZ OCHICA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	978	88	1.049	776	71	7%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	29/09/1989
MAURICIO ALEXANDER GUARIN GUZMAN	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	- 179	-17%	COMPETITIVIDAD	30/04/1979
CARLOS ALBERTO BELLO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	978	88	1.049	776	71	7%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	10/09/1990
CARLOS ALBERTO CASTRO ACUÑA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	978	88	1.049	776	71	7%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	10/06/1989
JULIAN ENRIQUE ATEHORTUA PEREZ	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	937	88	1.051	777	114	11%	1	OPERATIVOS	872	- 179	-17%	COMPETITIVIDAD	21/12/1983
JULIAN ANDRES SOLARTE BARRETO	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	- 179	-17%	COMPETITIVIDAD	12/01/1985
JUAN JOSE OBANDO BLANDON	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	937	88	1.051	777	114	11%	1	OPERATIVOS	872	- 179	-17%	COMPETITIVIDAD	08/05/1998
JORGE IVAN MEJIA PEREZ	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	- 179	-17%	COMPETITIVIDAD	29/01/1979
CARLOS JAVIER HERNANDEZ MENDOZA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	978	88	1.049	776	71	7%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	14/10/1984

CARLOS JENARO CORZO AMADO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	17/09/1979
CESAR AUGUSTO ECHEVERRY OBANDO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	978	88	1.049	776	71	7%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	17/12/1980
JHON JAIRO VARGAS PAREDES	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	07/07/1979
HUGO ALEXANDER GOMEZ BARRERA	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	15/07/1979
HERNAN JAVIER GUZMAN MORALES	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	937	88	1.051	777	114	11%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	14/08/1985
DANIEL FELIPE BERNAL MARTINEZ	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	04/01/1993
HENRY ALEJANDRO JIMENEZ SAIZ	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	16/03/1991
HARVEY ARCINIEGAS BONILLA	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	24/11/1976
GIOVANNY RAFAEL MENDOZA BALLESTAS	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	25/03/1979
DIEGO ALEJANDRO MEJIA GARCIA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	947	88	1.049	776	102	10%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	27/12/1993

FREDDY ANTONIO SANTAMARIA GALVIS	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	10/01/1978
EDER KEVIN RIVERA MEJIA	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	24/06/1982
EDISON ALEXANDER MORENO HINESTROZA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	15/09/1987
EDWIN JOHAN SALAS GIRALDO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	11/10/1980
EDWIN RAFAEL GARCIA ZUÑIGA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	26/05/1998
DIEGO FERNANDO RAMIREZ COLMENARES	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.041	88	1.051	777	10	1%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	08/04/1981
DAVID HERNANDO GONZALEZ VARGAS	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	04/03/1991
FABER MAURICIO ORTIZ ARENAS	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	30/06/1981
CRISTIAN DAVID PIEDRAHITA MURILLO	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	31/07/1982
FABIO LIZARAZO CARRENO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	978	88	1.049	776	71	7%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	04/01/1987
FELIX GREGORIO FLOREZ MARTELO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	13/08/1977

CHRISTIAN HUMBERTO ARANGO CAICEDO	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	24/12/1979
GILBER SAUD GARCIA MERCADO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	27/12/1977
CESAR AUGUSTO PEREZ LOPEZ	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	14/02/1975
ANDRES RICARDO MARTINEZ	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	29/05/1985
ALFIO ALEX ARBOLEDA JIMENEZ	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.041	88	1.051	777	10	1%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	02/03/1969
ALEX AUGUSTO GOMEZ MANTILLA	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	08/03/1986
ALBEIRO GALVAN TORRADO	ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.051	777	41	4%	1	OPERATIVOS	872	-	179	-17%	COMPETITIVIDAD	15/08/1977
HENRRY MALDONADO MALDONADO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	978	88	1.049	776	71	7%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	07/08/1989
YOVANNY ANDRES GONZALEZ CUENCA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	947	88	1.049	776	102	10%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	18/06/1981
IGNACIO RESTREPO MARIN	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	10/12/1978
ISAAC ESTEBAN GOMEZ PADILLA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	05/06/1986

JAIME ALEXELIU GARCIA RODRIGUEZ	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	17/09/1979
JEINER ANGARITA DURAN	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	02/06/1988
JOAN SEBASTIAN COLORADO GOMEZ	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	947	88	1.049	776	102	10%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	23/12/1988
YON FREDY CARDENAS CARDENAS	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	30/10/1999
SAMUEL ESTEBAN SANTANA SUAREZ	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	09/06/1974
RONALDO JAVIER CASTRO JIMENEZ	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	28/12/1997
JOSE BERMUDEZ CAMACHO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.049	776	39	4%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	26/08/1976
JUAN CAMILO CANO BUILES	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	02/02/1988
JUAN CAMILO GAVIRIA BETANCUR	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	978	88	1.049	776	71	7%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	21/11/1994
ROGER ENRIQUE TAPIAS RAMIREZ	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	03/08/1997
RODOLFO MANUEL ARRIETA BAZA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	1.010	88	1.049	776	39	4%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	29/12/1970
RIGOBERTO CANDIA ESTRADA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	978	88	1.049	776	71	7%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	26/12/1991

RAFAEL ENRIQUE CASTILLA PEREZ	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	25/05/1986
PEDRO LUIS NIEBLES OROZCO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	23/12/1986
LUIS ALBERTO SALDARRIAGA OROZCO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	11/11/1978
PEDRO LUIS HERNANDEZ OSPINA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	978	88	1.049	776	71	7%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	09/05/1997
PAULO CESAR CASTRO ARANGO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	885	88	1.049	776	164	16%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	23/12/1987
OSCAR YUNIOR MENDOZA PEÑARANDA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	18/11/1994
OSCAR JOAO TORRES CARDENAS	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	22/05/1986
MATEO ALVARADO MUÑOZ	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	22/10/1994
OSCAR ENRIQUE TAPIAS BALLESTAS	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	874	88	1.049	776	175	17%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	01/12/1971

**Anexo 11 Segunda escala política salarial**

Nombre	Cargo	SALARIO ACTUAL MILES	PUNTOS	MAX	MIN	DIFERENCIA	% aumento	CATEGORIA TIPO DE CARGO	TIPO DE CARGO	SALARIO MERCADO POR CIUDAD Q1 A Q3	DIFERE SALARIO DE MERCADO, Q1 A Q3.	DESVIACIÓN MERCADO Q1 A Q3	ESTADO COMPETITIVIDAD VS EI	FECHA DE NACIMIENTO
RODRIGO LEON BELTRAN	COORDINADOR REGIONAL REDES DE FIBRA OPTICA	4257	731	4.601	3.401	344	7%	4	TACTICOS	3.326	-	-28%	COMPETITIVIDAD	13/11/1968
FERLEY GUILLERMO CASTILLA MAYORGA	COORDINADOR REGIONAL REDES DE FIBRA OPTICA	4257	731	4.601	3.401	344	7%	4	TACTICOS	3.326	-	-28%	COMPETITIVIDAD	16/07/1978
CARLOS JOSE JEREZ SERNA	COORDINADOR REGIONAL REDES DE FIBRA OPTICA	4257	731	4.601	3.401	344	7%	4	TACTICOS	3.326	-	-28%	COMPETITIVIDAD	26/05/1982
SIGIFREDO ROMERO GARAY	INGENIERO DE SOPORTE CLOUD	3123	575	3.429	2.534	306	9%	4	TACTICOS	4.785	1.356	40%	NO COMPETITIVIDAD	29/10/1959
AIMER CASTRO	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	-17%	COMPETITIVIDAD	15/11/1958
JEYSON DAVID POLANCO RODRIGUEZ	INGENIERO DE SOPORTE CLOUD	3123	575	3.429	2.534	306	9%	4	TACTICOS	4.785	1.356	40%	NO COMPETITIVIDAD	28/05/1980
ANDRES IVAN REINA GONGORA	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	-17%	COMPETITIVIDAD	10/08/1983
JHON GEYLER ALCALDE VILLALBA	IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE SEGURIDAD	2290	447	2.615	1.933	325	12%	3	TACTICOS	4.634	2.019	77%	NO COMPETITIVIDAD	21/07/1986
EDUARD ANDRES OSORIO VINASCO	IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS BACKBONE	2363	447	2.615	1.933	252	10%	3	TACTICOS	4.634	2.019	77%	NO COMPETITIVIDAD	05/11/1990
JOHN ALEXANDER VASQUEZ BETANCOURTH	LIDER DE ANALISTAS DE SOPORTE REGIONAL	2000	394	2.316	1.712	316	14%	3	TACTICOS	5.109	2.793	121%	NO COMPETITIVIDAD	31/10/1990

RUBEN DARIO PINZON GALVIS	JEFE ZONAL	1894	394	2.316	1.712	422	18%	3	TACTICOS	2.536	220	9%	NO COMPETITIVIDAD	20/11/1976
DIDIER YOHANN MORA BERMUDEZ	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	15/08/1982
DUVERNEY VASQUEZ SALAZAR	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	21/06/1970
EDICSON JOHAN LOPEZ MENESES	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	08/09/1992
EDWIN PEÑA LOPEZ	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	22/09/1981
REDIMIR ROJAS ROJAS	JEFE ZONAL	2103	394	2.316	1.712	213	9%	3	TACTICOS	2.536	220	9%	NO COMPETITIVIDAD	16/10/1985
NELSON ARMANDO PRIETO RODRIGUEZ	JEFE ZONAL	2103	394	2.316	1.712	213	9%	3	TACTICOS	2.536	220	9%	NO COMPETITIVIDAD	15/10/1960
JHONNATAN VASCO LOAIZA	JEFE ZONAL	2103	394	2.316	1.712	213	9%	3	TACTICOS	2.536	220	9%	NO COMPETITIVIDAD	10/08/1984
FREDY VIRGILIO PAZMIÑO ZAMBRANO	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	05/03/1986
HECTOR FABIO REYES GRANADOS	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	27/08/1972
HECTOR IVAN SEPULVEDA GARCIA	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	12/12/1972
DIEGO FERNANDO CARMONA SALAZAR	JEFE ZONAL	1894	394	2.316	1.712	422	18%	3	TACTICOS	2.536	220	9%	NO COMPETITIVIDAD	16/08/1981

HEYLLER JULIAN GAMBA ECHEVERRY	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	28/01/1977
JAVIER ANTONIO HERRERA JIMENEZ	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	26/02/1981
JAVIER HERNANDO LOPEZ ERAZO	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	24/11/1967
DANIS DANIEL BARRERO RODRIGUEZ	JEFE ZONAL	1874	394	2.316	1.712	442	19%	3	TACTICOS	2.536	220	9%	NO COMPETITIVIDAD	28/07/1979
JESUS ALBERTO ALVAREZ JIMENEZ	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	13/09/1983
JHON JAMES CIFUENTES RAMIREZ	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	28/09/1988
JHONN FABIO CUBILLOS GONZALEZ	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	23/06/1983
JOHNNIER ALEXANDER MESA RAMIREZ	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	01/05/1980
CESAR HERNANDO BULLA ESPEJO	JEFE ZONAL	1874	394	2.316	1.712	442	19%	3	TACTICOS	2.536	220	9%	NO COMPETITIVIDAD	02/09/1963
JOSE FERNANDO SANABRIA SANABRIA	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	12/09/1969
JUAN CAMILO GALLEGO RIVERA	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	25/09/1996
JUAN CARLOS ARROYAVE RESTREPO	AUXILIAR TECNICO	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	06/11/1984

CONDUCTOR PLANTA EXTERNA														
CARLOS JULIO MORALES CHALA	JEFE ZONAL	1894	394	2.316	1.712	422	18%	3	TACTICOS	2.536	220	9%	NO COMPETITIVIDAD	27/11/1978
LUIS ADOLFO HERNANDEZ SIERRA	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	09/05/1976
LUIS ENRIQUE CUADRADO POSSO	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	02/06/1978
LUIS FERNANDO CASTAÑO BLANDON	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	14/11/1968
MANUEL ALEJANDRO AHUMADA TROCHEZ	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	15/01/1983
JEYFERSON OSORIO DIAZ	IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE CONECTIVIDAD	1780	393	2.309	1.707	529	23%	3	TACTICOS	4.634	2.324	101%	NO COMPETITIVIDAD	23/04/1989
NESTOR NIÑO LIEVANO	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	26/11/1970
GERMAIN ALEXANDER SANCHEZ VALENCIA	IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE CONECTIVIDAD	1780	393	2.309	1.707	529	23%	3	TACTICOS	4.634	2.324	101%	NO COMPETITIVIDAD	08/11/1987
JULIO CESAR OSORIO JIMENEZ	LIDER DE SUPERVISION Y CONTROL	1670	384	2.260	1.670	590	26%	3	TACTICOS	3.014	755	33%	NO COMPETITIVIDAD	15/05/1976
ROMULO ERNESTO HERRERA RUIZ	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	27/03/1973
SEBASTIAN TAMAYO URREGO	ANALISTA DE ASEGURAMIENTO	1738	370	2.186	1.616	448	20%	2	OPERATIVOS	1.676	510	-23%	COMPETITIVIDAD	26/11/1987

VICTOR ANDRES MARTINEZ BENAVIDES	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	02/04/1980
ORLANDO ANTONIO COLMENARES VALENCIA	ANALISTA DE ASEGURAMIENTO	1738	370	2.186	1.616	448	20%	2	OPERATIVOS	1.676	-	510	-23%	COMPETITIVIDAD	10/04/1988
WISTONG JOSE DIAZ FLOREZ	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	20/08/1980
LUIS DAVID CASTAÑO LOPEZ	ANALISTA DE ASEGURAMIENTO	1738	370	2.186	1.616	448	20%	2	OPERATIVOS	1.676	-	510	-23%	COMPETITIVIDAD	19/04/1995
JOHN JAIRO TRUJILLO CABAL	ANALISTA DE ASEGURAMIENTO	1738	370	2.186	1.616	448	20%	2	OPERATIVOS	1.676	-	510	-23%	COMPETITIVIDAD	07/02/1992
ANDRES FABIAN CONTRERAS ESPINOSA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	19/06/1992
ANDRES FELIPE CASTAÑO CARDONA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	09/06/1977
ANDRES ROMERO AREVALO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	23/10/1972
ANYERSON SNEIDER AREVALO GUILLEN	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	07/11/1992
JESSICA ANDREA HERRERA PIEDRAHITA	ANALISTA DE ASEGURAMIENTO	1738	370	2.186	1.616	448	20%	2	OPERATIVOS	1.676	-	510	-23%	COMPETITIVIDAD	26/10/1992
AYMER RUALES ESCOBAR	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	02/01/1982
YESITH BARRERA GAITAN	JEFE DE CUADRILLA	1301	266	1.692	1.251	391	23%	2	OPERATIVOS	970	-	722	-43%	COMPETITIVIDAD	16/05/1979
CAMILO ALEJANDRO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	09/07/1986

MUÑOZ DELGADO															
WILMER HERNAN CELIS HERNANDEZ	JEFE DE CUADRILLA	1416	266	1.692	1.251	276	16%	2	OPERATIVOS	970	-	722	-43%	COMPETITIVIDAD	21/08/1983
OSCAR ALEJANDRO NOVOA GOMEZ	JEFE DE CUADRILLA	1301	266	1.692	1.251	391	23%	2	OPERATIVOS	970	-	722	-43%	COMPETITIVIDAD	21/07/1984
CARLOS ALBERTO RODRIGUEZ AGREDA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	24/06/1987
CARLOS ANDRES LOPEZ MUÑOZ	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	09/01/1982
CARLOS EDUARDO GARCIA PINO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	05/04/1987
CARLOS FRANCISCO GUTIERREZ SILVA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	03/03/1989
JUAN CARLOS OROZCO AFANADOR	JEFE DE CUADRILLA	1416	266	1.692	1.251	276	16%	2	OPERATIVOS	970	-	722	-43%	COMPETITIVIDAD	10/10/1989
JAVIER NARANJO GOMEZ	JEFE DE CUADRILLA	1301	266	1.692	1.251	391	23%	2	OPERATIVOS	970	-	722	-43%	COMPETITIVIDAD	05/11/1977
ESTEBAN MARTINEZ PRIETO	JEFE DE CUADRILLA	1301	266	1.692	1.251	391	23%	2	OPERATIVOS	970	-	722	-43%	COMPETITIVIDAD	28/12/1980
CRISTHIAN MURILLO PRETEL	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	13/06/1985
DAIRO ALEXANDER CAMAYO AHUMADA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	29/12/1991
DANIEL ALBERTO LIZARAZO RODRIGUEZ	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	15/04/1985

EDWING ERNESTO ROJAS FLOREZ	JEFE DE CUADRILLA AUXILIAR	1416	266	1.692	1.251	276	16%	2	OPERATIVOS	970	-	722	-43%	COMPETITIVIDAD	23/01/1988
DAVID LOPEZ TITIMBO	TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	30/08/1958
DAVID STIVEL JIMENEZ ORTIZ	TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	18/09/1988
DEIVY JOSE RAMOS GAVIRIA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	27/08/1986
EDWIN YESID OSSA MOSQUERA	JEFE DE CUADRILLA	1301	266	1.692	1.251	391	23%	2	OPERATIVOS	970	-	722	-43%	COMPETITIVIDAD	29/08/1986
DIEGO ALEJANDRO SARMIENTO BETANCOURT	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	14/11/1994
EDDIE ALEXANDER PEÑA SALAS	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	15/07/1993
DIEGO ANDRES FIGUEROA SANCHEZ	JEFE DE CUADRILLA	1301	266	1.692	1.251	391	23%	2	OPERATIVOS	970	-	722	-43%	COMPETITIVIDAD	12/11/1991
CESAR ORLANDO VELANDIA TEUTA	JEFE DE CUADRILLA	1301	266	1.692	1.251	391	23%	2	OPERATIVOS	970	-	722	-43%	COMPETITIVIDAD	09/03/1978
ARQUIMEDES RAFAEL ARIAS CAUSIL	JEFE DE CUADRILLA	1290	266	1.692	1.251	402	24%	2	OPERATIVOS	970	-	722	-43%	COMPETITIVIDAD	28/07/1979
ELVIS NILSON MANYOMA SAAVEDRA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	14/02/1979
EMILIO FERNANDO VALENCIA ORTIZ	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	22/05/1977
CRISTIAN MAURICIO RANGEL CAÑAS	ASISTENTE DE PRE-VIABILIDADES Y VIABILIDADES	1239	255	1.644	1.215	405	25%	1	OPERATIVOS	2.550	-	906	55%	NO COMPETITIVIDAD	11/07/1986

FABIAN DANILO MENDOZA GRANADA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	21/12/1995
LUIS ERNESTO GARCIA MENDEZ	GESTOR DE RED	1301	245	1.602	1.184	301	19%	2	OPERATIVOS	938	- 664	-41%	COMPETITIVIDAD	25/05/1984
JUAN DAVID GUTIERREZ ZAPATA	GESTOR DE RED	1301	245	1.602	1.184	301	19%	2	OPERATIVOS	938	- 664	-41%	COMPETITIVIDAD	25/06/1989
FERNANDO GARCIA CASTILLO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	29/08/1966
JUAN CAMILO SAAVEDRA ROA	GESTOR DE RED	1301	245	1.602	1.184	301	19%	2	OPERATIVOS	938	- 664	-41%	COMPETITIVIDAD	28/05/1995
GUILLERMO ALBERTO ATEHORTUA LEON	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	18/03/1984
GUILLERMO LEON MEJIA ARANGO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	06/06/1993
GUSTAVO LOAIZA MORENO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	12/04/1983
HADER AUGUSTO GARCIA GIRON	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	31/03/1983
HECTOR FABIO ORREGO GIRALDO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	27/10/1974
WILIAN TONCEL PITRE	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1291	243	1.592	1.177	301	19%	2	OPERATIVOS	1.693	101	6%	NO COMPETITIVIDAD	28/06/1989
HERNAN DARIO VALENCIA ROJAS	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	- 177	-17%	COMPETITIVIDAD	05/06/1981
MARIA LEYDY GUACHETA GUACHETA	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1197	243	1.592	1.177	395	25%	2	OPERATIVOS	1.693	101	6%	NO COMPETITIVIDAD	30/12/1993
MARIA ANGELICA	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1197	243	1.592	1.177	395	25%	2	OPERATIVOS	1.693	101	6%	NO COMPETITIVIDAD	02/12/1994

FONSECA BELTRAN															
JORGE MARIO MOLINA MARULANDA	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1239	243	1.592	1.177	353	22%	2	OPERATIVOS	1.693	101	6%	NO COMPETITIVIDAD	01/11/1982	
JENNYFFER HERRERA AVILEZ	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1291	243	1.592	1.177	301	19%	2	OPERATIVOS	1.693	101	6%	NO COMPETITIVIDAD	22/04/1988	
JEMILSON EFREDY CRISTIANO MALAGON	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1291	243	1.592	1.177	301	19%	2	OPERATIVOS	1.693	101	6%	NO COMPETITIVIDAD	25/06/1991	
JOHNY ALEXANDER ROJAS OSPINA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	06/03/1988	
JORGE ALEXANDER MARIN PIÑERES	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	15/10/1973	
JORGE EDUARDO ARANGO CARDONA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	17/03/1996	
JANER ENRIQUE JIMENEZ CERA	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1270	243	1.592	1.177	322	20%	2	OPERATIVOS	1.693	101	6%	NO COMPETITIVIDAD	21/10/1994	
HAMILTON ESTEBAN MONCAYO CADENA	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1291	243	1.592	1.177	301	19%	2	OPERATIVOS	1.693	101	6%	NO COMPETITIVIDAD	04/02/1985	
FRANKLIN ALBERTO SANDOVAL GIRALDO	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1240	243	1.592	1.177	352	22%	2	OPERATIVOS	1.693	101	6%	NO COMPETITIVIDAD	18/03/1987	
JUAN DAVID QUINTERO LAMADRID	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	04/03/1991	
JULIAN ANDRES QUIROS BERMUDEZ	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	177	-17%	COMPETITIVIDAD	18/02/1993	

JULIAN DANIEL PULGARIN BULA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	24/03/1995
JULIAN SOTO POSADA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	02/03/1983
LEIMER ALEXIS AGUDELO MORALES	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	12/11/1985
DIEGO FERNANDO LOPEZ LEON	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1291	243	1.592	1.177	301	19%	2	OPERATIVOS	1.693	-	101	6%	NO COMPETITIVIDAD	19/11/1987
LUIS ANGEL LONGA ASPRILLA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	02/04/1980
LUIS ARMANDO MARAIN CASTILLO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	13/04/1972
LUIS FELIPE SANCHEZ SUAREZ	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	21/09/1996
MARCO ANTONIO SOSSA RESTREPO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	25/05/1988
DANILO EDUARDO BENITEZ RUIZ	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1291	243	1.592	1.177	301	19%	2	OPERATIVOS	3.668	-	2.076	130%	NO COMPETITIVIDAD	24/12/1986
MAURICIO RODRIGUEZ TEJADA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	07/08/1978
NELSON JAVIER ROJAS QUEVEDO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	10/12/1985
OMAR FELIPE LARGO NARANJO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	12/03/1982
OSCAR EDUARDO VILLANUEVA LAISECA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	19/05/1989
CAMILO ANDRES CRUZ CELEMIN	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1291	243	1.592	1.177	301	19%	2	OPERATIVOS	855	-	737	-46%	COMPETITIVIDAD	20/09/1990

BRAYAN RAUL FISCO MARIN	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	1291	243	1.592	1.177	301	19%	2	OPERATIVOS	855	-	737	-46%	COMPETITIVIDAD	12/06/1994
YESSICA MARIA BARRIOS GIRALDO	ASISTENTE DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	1166	219	1.497	1.107	331	22%	1	OPERATIVOS	919	-	578	-39%	COMPETITIVIDAD	27/03/1993
OCTALIVAR POSO LUNA	ASISTENTE DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	1166	219	1.497	1.107	331	22%	1	OPERATIVOS	919	-	578	-39%	COMPETITIVIDAD	21/11/1992
JOHN ALEXANDER MUÑOZ BERMUDEZ	ASISTENTE DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	1166	219	1.497	1.107	331	22%	1	OPERATIVOS	919	-	578	-39%	COMPETITIVIDAD	18/08/1991
JOSE RAFAEL TRUJILLO LOPEZ	ADMINISTRADOR SISTEMAS DE MONITOREO	1228	204	1.441	1.065	213	15%	1	OPERATIVOS	2.231	-	790	55%	NO COMPETITIVIDAD	11/04/1994
VICTOR ALFONSO MENDOZA GONZALEZ	JEFE LINIERO P.E	1187	204	1.441	1.065	254	18%	1	OPERATIVOS	872	-	569	-39%	COMPETITIVIDAD	27/12/1990
RAUL LOPEZ LOPEZ	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	05/03/1971
JHON JAIRO CEBALLOS HERRERA	JEFE LINIERO P.E	1103	204	1.441	1.065	338	23%	1	OPERATIVOS	872	-	569	-39%	COMPETITIVIDAD	13/01/1980
ROBERTO CARLOS RAMIREZ AGUIRRE	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	14/01/1984
YOHANNY CASTELLANOS CASTRO	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1041	183	1.360	1.006	319	23%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	24/02/1975
SEBASTIAN PEREZ BEDOYA	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1041	183	1.360	1.006	319	23%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	07/05/1984
RODOLFO GUAITERO MEJIA	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1010	183	1.360	1.006	350	26%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	10/09/1985
NESTOR ALONSO OROZCO FAJARDO	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1010	183	1.360	1.006	350	26%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	07/09/1982

TOMAS PIZARRO JARAMILLO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	07/06/1985
VICTOR ANDRES BOTINA ALVAREZ	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	23/05/1983
WILLIAM DAVID MARTINEZ ORTEGA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	21/09/1989
YERSON MAURICIO LUGO ALDANA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	04/09/1990
YEYNER BOTINA BARBOSA	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	18/04/1984
YOHN RAUL BERMUDEZ FORERO	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	833	88	1.049	776	216	21%	1	OPERATIVOS	872	-	177	-17%	COMPETITIVIDAD	14/04/1978
MANUEL DAVID ANGULO CHAVEZ	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1062	183	1.360	1.006	298	22%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	16/04/1980
LUIS GERMAN CASTAÑO ACEVEDO	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1041	183	1.360	1.006	319	23%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	29/12/1970
JUAN PABLO SANCHEZ TORRES	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1010	183	1.360	1.006	350	26%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	24/05/1986
JUAN CARLOS VALBUENA AVILA	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1041	183	1.360	1.006	319	23%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	22/09/1978
JOSE ROBERTH HENA VARGAS	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1041	183	1.360	1.006	319	23%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	24/09/1970
JOSE MIGUEL OSORIO CARDONA	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1010	183	1.360	1.006	350	26%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	23/09/1981
JOSE MIGUEL CABEZAS RUIZ	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1010	183	1.360	1.006	350	26%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	23/05/1978
JOSE ARIEL TORRES CESPEDES	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1010	183	1.360	1.006	350	26%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	19/03/1973

JORGE WILMAR GAVIRIA AGUIRRE	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1010	183	1.360	1.006	350	26%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	18/01/1969
JIMMY ALFREDO MORENO SANABRIA	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1062	183	1.360	1.006	298	22%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	16/08/1979
JAIRO GAITAN	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1010	183	1.360	1.006	350	26%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	02/08/1978
GERMAIN RAMIREZ PEREZ	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1041	183	1.360	1.006	319	23%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	02/04/1966
FREDY BORDA ORTIZ	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1062	183	1.360	1.006	298	22%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	22/10/1988
FELIPE DE JESUS CANCINO FAJARDO	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1010	183	1.360	1.006	350	26%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	05/02/1964
ELKIN DARIO CALLE REYES	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1041	183	1.360	1.006	319	23%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	08/06/1983
DIEGO FERNANDO ALVAREZ MOTATO	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1010	183	1.360	1.006	350	26%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	03/03/1984
DIDIER ALBERTO BALLESTEROS OROZCO	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1010	183	1.360	1.006	350	26%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	29/08/1979
CESAR MANUEL PARRA ENAMORADO	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1010	183	1.360	1.006	350	26%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	03/04/1968
BRAYAN STYVEN ICO CLEVES	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1010	183	1.360	1.006	350	26%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	15/08/1981
BRAYAN MONTENEGRO ECHEVERRY	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1010	183	1.360	1.006	350	26%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	28/12/1989
ANGELO SEPULVEDA GOMEZ	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1010	183	1.360	1.006	350	26%	1	OPERATIVOS	872	-	489	-36%	COMPETITIVIDAD	21/11/1992

ANGEL MOSQUERA CAICEDO	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1041	183	1.360	1.006	319	23%	1	OPERATIVOS	872	- 489	-36%	COMPETITIVIDAD	01/07/1963
AARON ANDRES ALFARO PARRA	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	1010	183	1.360	1.006	350	26%	1	OPERATIVOS	872	- 489	-36%	COMPETITIVIDAD	21/04/1980
CLAUDIA MILENA VELEZ RAMIREZ	ASISTENTE DE PROYECTOS INALAMBRICOS	978	171	1.317	973	339	26%	1	OPERATIVOS	919	- 398	-30%	COMPETITIVIDAD	14/01/1988
MARITZA ALEJANDRA GARCIA QUICENO	SECRETARIA	864	94	1.068	790	204	19%	1	OPERATIVOS	840	- 228	-21%	COMPETITIVIDAD	04/09/1986

*Anexo 12 Aumento de acuerdo con el resultado de la valoración*

CARGOS	Cargo	Suma de DIFERENCIA	Promedio de DIFERENCIA	Máx. de % aumento2	Máx. de DESVIACIÓN MERCADO Q1 A Q3	CANTIDAD
OPERATIVOS	ANALISTA DE ASEGURAMIENTO	2.240	448	20%	-23%	5
	ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	603	301	19%	-46%	2
	ASISTENTE DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	994	331	22%	-39%	3
	ASISTENTE DE PROYECTOS INALAMBRICOS	339	339	26%	-30%	1
	ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	9.059	336	26%	-36%	27
	AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	5.841	216	21%	-17%	27
	AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	11.249	216	21%	-17%	52
	GESTOR DE RED	902	301	19%	-41%	3
	JEFE DE CUADRILLA	3.968	361	24%	-43%	11
	JEFE LINIERO P.E	591	296	23%	-39%	2
	SECRETARIA	204	204	19%	-21%	1
<b>Total OPERATIVOS</b>		<b>35.988</b>	<b>269</b>	<b>26%</b>	<b>-17%</b>	<b>134</b>
TACTICOS	COORDINADOR REGIONAL REDES DE FIBRA OPTICA	1.033	344	7%	-28%	3
<b>Total TACTICOS</b>		<b>1.033</b>	<b>344</b>	<b>7%</b>	<b>-28%</b>	<b>3</b>
<b>Total general</b>		<b>37.021</b>	<b>270</b>	<b>26%</b>	<b>-17%</b>	<b>137</b>

*Anexo 13 Estructura salarial 2019 (miles de pesos)*

CARGO	PUNTOS	CATEGORIA	DESCRIPCION DE FAMILIA	MÍNIMO	PUNTO MEDIO	MÁXIMO
AUXILIAR TECNICO Y ADMINISTRATIVO PLANTA EXTERNA	77	1	OPERATIVOS 1	753	828	910
CONDUCTOR	80					
AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	88					
AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	88					
ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	88					
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	94					
SECRETARIA	94					
TECNICO DE LABORATORIO	104					
ASISTENTE ACTUALIZACION DE RED	126	1	OPERATIVOS 2	860	969	1.092
AUXILIAR TECNICO INALAMBRICO	152					
ASISTENTE DE PROYECTOS INALAMBRICOS	171					
ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE INTERCONEXION	173					
ASISTENTE DE APROVISIONAMIENTO DE REDES INALAMBRICAS	177					
TECNICO INALAMBRICO CONDUCTOR	180					
ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	183					
AUDITOR DE PROCESOS REDES Y FIBRA	190					
TECNICO INALAMBRICO	204	1	OPERATIVOS 3	1.064	1.159	1.262
JEFE LINIERO P.E	204					
ADMINISTRADOR SISTEMAS DE MONITOREO	204					
GESTOR DE RETIROS	207					

CARGO	PUNTOS	CATEGORIA	DESCRIPCION DE FAMILIA	MÍNIMO	PUNTO MEDIO	MÁXIMO
AUDITOR CENTRO DE GESTION	207	1	OPERATIVOS 3	1.064	1.159	1.262
ASISTENTE DE INTERCONEXION	213					
ASISTENTE DE INTERCONEXION DE REDES INALAMBRICAS	214					
ASISTENTE DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	219					
AGENTE CENTRO DE GESTION ADMINISTRATIVO	222	2	ASISTENTE 1	1.116	1.216	1.325
AGENTE CENTRO DE GESTION E-BUSINESS	238					
AGENTE CENTRO DE GESTION E-HOME	238					
AGENTE CENTRO DE GESTION ESTATAL	238					
AGENTE CENTRO DE GESTION SUPERNUMERARIO	238					
ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	243	2	ASISTENTE 2	1.177	1.306	1.449
GESTOR DE RED	245					
ASISTENTE DE DISEÑO	255					
ASISTENTE DE PRE-VIABILIDADES Y VIABILIDADES	255					
LIDER DE LABORATORIO	266					
JEFE DE CUADRILLA	266					
ASISTENTE PROYECTO COMPRA EFICIENTE	273					
GESTOR DE IMPLEMENTACION	273					
ASISTENTE DE VALORACION DE PROYECTOS	287					
LIDER DE ZONA REDES INALAMBRICAS	296					
LIDER DE SOPORTE MEGANET - ESTATAL	301	2	ASISTENTE 3	1.350	1.461	1.581
LIDER DE SOPORTE NIVEL 1	301					
AGENTE CENTRO DE GESTION CCE	302					

CARGO	PUNTOS	CATEGORIA	DESCRIPCION DE FAMILIA	MÍNIMO	PUNTO MEDIO	MÁXIMO
ANALISTA DE ASEGURAMIENTO	370	3	PROFESIONALES 1	1.616	1.768	1.935
ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA TI	370					
LIDER DE SUPERVISION Y CONTROL	384					
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE CONECTIVIDAD	393					
JEFE ZONAL	394					
LIDER DE ANALISTAS DE SOPORTE REGIONAL	394					
PROFESIONAL ADMINISTRADOR IRUS	433	3	PROFESIONALES 2	1.873	2.036	2.213
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS ESPECIALES	433					
COORDINADOR DE DISEÑO	435					
AUDITOR DE APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	439					
IMPLEMENTADOR COMUNICACIONES UNIFICADAS	447					
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS BACKBONE	447					
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE SEGURIDAD	447					
LIDER DE ASEGURAMIENTO	447	3	PROFESIONALES 3	2.080	2.265	2.467
ANALISTA DE SOPORTE NIVEL 2	481					
INGENIERO DE SOPORTE EN SITIO	481					
ANALISTA DE INTERCONEXION	499	4	COORDINADOR 1	2.189	2.375	2.577
COORDINADOR DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	504					
COORDINADOR O&M REDES INALAMBRICAS	504					

CARGO	PUNTOS	CATEGORIA	DESCRIPCION DE FAMILIA	MÍNIMO	PUNTO MEDIO	MÁXIMO
COORDINADOR NACIONAL DE TRANSMISION	516	4	COORDINADOR 1	2.189	2.375	2.577
INGENIERO DE SOPORTE CLOUD	575	4	COORDINADOR 2	2.534	2.733	2.948
JEFE DE DISEÑO Y PLANEACION DE REDES	699	5	JEFE	3.212	3.605	4.046
COORDINADOR REGIONAL REDES DE FIBRA OPTICA	731					
COORDINADOR DE INTERCONEXION NACIONAL INALAMBRICO	744					
COORDINADOR CENTRO DE GESTION	789					
SUBDIRECTOR NACIONAL DE INTERCONEXION	922	6	SUBDIRECTOR	3.909	4.669	5.577
SUBDIRECTOR DE SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	1.216					
DIRECTOR REDES DE FIBRA OPTICA	1.355	7	DIRECTOR	6.962	7.508	8.098
DIRECTOR DE REDES Y TECNOLOGIA	1.355					

*Anexo 14 Estructura salarial 2020 (miles de pesos)*

CARGO	PUNTOS	CATEGORIA	DESCRIPCION DE FAMILIA	MÍNIMO	PUNTO MEDIO	MÁXIMO
AUXILIAR TECNICO Y ADMINISTRATIVO PLANTA EXTERNA	77	1	OPERATIVOS 1	910	1.000	1.099
CONDUCTOR	80					
AUXILIAR TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	88					
AUXILIAR TECNICO PLANTA EXTERNA	88					
ASISTENTE TECNICO CONDUCTOR PLANTA EXTERNA	88					
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	94					
SECRETARIA	94					
TECNICO DE LABORATORIO	104	1	OPERATIVOS 2	1.092	1.230	1.386
ASISTENTE ACTUALIZACION DE RED	126					
AUXILIAR TECNICO INALAMBRICO	152					
ASISTENTE DE PROYECTOS INALAMBRICOS	171					
ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE INTERCONEXION	173					
ASISTENTE DE APROVISIONAMIENTO DE REDES INALAMBRICAS	177					
TECNICO INALAMBRICO CONDUCTOR	180					
ASISTENTE TECNICO PLANTA EXTERNA	183	1	OPERATIVOS 3	1.262	1.375	1.497
AUDITOR DE PROCESOS REDES Y FIBRA	190					
TECNICO INALAMBRICO	204					
JEFE LINIERO P.E	204	1	OPERATIVOS 3	1.262	1.375	1.497
ADMINISTRADOR SISTEMAS DE MONITOREO	204					

CARGO	PUNTOS	CATEGORIA	DESCRIPCION DE FAMILIA	MÍNIMO	PUNTO MEDIO	MÁXIMO
GESTOR DE RETIROS	207	1	OPERATIVOS 3	1.262	1.375	1.497
AUDITOR CENTRO DE GESTION	207					
ASISTENTE DE INTERCONEXION	213					
ASISTENTE DE INTERCONEXION DE REDES INALAMBRICAS	214					
ASISTENTE DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	219	2	ASISTENTE 1	1.325	1.444	1.573
AGENTE CENTRO DE GESTION ADMINISTRATIVO	222					
AGENTE CENTRO DE GESTION E-BUSINESS	238					
AGENTE CENTRO DE GESTION E-HOME	238					
AGENTE CENTRO DE GESTION ESTATAL	238					
AGENTE CENTRO DE GESTION SUPERNUMERARIO	238	2	ASISTENTE 2	1.449	1.609	1.785
ANALISTA DE SOPORTE REGIONAL	243					
GESTOR DE RED	245					
ASISTENTE DE DISEÑO	255					
ASISTENTE DE PRE-VIABILIDADES Y VIABILIDADES	255					
LIDER DE LABORATORIO	266					
JEFE DE CUADRILLA	266					
ASISTENTE PROYECTO COMPRA EFICIENTE	273					
GESTOR DE IMPLEMENTACION	273					
ASISTENTE DE VALORACION DE PROYECTOS	287	2	ASISTENTE 3	1.581	1.711	1.851
LIDER DE ZONA REDES INALAMBRICAS	296					
LIDER DE SOPORTE MEGANET - ESTATAL	301					

CARGO	PUNTOS	CATEGORIA	DESCRIPCION DE FAMILIA	MÍNIMO	PUNTO MEDIO	MÁXIMO
LIDER DE SOPORTE NIVEL 1	301	2	ASISTENTE 3	1.581	1.711	1.851
AGENTE CENTRO DE GESTION CCE	302					
ANALISTA DE ASEGURAMIENTO	370					
ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA TI	370	3	PROFESIONALES 1	1.935	2.117	2.316
LIDER DE SUPERVISION Y CONTROL	384					
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE CONECTIVIDAD	393					
JEFE ZONAL	394					
LIDER DE ANALISTAS DE SOPORTE REGIONAL	394					
PROFESIONAL ADMINISTRADOR IRUS	433					
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS ESPECIALES	433	3	PROFESIONALES 2	2.213	2.406	2.615
COORDINADOR DE DISEÑO	435					
AUDITOR DE APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS	439					
IMPLEMENTADOR COMUNICACIONES UNIFICADAS	447					
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS BACKBONE	447					
IMPLEMENTADOR DE SERVICIOS DE SEGURIDAD	447					
LIDER DE ASEGURAMIENTO	447					
ANALISTA DE SOPORTE NIVEL 2	481	3	PROFESIONALES 3	2.467	2.686	2.925
INGENIERO DE SOPORTE EN SITIO	481					
ANALISTA DE INTERCONEXION	499					

CARGO	PUNTOS	CATEGORIA	DESCRIPCION DE FAMILIA	MÍNIMO	PUNTO MEDIO	MÁXIMO
COORDINADOR DE DISEÑO DE REDES INALAMBRICAS	504	4	COORDINADOR 1	2.577	2.796	3.033
COORDINADOR O&M REDES INALAMBRICAS	504					
COORDINADOR NACIONAL DE TRANSMISION	516					
INGENIERO DE SOPORTE CLOUD	575	4	COORDINADOR 2	2.948	3.179	3.429
JEFE DE DISEÑO Y PLANEACION DE REDES	699	5	JEFE	4.046	4.541	5.097
COORDINADOR REGIONAL REDES DE FIBRA OPTICA	731					
COORDINADOR DE INTERCONEXION NACIONAL INALAMBRICO	744					
COORDINADOR CENTRO DE GESTION	789	6	SUBDIRECTOR	5.577	6.661	7.956
SUBDIRECTOR NACIONAL DE INTERCONEXION	922					
SUBDIRECTOR DE SOPORTE Y ASEGURAMIENTO	1.216	7	DIRECTOR	8.098	8.733	9.419
DIRECTOR REDES DE FIBRA OPTICA	1.355					
DIRECTOR DE REDES Y TECNOLOGIA	1.355					