

**DISEÑO DE UN MODELO DE COMPENSACIÓN BASADO EN
DESEMPEÑO EN CRG SOLUTIONS**

Informe Final Consultoría Empresarial

María Fernanda Rodríguez Anteliz
Estudiante

Mg. Carolyn Diaz Garcia

Director Del Proyecto

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Bogotá, marzo de 2025

Tabla De Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN	7
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
Contexto Empresarial.....	9
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano	10
Identificación del Problema	11
FASE PLANEACIÓN	12
Justificación.....	12
Objetivos del Proyecto	13
Alcance del Proyecto.....	15
Marco de Referencia	17
Metodología de la Consultoría	24
FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS	29
Desarrollo del Plan de Trabajo.....	29
Seguimiento Gerencial	31
Monitoreo: Matriz Marco Lógico	31
FASE CIERRE Y CONCLUSIONES	34
Productos Finales	34
Lecciones Aprendidas	36
Recomendaciones para la Gerencia	39
REFERENCIAS.....	42
Datos de Registro de Consultores del proyecto	44
ANEXOS	1

Lista De Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto.....	16
Tabla 2. Marco normativo.....	23
Tabla 3. Estructura organizacional detallada	26
Tabla 4. Matriz RACI del proyecto	27
Tabla 5 Matriz Marco Lógico	32
Tabla 6. Descripción de productos de la consultoría	34



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Árbol de problemas	11
Ilustración 2. Árbol de objetivos	14
Ilustración 3. Clasificación según evaluación de desempeño y talento	21
Ilustración 4. Descripción gráfica de cómo realizar una reunión one-on-one	22
Ilustración 5. Estructura Organizacional.....	25
Ilustración 6. Plan de trabajo.....	28



Resumen Ejecutivo

Este proyecto se enfoca en la creación de un modelo para medir el rendimiento y modificar los sueldos basándose en los resultados dentro de CRG SOLUTIONS, una compañía de asesoramiento tecnológico. Como principal desafío, se intenta solucionar la necesidad derivada de la falta de un modelo estructurado que habilite a la compañía para evaluar su desempeño de forma imparcial y de esta manera establecer remuneraciones justas y equilibradas. El objetivo principal de este proyecto es diseñar un esquema de compensación basado en el desempeño mediante una consultoría estratégica de Talento Humano; con esto, se busca poder garantizar una mayor equidad en los salarios, impulsar la motivación de los colaboradores y lograr mejorar la retención del talento dentro de la empresa. El ámbito de aplicación del proyecto abarcaría la elaboración de un modelo de evaluación del trabajo que tiene por objeto la categorización de los miembros en función del talento y del rendimiento en el trabajo; también, incluye la determinación de unos objetivos anuales en aspectos estratégicos como el desarrollo personal, las destrezas interpersonales. Por otra parte, en lo que se refiere a las lecciones aprendidas hay que destacar la importancia de la comunicación asertiva con los responsables del equipo para la elaboración del propio modelo; por otro lado, también se lograron identificar oportunidades para aumentar el respaldo a los trabajadores que se encuentran en fases iniciales de su proceso de desarrollo dentro de la organización. Finalmente, como mejora para el proceso, se detectó la necesidad de mejorar los canales de comunicación entre los evaluadores y los colaboradores, con el fin de que los criterios de evaluación y las expectativas del desempeño sean comprendidos con mayor claridad por ambas partes.

Palabras clave: Evaluación de desempeño, ajuste salarial, desarrollo organizacional, talento, KPI.

Abstract

This project focuses on the creation of a model to measure performance and modify salaries based on results within CRG SOLUTIONS, a technology consulting company. As a main challenge, it is intended to solve the need derived from the lack of a structured system that enables the company to evaluate its performance in an impartial way and thus establish fair and balanced remunerations. The scope of the project would include the development of a job evaluation model that aims at categorizing members according to talent and job performance; it also includes the determination of annual objectives in strategic aspects such as personal development and interpersonal skills. On the other hand, in terms of lessons learned, it is important to highlight the importance of assertive communication with team leaders for the development of the system itself; on the other hand, it was also possible to identify opportunities to increase support for workers who are in the initial stages of their development process within the organization.

Keywords: Performance evaluation, salary adjustment, organizational development, talent, KPI.



DISEÑO DE UN MODELO DE COMPENSACIÓN BASADO EN DESEMPEÑO EN CRG SOLUTIONS

Introducción

El desarrollo de un modelo de compensación basado en desempeño en CRG SOLUTIONS emergería como una opción estratégica para perfeccionar la gestión del capital humano en la organización. El presente escrito versa sobre la elaboración de un modelo de remuneración con criterios de rendimiento en una empresa de asesoría tecnológica, donde su principal objetivo es la propia definición de un modelo organizado que permita valorar de un modo objetivo o coherente el rendimiento del capital humano rozando con la performance y enlazando dicha retribución a los resultados obtenidos. En un marco empresarial cambiante y donde la retención del talento y el compromiso con la organización es determinante, el presente modelo ajustado a los criterios de rendimiento intenta desarrollar un entorno que se perciba motivador y eficiente a partir del reconocimiento de éxitos individuales y colectivos, potenciando a la vez una cultura por la que se aprecie el progreso profesional y la formación. Entre los objetivos del proyecto destacan la exhibición de las retribuciones en función del rendimiento, el afianzamiento de la comunicación entre jefes y empleados mediante reuniones one-on-one y el impulso del rendimiento de la organización, esperándose un desarrollo de la productividad y de los resultados económicos. La propuesta se entiende como la solución para poder maximizar el potencial de los empleados asociados y a la vez hacer de ellos los actores fundamentales en el compromiso con el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Fase Formulación del Problema

En la actualidad, la empresa de consultoría tecnológica CRG Solutions se enfrenta a una problemática significativa dentro de la gestión del desempeño de sus colaboradores, debido a la ausencia de un modelo estructurado, objetivo y transparente que sirva de base para compensar de manera justa y equitativa el arduo esfuerzo de sus empleados. A día de hoy, no se cuenta con un modelo definido que logre resolver dicha problemática, lo que ocasiona una notable desmotivación entre los miembros de la organización, como se ha expresado en los comentarios recibidos por el departamento de Recursos Humanos de la empresa. Este déficit en el reconocimiento se ha traducido en la ausencia de aumentos salariales anuales o incentivos que realmente valoren el trabajo bien hecho, lo que ha generado un ambiente de incertidumbre y descontento general. Además, los aumentos salariales que se implementan carecen de una estructura objetiva y clara, lo que agrava la falta de transparencia en los procesos y crea un entorno laboral en el que los empleados se sienten incómodos.

Esta situación denota la necesidad de diseñar un modelo claro y organizado que permita reconocer de manera justa y equitativa el rendimiento de los empleados de CRG Solutions, alineándose así la compensación con los logros y desempeño de los colaboradores, con el fin de generar un impacto positivo en la satisfacción y compromiso del personal. Este proyecto de consultoría surge como una solución a estos retos que presenta la empresa, con el objetivo de diseñar un modelo de compensación basado en desempeño a través de una consultoría estratégica, con el fin de mejorar la equidad salarial, fomentar la motivación de los empleados y garantizar la retención del talento clave en la organización.

Contexto Empresarial

La empresa CRG Solutions es una compañía especializada en el área de las soluciones tecnológicas, que desde hace más de 30 años se centra en apoyar a organizaciones en el continente americano a enfrentar sus desafíos estratégicos mediante soluciones basadas en la tecnología y adaptadas a sus necesidades específicas. Actualmente, la compañía cuenta con presencia en numerosos países del continente americano, como Estados Unidos, México, Guatemala, Costa Rica y Colombia.

Entre los servicios que presta a las organizaciones, se encuentran la gestión del talento, contratación de personal, servicios gestionados de TI, ingeniería en TI, soluciones de WiFi, automatización, ciberseguridad y consultoría tecnológica totalmente especializada para cada contexto empresarial. Su enfoque combina la innovación tecnológica, que permanece como uno de sus valores corporativos más fuertes, con el entendimiento del factor humano, que finalmente es el motor de una organización.

Actualmente, la empresa cuenta con más de 250 empleados distribuidos alrededor del continente americano, y ha establecido relaciones con más de 100 clientes relevantes en la región, ofreciéndoles soluciones integrales que impulsan la transformación digital y el desarrollo empresarial en este mundo globalizado. (CRG Solutions, 2025).



Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

En la actualidad, el departamento de recursos humanos de la empresa CRG SOLUTIONS se compone de tres integrantes ubicados en dos países diferentes: un generalista de recursos humanos en Costa Rica, una coordinadora de Recursos Humanos en Bogotá y una coordinadora de recursos humanos y nómina en Barranquilla. Es un hecho que el equipo es pequeño, mas no insuficiente, al estar altamente especializado en el área de la gestión del talento humano. Sin embargo, se evidenció que el cuello de botella que más destaca en el departamento es que las actividades relacionadas con la gestión del desempeño y la compensación carecen de un modelo organizado que permita medir el rendimiento de los colaboradores y otorgar aumentos salariales o bonificaciones de manera transparente, objetiva y justa. Esto ha provocado descontento general entre los empleados de CRG Solutions, afectando directamente al ambiente laboral, compromiso y retención del talento humano.

Por esta razón, la consultoría se centrará en diseñar un modelo de compensación basado en desempeño a través de una consultoría estratégica, con el fin de mejorar la equidad salarial, fomentar la motivación de los empleados y garantizar la retención del talento clave en la organización.

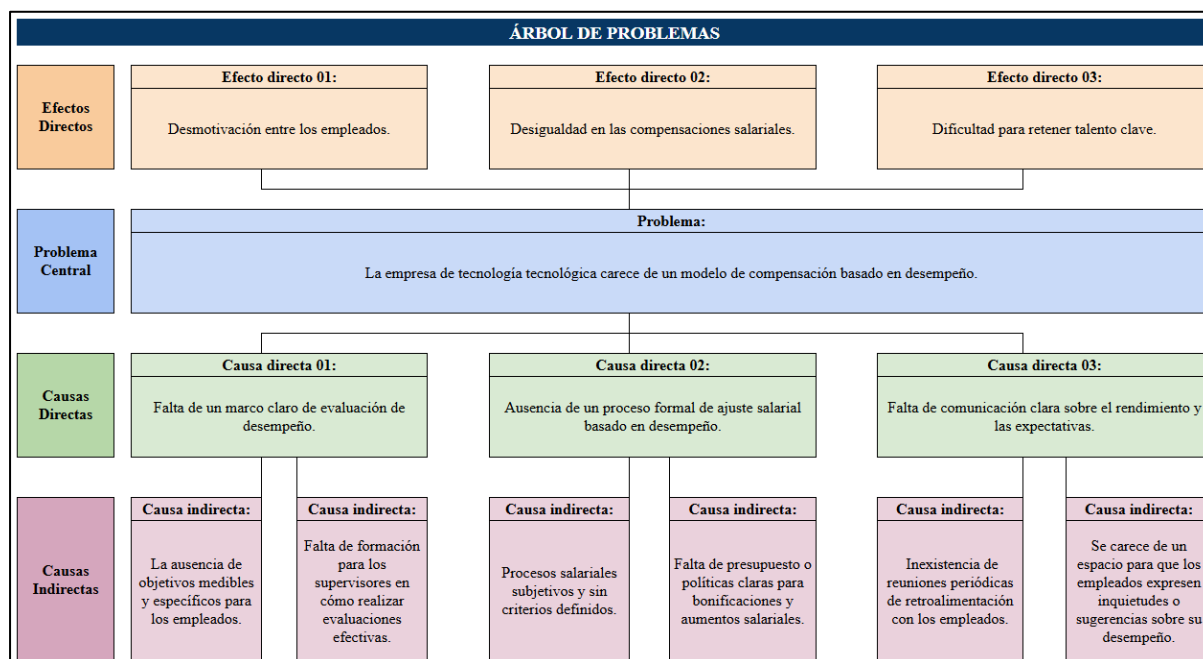


Identificación del Problema

Una vez identificadas todas las posibilidades de intervención en la organización, se establece el problema principal que se tratará mediante la consultoría, el cual se estructura en un árbol de problemas (Tabla 1). Este árbol emplea un modelo de relaciones causales para ilustrar de manera precisa la situación problemática, sintetizando las variables principales que inciden en ella.

¿Cómo diseñar un modelo de compensación basado en desempeño en una empresa de consultoría tecnológica que permita fomentar la motivación de los empleados y garantizar la retención del talento clave en la organización?

Ilustración 1. Árbol de problemas



Nota: Construcción propia, 2025.

Fase Planeación

Después de identificar las necesidades principales que presenta la empresa, se determina que el objetivo de este proyecto es diseñar un modelo de compensación basado en desempeño a través de una consultoría estratégica, con el fin de mejorar la equidad salarial, fomentar la motivación de los empleados y garantizar la retención del talento clave en la organización. Se dará inicio con una fase de diagnóstico, que incluirá la recolección de información actual sobre los procesos relacionados al área de talento humano, para luego realizar el respectivo análisis de estos resultados y desarrollar herramientas que resulten efectivas para dar solución a esta problemática.

Justificación

La empresa CRG Solutions, actualmente presenta una problemática relevante en el área de talento humano, debido a la ausencia de un modelo de compensación y de evaluación del desempeño. Esto ha producido efectos negativos dentro de la compañía, como la desmotivación del personal, dificultad para retener el talento y la percepción de inequidad dentro de la organización. Esta situación se genera de la falta de estructuración de un modelo que abarque la evaluación del desempeño y la retribución justa a los colaboradores, siendo causada por problemas más profundos dentro de la compañía, como la falta de objetivos específicos, la insuficiente capacitación a los líderes de cada área, la subjetividad al momento de asignar ajustes salariales y la carencia de espacios adecuados para que los miembros del equipo expresen sus inquietudes sobre la organización.

De este modo, el diseño de este proyecto de consultoría abordará todas estas cuestiones mediante el diseño de un modelo de compensación basado en desempeño a través de una consultoría estratégica, con el fin de mejorar la equidad salarial, fomentar la motivación de los empleados y garantizar la retención del talento clave en la organización.

Objetivos del Proyecto

El objetivo principal de esta consultoría es desarrollar una solución estratégica fundamentada en el análisis de la situación actual, identificando los problemas que impactan a la organización e identificando el problema principal a través de la herramienta del árbol de problemas. El proyecto tiene como objetivo atender las necesidades particulares de la empresa a la que se brinda la consultoría, y solucionar el problema detectado, asegurando de esta manera mejoras duraderas en los procesos de recursos humanos de la empresa.

Objetivo General

Diseñar un modelo de compensación basado en desempeño a través de una consultoría estratégica, con el fin de mejorar la equidad salarial, fomentar la motivación de los empleados y garantizar la retención del talento clave en la organización.

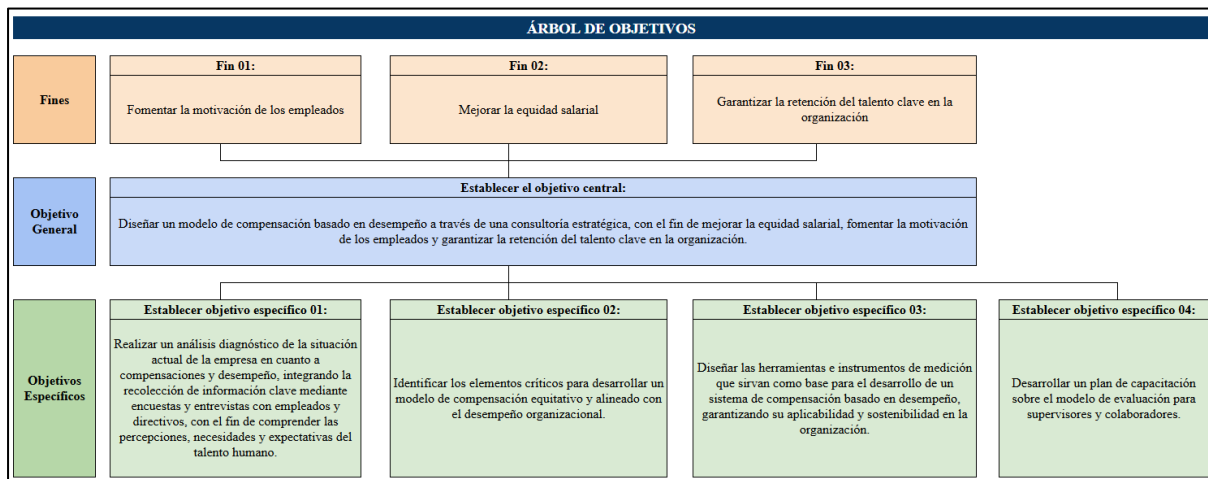
Objetivos Específicos

- Realizar un análisis diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a compensaciones y desempeño, integrando la recolección de información clave mediante encuestas y entrevistas con empleados y directivos, con el fin de comprender las percepciones, necesidades y expectativas del talento humano.



- Identificar los elementos críticos para desarrollar un modelo de compensación equitativo y alineado con el desempeño organizacional.
- Diseñar las herramientas e instrumentos de medición que sirvan como base para el desarrollo de un sistema de compensación basado en desempeño, garantizando su aplicabilidad y sostenibilidad en la organización.
- Desarrollar un plan de capacitación sobre el modelo de evaluación para supervisores y colaboradores.

Ilustración 2. Árbol de objetivos



Nota: Construcción propia, 2025.

Alcance del Proyecto

Dentro del alcance, se incluye el diseño de un modelo estructurado de evaluación de desempeño que permita medir y retroalimentar el rendimiento de cada colaborador de manera objetiva y justa; además, se establecerán criterios definidos para la asignación de aumentos salariales y bonificaciones, vinculados directamente a los resultados de las evaluaciones de desempeño. Adicionalmente, se contempla la incorporación de programas de crecimiento personal y profesional en el proceso de evaluación, promoviendo de esta manera el desarrollo de los empleados y su concordancia con las metas de la organización; de este modo, por último se desarrollarán instrumentos y recursos que permitan el monitoreo de los resultados de las evaluaciones y el efecto de las modificaciones salariales en el rendimiento de la organización.



Tabla 1. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Realizar un análisis diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a compensaciones y desempeño, integrando la recolección de información clave mediante encuestas y entrevistas con empleados y directivos, con el fin de comprender las percepciones, necesidades y expectativas del talento humano.	A	Documento con el análisis diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a compensaciones y desempeño
2	Identificar los elementos críticos para desarrollar un modelo de compensación basado en el desempeño	B	Informe de percepciones y necesidades de empleados y directivos
3	Diseñar las herramientas e instrumentos de medición que sirvan como base para el desarrollo de un sistema de compensación basado en desempeño, garantizando su aplicabilidad y sostenibilidad en la organización.	C	Documento con el modelo de evaluación de desempeño
4	Desarrollar un plan de capacitación sobre el modelo de evaluación para supervisores y colaboradores.	C	Documento con el programa de capacitación a supervisores y colaboradores
5	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	D	Memorias de la sesión de divulgación
	Seguimiento gerencial	E	Acta de seguimiento gerencial No 1
		F	Acta de seguimiento gerencial No 2

Nota: Construcción propia, 2025.

Marco de Referencia

En la presente sección, se exponen los principios que deben considerarse para lograr una mejor comprensión de la problemática actual que presenta CRG Solutions, además de los ámbitos de intervención del proyecto de consultoría. Este marco teórico servirá como una guía hacia la solución propuesta en este proyecto, asegurándose de que se abarquen adecuadamente los aspectos críticos que se identificaron en el análisis de la situación problema que aborda la consultoría.

Marco Teórico

El desempeño laboral es un factor crucial para la eficiencia organizacional y se refiere a la capacidad de un empleado para cumplir con sus responsabilidades y objetivos dentro de una empresa (Robbins & Judge, 2019). Este concepto incluye no solo la productividad individual, sino también la calidad del trabajo, la colaboración en equipo y la capacidad de adaptarse a los cambios (Chiavenato, 2019). Por lo tanto, la evaluación del desempeño laboral se realiza comúnmente mediante diferentes herramientas, como revisiones de supervisores, autoevaluaciones y retroalimentación de compañeros (Werner & DeSimone, 2020), con el objetivo de asegurar una calidad laboral que respalde y contribuya a los objetivos y metas de la organización.

Por otro lado, la compensación abarca todas las retribuciones que un empleado recibe a cambio de su trabajo, ya sea en forma monetaria o mediante otros beneficios. Según Mondy y Martocchio (2016), se pueden distinguir dos tipos principales de compensación: directa e indirecta. La primera incluye conceptos como el salario base y los incentivos económicos,



mientras que la segunda incluye beneficios adicionales, como seguros de salud, programas de formación y otros incentivos ofrecidos por la empresa. De esta manera, un modelo de compensación eficaz no solo logra incentivar a los trabajadores, sino que además puede favorecer a la retención del talento y al aumento de la productividad. Siguiendo este hilo de ideas, para poder establecer estructuras salariales justas y equitativas, es de suma importancia tener en cuenta elementos como la equidad interna, la equidad externa y la equidad personal (Gómez-Mejía et al., 2016).

La gestión del talento humano se enfoca en implementar estrategias que permitan atraer, desarrollar y retener a los empleados, garantizando así que la organización logre sus objetivos (Dessler, 2020). En este contexto, es claro que la conexión entre el desempeño y la compensación es crucial, ya que una remuneración vinculada al desempeño suele incentivar el compromiso y la productividad de los colaboradores en la empresa.

De acuerdo con Gerhart y Rynes (2021), los modelos de compensación basados en el desempeño normalmente incluyen aumentos salariales, bonificaciones y otros programas de incentivos proporcionados por el empleador; por lo tanto, se destaca que estas estrategias de compensación no solo logran alinear los objetivos individuales con los organizacionales, sino que también logran fortalecer la cultura de alto rendimiento dentro de cualquier empresa. La gestión efectiva del talento humano requiere una interconexión entre el desempeño laboral y la compensación; así, la aplicación de modelos equitativos y motivacionales de retribución contribuye de manera directamente proporcional al desarrollo organizacional y a la satisfacción de los empleados, impactando positivamente en los resultados de la organización.

Teniendo claro lo anterior, es un hecho que la evaluación del desempeño debe realizarse de manera objetiva y con herramientas especializadas; de este modo, dentro del campo de la evaluación del desempeño es muy reconocida la herramienta denominada la cuadrícula de 9 casillas, que se encarga de segmentar empleados según desempeño y potencial, permitiendo alinear estrategias de desarrollo con las necesidades organizacionales (Ulrich & Smallwood, 2012). Evaluar el desempeño actual y el potencial futuro ayuda a tomar decisiones clave en la gestión del talento (Silzer & Dowell, 2010). De este modo, los empleados de alto desempeño y gran potencial pueden lograr asumir roles complejos, mientras que aquellos con bajo desempeño requieren mayor supervisión (Lewis & Heckman, 2006).

El desempeño se mide con herramientas como reuniones uno a uno, KPI y retroalimentación continua, lo que permite alinear objetivos individuales con los organizacionales (Pulakos, 2009; DeNisi & Murphy, 2017). Así, según el desempeño del colaborador, se puede clasificar en:

- **Bajo desempeño:** El empleado no cumple con los requisitos de su trabajo y no alcanza sus objetivos individuales.
- **desempeño moderado:** El empleado cumple parcialmente con los requisitos de su trabajo y sus objetivos individuales.
- **Alto desempeño:** El empleado cumple completamente con los requisitos de su trabajo y sus objetivos individuales.

Por otro lado, la medición del potencial o talento se lleva a cabo mediante evaluaciones de competencias y habilidades necesarias para roles futuros, pruebas de aptitud, análisis de carrera, entrevistas de desarrollo, observación del comportamiento y



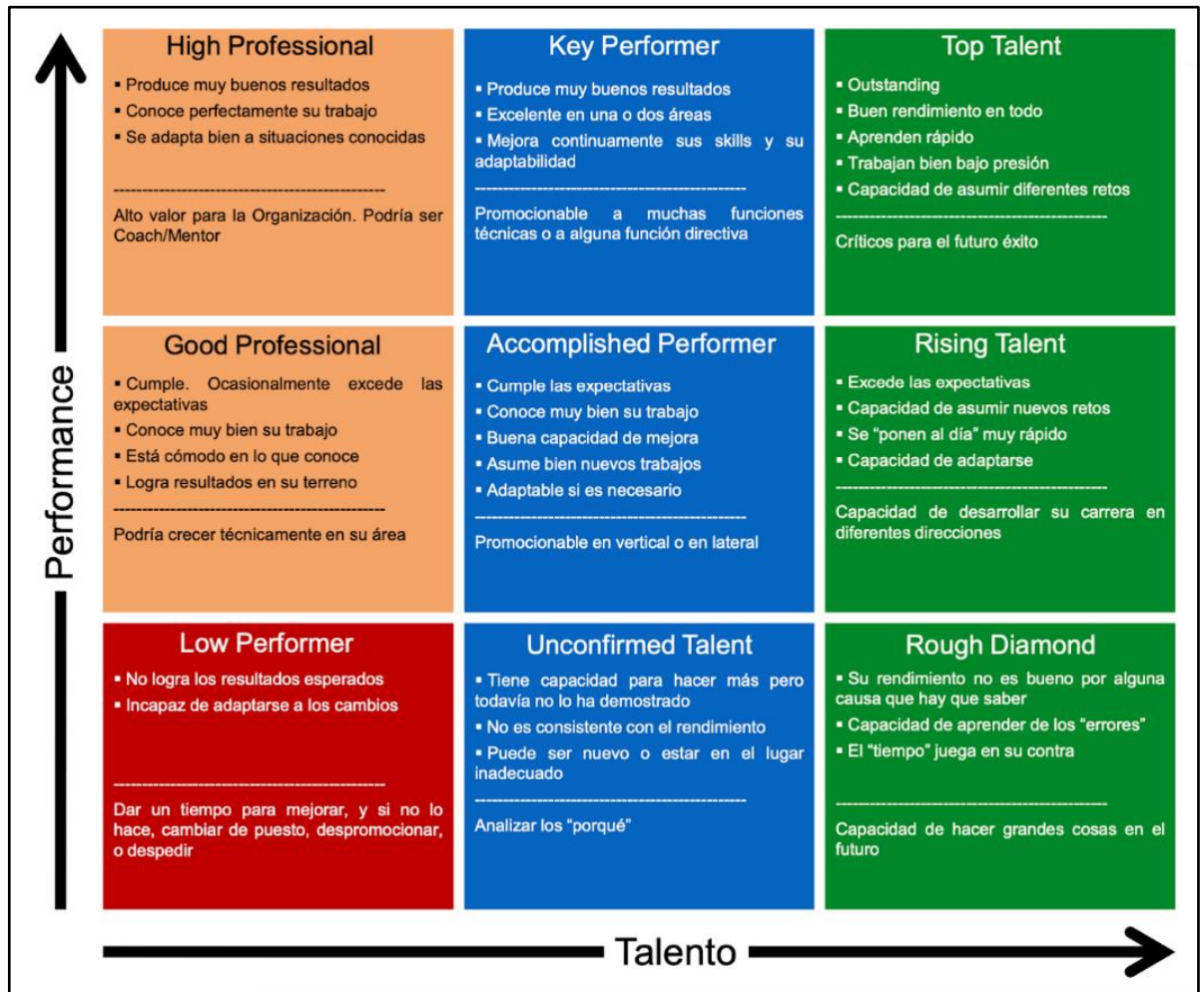
retroalimentación de mentores y compañeros. De este modo, según el potencial, se puede clasificar al colaborador en:

- **Bajo potencial | Trabajando al máximo de su potencial:** El empleado está trabajando a su máximo potencial y no se espera que mejore, ya sea porque está en su capacidad máxima o por falta de motivación.
- **Potencial moderado | Desarrollarse en el rol actual:** El empleado tiene el potencial para desarrollarse aún más en su rol actual. Esto puede ser tanto en términos de desempeño como de experiencia.
- **Alto potencial | Listo para ascender:** El empleado rinde muy por encima de las expectativas de su posición y responsabilidades actuales. Probablemente esté listo para asumir roles y responsabilidades de mayor complejidad.

La combinación de estas metodologías permitirá a la organización tener una visión más clara y completa del desempeño actual y el potencial futuro de sus empleados; siendo que esto es esencial para implementar planes de desarrollo individualizados, sucesiones y estrategias de retención del talento.



Ilustración 3. Clasificación según evaluación de desempeño y talento

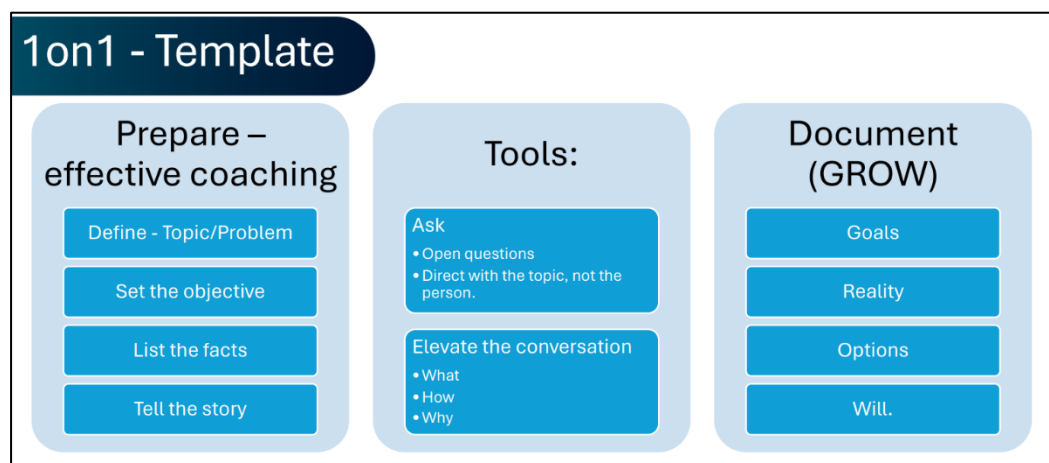


Nota. Esta figura presenta las distintas clasificaciones según la evaluación de desempeño y talento en la compañía.

Otra herramienta excelente al momento de diseñar la evaluación del desempeño en una empresa, es la implementación de las reuniones individuales entre supervisores y empleados denominadas reuniones one-on-one. Estas son esenciales para una comunicación efectiva y el desarrollo profesional, ya que facilitan la evaluación del rendimiento, la fijación de objetivos y la retroalimentación constructiva. Esto fortalece la relación laboral y promueve un ambiente más productivo (Drucker, 2018).

Para poder implementarlas, se recomienda realizarlas mensualmente o cada dos meses, con una duración ideal de 30 a 45 minutos (Robbins & Judge, 2020). A pesar de que la presencia es más ventajosa, las reuniones en línea con cámara puesta también promueven la conexión y el compromiso. Un enfoque organizado es esencial para asegurar su triunfo. Esto conlleva establecer temas a abordar, emplear cuestionamientos abiertos y enfocarse en hechos y soluciones en vez de individuos (Lencioni, 2019); además, registrar los acuerdos a través del modelo GROW (Objetivos, Realidad, Opciones y Compromiso) simplifica considerablemente el seguimiento y crecimiento del colaborador (Whitmore, 2017).

Ilustración 4. Descripción gráfica de cómo realizar una reunión one-on-one



Nota. Esta figura presenta las distintas consideraciones a tener en cuenta para las reuniones one-on-one por parte de los supervisores. Elaboración propia, 2025.

Marco Normativo

Tabla 2. Marco normativo

Normatividad	Objeto de la norma
Artículo 127 del CST	Establece que el salario no solo incluye la remuneración ordinaria, sino todo lo que recibe el trabajador, ya sea en dinero o en especie, como contraprestación directa del servicio, independientemente de la forma o denominación utilizada.
Artículo 134 del CST	La norma establece que el salario en efectivo debe ser pagado en períodos iguales y vencidos, utilizando moneda de curso legal.
Decreto 1572 de 2024	El decreto determina que el salario mínimo legal mensual para el año 2025 será de \$1.423.500. Este decreto entrará en vigor el 1 de enero de 2025.
Artículo 148 del CST	Establece que la determinación del salario mínimo modifica automáticamente los contratos laborales que estipulen un salario inferior al mínimo.
Sentencia C-102/95 de la Corte Constitucional	Establece que el salario debe mantener su valor intrínseco y su poder adquisitivo, ajustándose al índice de precios al consumidor para evitar la depreciación del salario frente a la inflación. Asegura que los salarios deben ser reajustados en consonancia con el valor de la moneda.

Nota: Creada con base en la normatividad asociada, 2025.

Metodología de la Consultoría

El proyecto de consultoría se lleva a cabo utilizando las metodologías del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y el Marco Lógico, adaptadas para asegurar una ejecución efectiva. El PMBOK se utiliza para estructurar y gestionar el proyecto en su conjunto, ofreciendo una base sistemática para la planificación, ejecución y control de las actividades. Además, se incorporan tres componentes clave del Marco Lógico: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz de Marco Lógico. Estos elementos permiten identificar claramente las causas y efectos del problema, así como definir de manera precisa los objetivos y resultados esperados, lo que facilita la medición de la efectividad del proyecto.

El PMBOK (Project Management Body of Knowledge) es un conjunto de buenas prácticas y estándares reconocidos a nivel internacional para la gestión de proyectos. Su enfoque abarca diversas áreas de conocimiento, como la gestión del alcance, el tiempo, los costos, la calidad, los recursos humanos, la comunicación, los riesgos, las adquisiciones y la integración del proyecto. Estas prácticas permiten organizar, planificar y controlar los proyectos de manera efectiva, asegurando que se cumplan los objetivos dentro de los plazos y presupuestos establecidos, y con la calidad esperada (PMI, 2021).

Por otro lado, el Marco Lógico es una herramienta utilizada en la planificación y gestión de proyectos, especialmente en el ámbito del desarrollo. Este marco permite estructurar los proyectos de forma clara y coherente, basándose en tres componentes clave: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz de Marco Lógico. A través de estos elementos, se identifican las causas y efectos del problema que se busca resolver, se

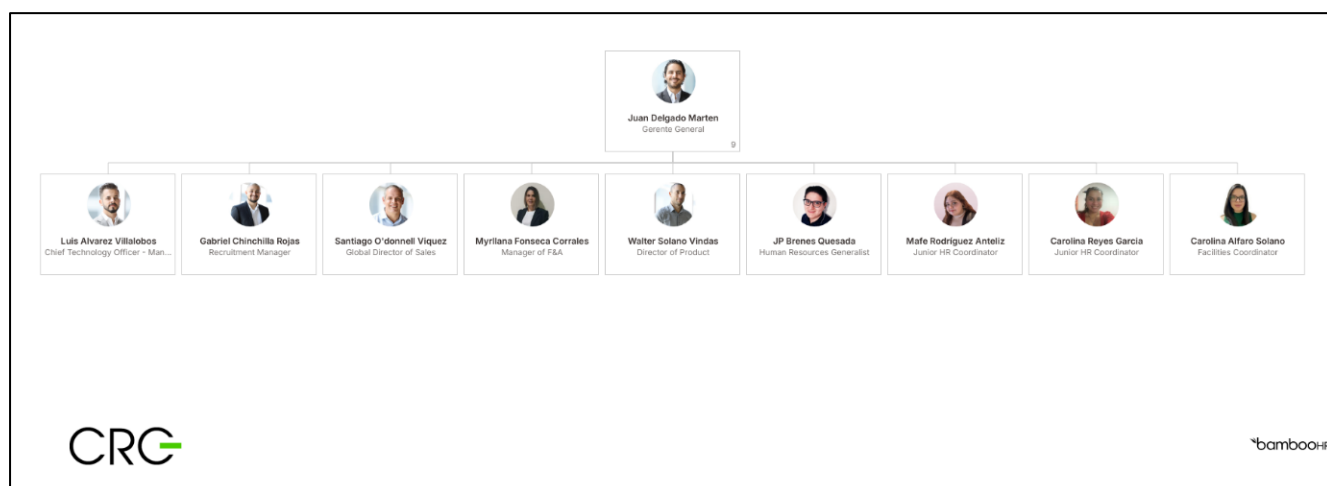


establecen los objetivos específicos y se elaboran indicadores que permitirán medir el impacto de la intervención (CEPAL, 2005).

Población

Se comienza la caracterización de la población a intervenir a través del proyecto de consultoría, identificando la estructura organizacional actual del Ministerio de Educación Nacional, que presenta la siguiente organización:

Ilustración 5. Estructura Organizacional



Nota: Elaboración propia, 2025.

La empresa tiene una estructura jerárquica que incluye:

Tabla 3. Estructura organizacional detallada

Cargo	Número de Personas a Cargo	Rol en la Empresa
Gerente General	9	Director general de la empresa
CTO	1	Encargado de la tecnología y sistemas
Gerente de Managed Services	31	Responsable de la gestión de servicios supervisados
Supervisor de Help Desk	14	Encargado del soporte técnico inicial
Supervisor de Technical Support	9	Responsable del soporte técnico avanzado
Gerente de Reclutamiento	3	Encargado de la selección y contratación de personal
Gerente de Ventas	7	Responsable del equipo de ventas
Gerente de Finanzas	6	Encargado de la administración financiera
Director de Producto	3	Responsable del desarrollo de productos
Departamento de Recursos Humanos	3 (reportan al Gerente General)	Gestión de talento y procesos organizacionales
Director de Marketing	1	Encargado de la estrategia de marketing
NOTA	La implementación de este proyecto de consultoría tendrá un impacto en toda la organización, ya que el sistema de evaluación del desempeño y los ajustes salariales se aplicarán a todos los empleados. El proyecto contará con la participación de numerosos empleados de todas las áreas, lo que permitirá una evaluación integral de su desempeño y la revisión y formulación de los ajustes salariales necesarios.	

Nota: Elaboración propia, 2025.

Stakeholders

Para asegurar el éxito del proyecto de consultoría, es fundamental identificar a las personas dentro de la organización que estarán involucradas y comprometidas en su desarrollo, colaborando estrechamente con el equipo de consultores. Este proceso de identificación de los Stakeholders implica reconocer a aquellos que se verán afectados directa o indirectamente por el proyecto, recopilando información clave sobre sus intereses, nivel de

participación e impacto en los resultados. Los Stakeholders pueden estar en diferentes niveles jerárquicos y tener variados grados de autoridad e interés (PMI, 2008). Con la ayuda de la matriz RACI, se puede organizar, analizar y clasificar de manera sistemática la información sobre todos los involucrados o interesados en el proyecto. Esta herramienta es útil para definir los roles de los Stakeholders, facilitando así su compromiso con el proyecto.

Tabla 4. Matriz RACI del proyecto

Actividad	RACI			
	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Realizar un análisis diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a compensaciones y desempeño, integrando la recolección de información clave mediante encuestas y entrevistas con empleados y directivos, con el fin de comprender las percepciones, necesidades y expectativas del talento humano.	Consultor	Gerencia General	Supervisores de Área	Colaboradores
Identificar los elementos críticos para desarrollar un modelo de compensación basado en el desempeño	Consultor	Gerencia General	Supervisores de Área	Alta dirección
Diseñar las herramientas e instrumentos de medición que sirvan como base para el desarrollo de un sistema de compensación basado en desempeño, garantizando su aplicabilidad y sostenibilidad en la organización.	Consultor	Gerencia General	Colaboradores y supervisores	Alta dirección
Desarrollar un plan de capacitación sobre el modelo de evaluación para supervisores y colaboradores	Consultor	Coordinadores de RH	Supervisores de Área	Gerencia General
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	Consultor	Coordinadores de RH	Supervisores de Área	Gerencia General

Seguimiento gerencial	Consultor	Gerencia General	Gerencia General	Gerencia General
-----------------------	-----------	------------------	------------------	------------------

Responsables: Quien realizan el trabajo para completar una tarea. Es el dueño operativo de un proceso, quien lo lleva a cabo y debe responder por la entrega de la tarea.

Autoridad: Responsable por la finalización adecuada de una tarea, es decir, es quién delega las tareas que deben ser ejecutadas y tiene la autoridad sobre la toma de decisiones en el nivel inmediato.

Consultar: Aquellos que brindan opiniones de valor, generalmente son expertos en el tema con quienes hay comunicación en ambas direcciones. Son buscados por los involucrados en el proyecto para comprender mejor un tema determinado.

Informar: Son actualizados sobre el progreso del proyecto, que generalmente ocurre al momento de la finalización y la entrega de la tarea.

Nota: Construcción propia, 2025.

Plan de Trabajo

Se detallan a continuación las actividades previstas para el desarrollo del proyecto de consultoría, acompañadas de la propuesta de cronograma para su ejecución durante la fase de implementación.

Ilustración 6. Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
Semanas		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
0. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL																													
0.1	Obtener autorización de la empresa para el proyecto																												
0.2	Obtener los documentos de la empresa para el contrato																												
0.3	Generación del contrato																												
0.4	Firma del acta de inicio																												
0.5	Radicar contrato firmado en área jurídica																												
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA																													
1.1	Idea del proyecto																												
1.2	Árbol de problemas																												
2. PLANEACIÓN																													
2.1	Objetivo General																												
2.2	Justificación																												
2.3	Alcance																												
2.4	Población																												
2.5	Marco de referencia																												
2.6	Plan de trabajo																												
3. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN																													
3.1	Desarrollo del plan de trabajo																												
3.1.1	Analizar la situación actual de la empresa en cuanto a compensaciones y desempeño																												
3.1.2	Definir y estructurar el sistema de evaluación con criterios y métricas alineados a los objetivos organizacionales.																												
3.1.3	Elaborar un documento detallado que explique el proceso de evaluación, roles y cronograma.																												
3.1.4	Desarrollar y ejecutar un plan de capacitación sobre el sistema de evaluación para supervisores y colaboradores.																												
3.1.5	Establecer los criterios y procesos formales para la asignación de ajustes salariales basados en desempeño.																												
3.1.6	Analizar y presentar los resultados de las evaluaciones de desempeño y ajustes salariales, destacando el impacto en la motivación y el rendimiento.																												
3.2	Seguimiento gerencial																												
3.3	Presentación de informes																												
3.4	Monitoreo mediante Matriz Marco Lógico																												
4. CIERRE																													
4.1	Informe de cierre y entregables																												
4.2	Lecciones aprendidas																												
4.3	Recomendaciones para la gerencia																												

Nota: Construcción propia, 2025.

Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias

Desarrollo del Plan de Trabajo

A continuación, se describen las acciones realizadas durante la ejecución del plan de trabajo del proyecto de consultoría empresarial. La intervención realizada apoya la innovación en la gestión organizacional adoptada y cumple con los requisitos establecidos en el proyecto.

Como primer paso en el desarrollo del proyecto, se realizó un análisis diagnóstico para identificar la situación actual de la empresa en relación con la evaluación del desempeño y las compensaciones. Se recopilaron datos mediante encuestas y entrevistas con empleados y directivos, lo que permitió identificar la falta de un modelo formal de evaluación y la desalineación entre los ajustes salariales y los resultados obtenidos. Este análisis diagnóstico se presenta en el anexo titulado: “ANEXO A. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO”.

Con base en los resultados del diagnóstico, se identificaron los elementos críticos para desarrollar un modelo de compensación basado en el desempeño. Estas percepciones y necesidades se presentan en el anexo titulado: “ANEXO B. INFORME DE PERCEPCIONES Y NECESIDADES DE EMPLEADOS Y DIRECTIVOS”.

Se logró estructurar un modelo de evaluación de desempeño en torno a la clasificación de los empleados según su talento y desempeño. Este modelo establece metas anuales en áreas como desarrollo personal y habilidades blandas, e integra evaluaciones mensuales a través de reuniones 1:1 y una evaluación anual. La metodología desarrollada busca garantizar

la objetividad en la evaluación del talento y alinear el crecimiento profesional de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa. El diseño del modelo de evaluación del desempeño se presenta en el anexo titulado: “ANEXO C. MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO”.

Como parte del desarrollo del modelo, se creó un programa de capacitación dirigido a supervisores y colaboradores con el fin de que se familiaricen con el nuevo proceso de evaluación de desempeño. Esta capacitación tiene como objetivo asegurar que tanto los evaluadores como los evaluados comprendan los criterios de evaluación y puedan utilizar el modelo de manera efectiva. El documento que detalla el programa de capacitación se encuentra en el anexo titulado: “ANEXO D. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA SUPERVISORES Y COLABORADORES”.

Finalmente, para fortalecer la capacidad institucional y asegurar la apropiación de los productos generados en la consultoría, se realizó un proceso de divulgación dirigido a los diferentes niveles de la organización. Las memorias de estas sesiones se presentan en el anexo titulado: “ANEXO E. MEMORIAS DE LA SESIÓN DE DIVULGACIÓN”.



Seguimiento Gerencial

Como parte de la documentación oficial de la consultoría, se registraron las evidencias de estos seguimientos en las actas correspondientes, que se pueden encontrar en los anexos: “ANEXO F. ACTA DE SEGUIMIENTO GERENCIAL #01” y “ANEXO G. ACTA DE SEGUIMIENTO GERENCIAL #02”.

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

La evaluación es un proceso de monitoreo y control que se desarrolla en paralelo con la ejecución del proyecto, permitiendo supervisar, analizar y ajustar su progreso y desempeño; así, como parte de este seguimiento, se comparan las actividades realizadas con las tareas planificadas en el plan de trabajo, asegurando su alineación con cada fase de la consultoría. Esta estructura sigue una lógica vertical (Actividad – Resultado – Propósito – Fin) y una lógica horizontal (Resumen narrativo – Indicador – Verificación – Supuesto), facilitando así identificación de los indicadores de resultados alcanzados con el desarrollo del proyecto de consultoría.



Tabla 5 Matriz Marco Lógico

MATRIZ MARCO LÓGICO				
Resumen Narrativo del Objetivo		Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Fin	Fomentar la motivación de los empleados	Incremento en la satisfacción laboral y compromiso organizacional.	Encuestas de clima laboral y reportes de desempeño.	Se logra un aumento en la motivación y compromiso de los empleados.
	Mejorar la equidad salarial	Reducción de brechas salariales internas.	Análisis comparativo de salarios antes y después de la implementación.	Se asegura una distribución salarial más equitativa dentro de la organización.
	Asegurar la retención del talento clave en la empresa.	Disminución de la rotación de empleados clave.	Registros sobre la retención de talento y entrevistas de salida.	Se logra mantener a los empleados clave ofreciendo condiciones laborales competitivas.
Propósito	Diseño de un modelo de evaluación del desempeño centrado en resultados para mejorar la equidad salarial, motivar a los empleados y asegurar la retención del talento clave.	Modelo documentado con criterios, procedimientos y métricas definidas.	Documento final del modelo de evaluación de desempeño.	Aceptación del modelo por parte de los directivos y supervisores.
Componentes	Diseño de un marco claro de evaluación del desempeño.	Existencia y aplicación de un modelo estructurado de evaluación del desempeño.	Documentos y lineamientos oficiales del proceso de evaluación. (Anexo D)	Se establecen criterios y procedimientos formales para la evaluación del desempeño.
	Diseño de un proceso formal de ajuste salarial basado en desempeño.	Aplicación de ajustes salariales conforme a criterios de desempeño.	Registros de ajustes salariales y políticas internas actualizadas.	Se aplica un modelo transparente y equitativo de ajuste salarial según desempeño.

	Comunicación clara sobre el rendimiento y las expectativas.	Realización periódica de reuniones de retroalimentación y claridad en los objetivos.	Encuestas de satisfacción, reportes de reuniones de retroalimentación.	Se establece un canal efectivo de comunicación entre empleados y supervisores.
Actividades	Analizar la situación actual de la empresa en cuanto a compensaciones y desempeño	Informe de diagnóstico sobre compensaciones y desempeño elaborado	Informe de análisis diagnóstico (Anexo A).	Disponibilidad de información salarial y participación de supervisores en la encuesta.
	Definición de criterios y métricas de evaluación.	Conjunto de indicadores y escalas definidas.	Documento del modelo de evaluación de desempeño (Anexo C).	Consenso entre directivos y equipo de RRHH.
	Diseño y desarrollo del plan de capacitación.	Plan de formación estructurado.	Programa de capacitación (Anexo D).	Supervisores y empleados asisten a las sesiones.
	Divulgación.	Documento elaborado por los responsables del proyecto.	Memorias de divulgación. (Anexo D)	Aprobación y difusión del documento por la empresa.
	Emisión del certificado de innovación.	Certificado emitido y registrado.	Certificado de innovación.	Reconocimiento del proyecto como innovador.
	Firma del acta de recibido a satisfacción.	Documento firmado por la empresa.	Acta de recibido a satisfacción.	Conformidad con los entregables del proyecto.
	Realización de seguimientos gerenciales.	2 sesiones documentadas.	Actas de seguimiento (Anexo F y G).	Disponibilidad del gerente para supervisar el avance del proyecto.

Nota: Cepal (2005).

Fase Cierre y Conclusiones

Llegados a esta etapa del proyecto de consultoría, se procede con la entrega de los productos finales del proyecto, evidenciando el trabajo realizado a lo largo de la consultoría realizada a la empresa CRG SOLUTIONS.

Productos Finales

Tabla 6. Descripción de productos de la consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1	Realizar un análisis diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a compensaciones y desempeño, integrando la recolección de información clave mediante encuestas y entrevistas con empleados y directivos, con el fin de comprender las percepciones, necesidades y expectativas del talento humano.	A	Análisis diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a compensaciones y desempeño	ANEXO A. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO
2	Identificar los elementos críticos para desarrollar un modelo de compensación basado en el desempeño	B	Informe de percepciones y necesidades de empleados y directivos	ANEXO B. INFORME DE PERCEPCIONES Y NECESIDADES DE EMPLEADOS Y DIRECTIVOS
3	Diseñar las herramientas e instrumentos de medición que sirvan como base para el desarrollo de un sistema de compensación	C	Modelo de evaluación de desempeño	ANEXO C. MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

	basado en desempeño, garantizando su aplicabilidad y sostenibilidad en la organización.			
4	Desarrollar y ejecutar un plan de capacitación sobre el modelo de evaluación para supervisores y colaboradores	D	Programa de capacitación a supervisores y colaboradores	ANEXO D. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA SUPERVISORES Y COLABORADORES
5	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	E	Memorias de la sesión de divulgación	ANEXO E. MEMORIAS DE DIVULGACIÓN
6	Seguimiento gerencial	F	Acta de seguimiento gerencial No. 1	ANEXO F. ACTA DE SEGUIMIENTO GERENCIAL #01
		G	Acta de seguimiento gerencial No. 2	ANEXO G. ACTA DE SEGUIMIENTO GERENCIAL #02

Nota: Construcción propia, 2025



Lecciones Aprendidas

A lo largo del desarrollo de este proyecto, se han identificado diversas lecciones clave que permitirán a la empresa CRG SOLUTIONS a lograr mejorar su gestión de compensaciones y desempeño de manera estratégica y sostenible.

El diagnóstico inicial reveló una realidad que no puede ignorarse: aunque en algunos países los salarios son competitivos, en otros hay brechas significativas que afectan la atracción y retención del talento. En México, por ejemplo, los sueldos por debajo del mercado generan desmotivación y aumentan la rotación. En contraste, en Colombia, la sobrecompensación podría estar afectando la rentabilidad operativa de la empresa. Este hallazgo deja claro que revisar periódicamente la equidad salarial no es opcional; es una necesidad para garantizar competitividad externa y justicia interna.

También quedó evidente que la percepción de equidad pesa tanto como la equidad misma, ya que cuando los empleados sienten que los criterios de evaluación y ajuste salarial no son claros, la desmotivación se instala rápidamente. Por lo tanto, se destaca que no es suficiente solo con una investigación con datos del mercado sobre las bandas salariales de interés, sino que es también indispensable involucrar a los colaboradores, conocer sus necesidades específicas dentro de la empresa, mantener la transparencia y establecer la comunicación clara de cómo se diseña la compensación de la organización. De este modo, se pueden evitar posibles conflictos internos o resistencia al cambio.

Otra lección aprendida fue la importancia de la uniformidad en el proceso de evaluación del desempeño. Al inicio del proyecto de consultoría, antes de sugerir mejoras o



cambios, cada área tenía un criterio y herramientas diferentes para medir el rendimiento de sus colaboradores, lo que generaba una clara sensación de desigualdad entre los miembros del equipo. Este sentimiento común de desigualdad y falta de claridad expresa una necesidad urgente de implementar un modelo formal, uniforme, objetivo y transparente.

Siguiendo este hilo de ideas, al comienzo del proyecto de consultoría se logró conocer que los supervisores no entendían la capacidad e importancia de las reuniones one-on-one, realizándose de manera aleatoria, sin documentación o estructura. Esta es una herramienta valiosa dentro de la evaluación del desempeño, especialmente su aplicación de manera estructurada y frecuente, para lograr sacarle el máximo provecho a estas reuniones. La lección más valiosa en este aspecto corresponde a que la correcta combinación de herramientas clave permite tomar decisiones más justas y objetivas sobre reconocimiento y compensación.

Así, al diseñar el modelo de evaluación del desempeño en la empresa, se logró comprender que su propósito no es únicamente medir resultados, sino identificar y potenciar el talento humano dentro de la organización. De este modo, se permite ver de manera holística el impacto de cada colaborador en la empresa, facilitando así la definición de planes de carrera, capacitación del talento clave, crecimiento dentro de la organización y compensación justa y equitativa.

Al momento de diseñar el programa de capacitación para supervisores y colaboradores, se dejó claro que la efectividad del mismo depende del conocimiento y la preparación de quienes aplicarán el modelo de evaluación de desempeño. Sin esta formación, las evaluaciones pueden ser inconsistentes, la retroalimentación poco útil y la resistencia al

cambio inevitable. No basta con capacitar en aspectos técnicos; también es fundamental fortalecer habilidades de liderazgo y comunicación para que los supervisores gestionen el rendimiento de manera efectiva.

Otro punto que cobró relevancia fue la necesidad de mejorar la calidad de la retroalimentación. Muchos supervisores no cuentan con las herramientas necesarias para dar comentarios constructivos y guiar a sus equipos en su crecimiento profesional. Incorporar entrenamiento en comunicación efectiva, escucha activa y manejo de conversaciones difíciles es esencial para elevar el nivel de las evaluaciones. Además, la formación no debe ser algo puntual; debe ser continua y flexible, ya que los procesos de evaluación y compensación evolucionan con el tiempo y requieren ajustes constantes.

En todas estas lecciones subyace una verdad fundamental: la comunicación clara y transparente es clave. La gestión del cambio es un factor clave en toda empresa, especialmente al tratarse de cambios en los modelos de compensación y evaluación de los colaboradores. En caso de no explicarse de manera clara, involucrando al personal y resolviendo sus inquietudes, es muy probable que pueda generar resistencia e inconformidad ante dicho cambio.

En último lugar, se resalta el aprendizaje de que involucrar a los colaboradores de la empresa desde el inicio del proceso de diseño de un modelo de compensación basado en el desempeño es el paso que marca la diferencia. Al sentirse escuchados, validados y vistos como un factor clave dentro de la organización, el compromiso y aceptación de los empleados aumenta considerablemente. Construir una cultura organizacional basada en la equidad y el reconocimiento del talento no es un proceso automático. Requiere un esfuerzo

continuo de comunicación, formación y ajuste de procesos. Pero cuando se hace bien, los resultados hablan por sí solos.

Recomendaciones para la Gerencia

Es fundamental en esta sección del informe final del proyecto de consultoría dejar establecidas algunas recomendaciones vitales para garantizar que el nuevo modelo de evaluación del desempeño y compensación en CRG Solutions funcione de la mejor manera posible.

En primer lugar, es necesario obtener la aprobación oficial del modelo propuesto en este informe, asegurándose que cuente con el respaldo de la alta dirección y que esté alineado con la visión estratégica de la compañía. Esta validación es crucial para servir como base y apoyo del proyecto, facilitando así la aceptación por parte de los colaboradores del mismo. No solo es importante su aprobación, sino su correcta comunicación transparente hacia los empleados, generándoles confianza y fomentando su colaboración en el proceso. Sin esta validación clara, cualquier intento de implementar lo propuesto podría verse obstaculizado por la falta de compromiso y consistencia en el uso del modelo que se presenta en este proyecto para la organización.

Posteriormente, resulta crucial desarrollar un programa integral de formación dirigido a supervisores y líderes de equipo, dado que estos actores desempeñan un papel fundamental en la implementación del modelo, al ser responsables de la aplicación de criterios de evaluación y de proporcionar retroalimentación a los empleados. No se trata únicamente de capacitarlos en el uso de la herramienta en sí, sino también de fortalecer habilidades

esenciales, como la comunicación asertiva, la gestión del desempeño y el liderazgo en contextos diversos.

Paralelamente, se recomienda ampliamente diseñar e implementar una estrategia de comunicación interna efectiva y llamativa para informar a los colaboradores sobre los cambios y beneficios del nuevo modelo. La transparencia y claridad en la comunicación son realmente esenciales para fomentar la aceptación y el compromiso de los empleados con este proceso; por ello, la gerencia debe asegurarse de que se utilicen múltiples canales de comunicación (reuniones, boletines, correos electrónicos y sesiones de preguntas y respuestas en vivo) para reforzar el mensaje y resolver dudas de manera efectiva. También, el involucrar a los empleados en el proceso de cambio, explicando cómo el modelo impactará su desarrollo profesional y sus oportunidades de crecimiento, contribuirá significativamente a la generación de confianza y motivación entre los colaboradores de la organización.

Para reducir los riesgos asociados con la implementación, se recomienda realizar un piloto del modelo en áreas clave antes de su despliegue completo. Esto ayudará a identificar posibles obstáculos, ajustar los criterios de evaluación y mejorar los procesos antes de que la aplicación se implemente en toda la organización. La gerencia debe supervisar de cerca los resultados del piloto y recoger comentarios tanto de los evaluadores como de los evaluados, con el objetivo de hacer mejoras antes de la implementación total. Además, es fundamental establecer un equipo encargado de seguir y optimizar el modelo, garantizando que la organización cuente con un mecanismo de mejora continua basado en datos reales y precisos.

A medio y largo plazo, la dirección debería establecer un modelo de supervisión y evaluación que permita medir el impacto del modelo en la motivación, el rendimiento y la



retención del talento. Para dicho modelo se recomienda incluir revisiones frecuentes de los resultados del modelo de evaluación de desempeño y compensación, además de realizar encuestas de satisfacción del personal, para asegurarse que el modelo sigue cumpliendo las necesidades de los colaboradores y de la organización en sí. La integración de la evaluación del desempeño con los otros procesos estratégicos de la empresa, como lo son los planes de desarrollo, estrategias de retención o programas de reconocimiento, es de carácter esencial para maximizar la alineación del modelo diseñado en este proyecto de consultoría con la cultura organizacional.

Por último, se recomienda considerar una prioridad clave la sostenibilidad del modelo propuesto en este proyecto de consultoría. Esto implica asegurar una correcta distribución de recursos financieros, herramientas tecnológicas y personal para garantizar el funcionamiento óptimo de este modelo. Además, es fundamental establecer un ciclo de revisión y ajuste regular de los criterios salariales, asegurando que se alineen con la evolución del mercado y las necesidades de la organización. Con estas acciones, la dirección podrá implementar un modelo de evaluación del rendimiento que no solo mejore la gestión del talento, sino que también fortalezca la cultura organizacional y el compromiso de los empleados.



Referencias

- Alles, M. (2007). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Granica.
- Alles, M. (2008). Desarrollo del talento humano: Basado en competencias. Granica.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.
- CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Chiavenato, I. (2019). Administración de recursos humanos (11a ed.). McGraw-Hill.
- Cotalent. (n.d.). Salary. Recuperado de <https://cotalentcom/salary>
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016). Documento guía del módulo de capacitación virtual en teoría de proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas.
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.
- Drucker, P. (2018). The effective executive. HarperBusiness.
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2021). Compensation: Theory, evidence, and strategic implications (2nd ed.). SAGE Publications.
- Gobierno de México. (n.d.). Tabla de salarios mínimos generales y profesionales por áreas geográficas. Recuperado de <https://www.gob.mx/conasami/documentos/tabla-de-salarios-minimos-generales-y-profesionales-por-areas-geograficas>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). Managing human resources (8th ed.). Pearson.
-
-

Goleman, D. (2017). Leadership: The power of emotional intelligence. More Than Sound.

James, R. F., & James, M. L. (2004). Teaching career and technical skills in a “mini” business world. Business Education Forum, 59(2), 39-41.

Lazarus, A. (2013). Soften Up: The Importance of Soft Skills for Job Success. Physician Executive Journal, 40-45.

Lencioni, P. (2019). The five dysfunctions of a team: A leadership fable. Jossey-Bass.

LinkedIn. (n.d.). Jobs. Recuperado de <https://www.linkedin.com/jobs/>

Maya, M. T., & Orellana, B. S. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. INNOVA Research Journal, 1(12), 59-76.

McEwen, B. E. (2010). Cross-cultural and international career exploration and employability skills. Cross-cultural and international business education, 2010 [NBEA] yearbook, 48, 140-159.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. (n.d.). Lista de salarios. Recuperado de <https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html>

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human resource management (14th ed.). Pearson.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). Fundamentals of human resource management (8th ed.). McGraw-Hill.

Paylab Guatemala. (n.d.). Salarios en el país. Recuperado de <https://www.paylab.com/gt/salarios-en-el-pais?lang=es>

Perreault, H. (2004). Business educators can take a leadership role in character education. Business Education Forum, 1(59), 43-53.



Project Management Institute – PMI. (2008). Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (7a ed.). https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_campaign=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.

Schulz, B. (2008). The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge. NAWA Journal of Language and Communication, 2(1), 146-154.

Van Vulpen, E., & van der Merwe, M. (n.d.). 9 box grid: A practitioner's guide. AIHR. <https://www.aihr.com/blog/9-box-grid/>

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2020). Human resource development (7th ed.). Cengage Learning.

Whitmore, J. (2017). Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership. Nicholas Brealey Publishing.

Datos de Registro de Consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	María Fernanda Rodríguez Anteliz
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002257425
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0002-9751-0412

Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?user=VyEpWDwAAAAJ&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Director Consultoría	Carolyn Diaz Garcia
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001578354
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2260-4038
Enlace Google académico	https://scholar.google.com/citations?user=h5cbKQgAAAAJ&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano

ANEXOS

ANEXO A. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CRG SOLUTIONS EN COMPENSACIÓN Y DESEMPEÑO

1. INTRODUCCIÓN

El presente análisis diagnóstico tiene como objetivo evaluar la situación actual de CRG SOLUTIONS en cuanto a la gestión del desempeño y el modelo de compensaciones. Este diagnóstico busca identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, con el fin de optimizar la estrategia de compensación total y la efectividad en la evaluación del desempeño de los colaboradores. La importancia de este análisis radica en garantizar la competitividad salarial de la empresa en el mercado y asegurar que el modelo de gestión del desempeño sea justo, transparente y efectivo en la motivación y retención del talento. Al alinear la compensación con el rendimiento, se busca fortalecer el compromiso y la productividad de los colaboradores, mejorando así los resultados organizacionales.

2. ANÁLISIS DE COMPENSACIÓN ACTUAL

2.1. COLOMBIA

2.1.1. Comparación entre puestos laborales y salarios internos y externos.

Este análisis utilizó fuentes recientes de encuestas y reportes salariales del año 2024 en Colombia, con el fin de comparar los salarios internos de la organización con los rangos salariales del mercado para diferentes posiciones laborales. Esta metodología permite

evaluar la competitividad de nuestra estructura salarial y detectar áreas de mejora para su optimización.

Tabla 1. Salarios externos (el mercado colombiano) vs salarios internos (salarios de CRG Solutions)

Puesto Laboral	Salarios del mercado colombiano en industrias similares a CRG		Salarios de CRG 2024		Colaboradores con este cargo
	Salario mínimo externo	Salario máximo externo	Salario mínimo interno	Salario máximo interno	
Accounts Receivables & Billing Specialist	\$1,800,000.00	\$3,500,000.00	\$3,500,000.00	\$3,500,000.00	1
AR + AP Junior Support Financial Coordinator	\$1,500,000.00	\$2,200,000.00	\$2,800,000.00	\$2,800,000.00	1
Asistente administrativo	\$1,423,500.00	\$2,000,000.00	\$2,000,000.00	\$2,000,000.00	1
Billing Associate Specialist	\$1,500,000.00	\$2,500,000.00	\$3,200,000.00	\$3,200,000.00	2
Business Development Manager	\$3,000,000.00	\$6,000,000.00	\$16,900,000.00	\$16,900,000.00	1
Clinical Operations Coordinator	\$2,290,253.00	\$2,132,896.00	\$2,800,000.00	\$2,800,000.00	1
Cloud Product Specialist	\$3,500,000.00	\$6,000,000.00	\$21,350,300.00	\$21,350,300.00	1
Collections Associate Specialist	\$1,500,000.00	\$2,500,000.00	\$3,200,000.00	\$3,200,000.00	2
Collections Coordinator	\$2,500,000.00	\$4,000,000.00	\$4,000,000.00	\$4,000,000.00	1
Coordinator Senior	\$3,500,000.00	\$6,000,000.00	\$4,500,000.00	\$4,500,000.00	1
General Accountant	\$1,800,000.00	\$5,244,167.00	\$4,000,000.00	\$4,000,000.00	1
Generalista de Compras y Operaciones	\$1,918,156.00	\$2,781,516.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	1
Ingeniero de Soporte N1 Redes	\$1,800,000.00	\$3,000,000.00	\$2,700,000.00	\$3,000,000.00	3
Ingeniero N2 Windows - SAP	\$3,000,000.00	\$5,000,000.00	\$4,300,000.00	\$5,000,000.00	4

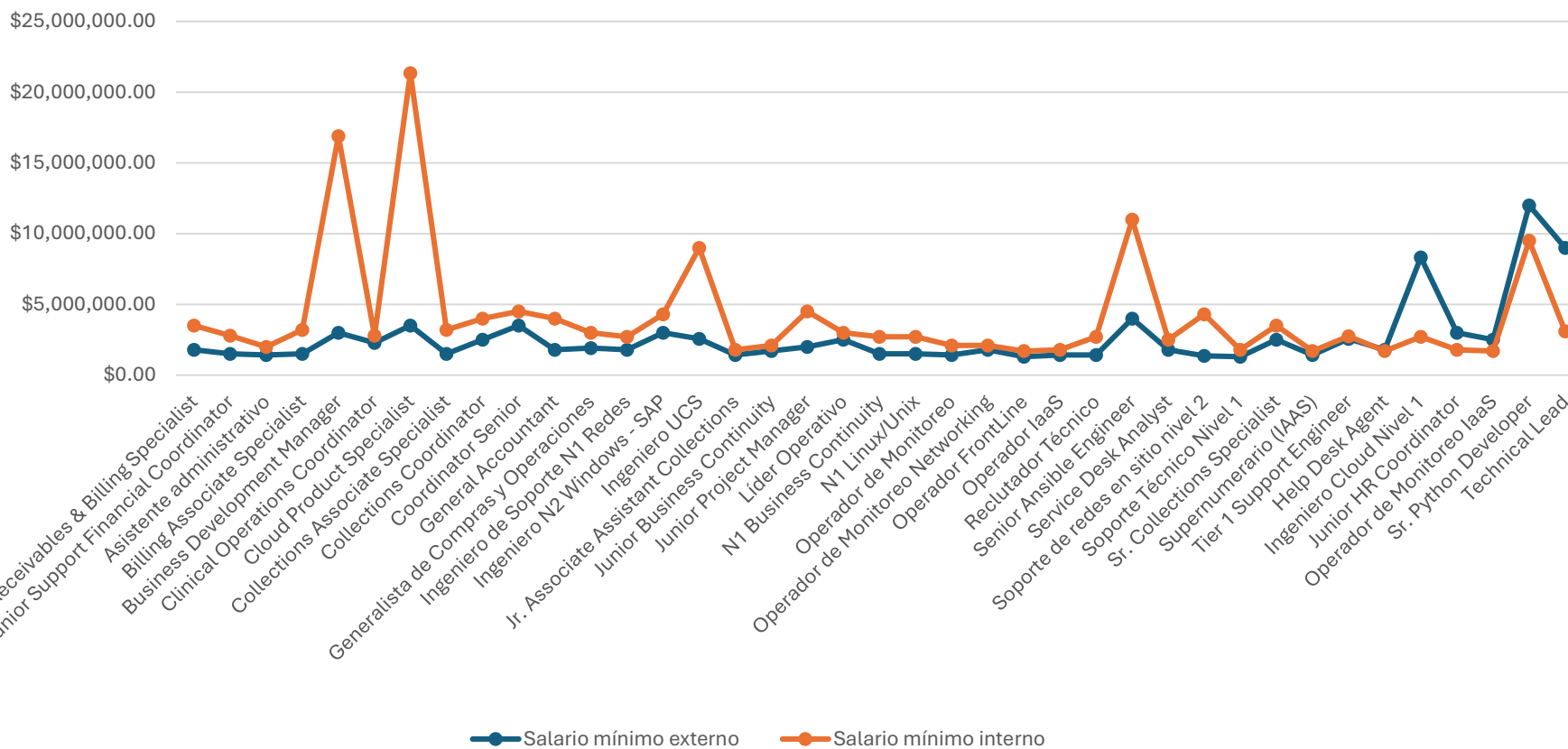
Ingeniero UCS	\$2,557,458.00	\$2,612,494.00	\$9,000,000.00	\$9,000,000.00	1
Jr. Associate Assistant Collections	\$1,423,500.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	1
Junior Business Continuity	\$1,700,000.00	\$3,400,000.00	\$2,100,000.00	\$2,700,000.00	5
Junior Project Manager	\$2,000,000.00	\$3,500,000.00	\$4,500,000.00	\$4,500,000.00	1
Líder Operativo	\$2,500,000.00	\$5,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	2
N1 Business Continuity	\$1,500,000.00	\$2,500,000.00	\$2,700,000.00	\$2,700,000.00	2
N1 Linux/Unix	\$1,500,000.00	\$2,500,000.00	\$2,700,000.00	\$2,700,000.00	1
Operador de Monitoreo	\$1,423,500.00	\$2,500,000.00	\$2,100,000.00	\$2,100,000.00	3
Operador de Monitoreo Networking	\$1,800,000.00	\$3,000,000.00	\$2,100,000.00	\$2,100,000.00	1
Operador FrontLine	\$1,300,000.00	\$2,500,000.00	\$1,700,000.00	\$2,000,000.00	12
Operador IaaS	\$1,423,500.00	\$1,766,900.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	1
Reclutador Técnico	\$1,423,500.00	\$1,423,500.00	\$2,700,000.00	\$2,700,000.00	1
Senior Ansible Engineer	\$4,000,000.00	\$8,000,000.00	\$11,000,000.00	\$11,000,000.00	1
Service Desk Analyst	\$1,800,000.00	\$3,500,000.00	\$2,500,000.00	\$2,500,000.00	1
Soporte de redes en sitio nivel 2	\$1,355,326.00	\$1,880,906.00	\$4,300,000.00	\$4,300,000.00	1
Soporte Técnico Nivel 1	\$1,300,000.00	\$2,000,000.00	\$1,800,000.00	\$3,680,000.00	32
Sr. Collections Specialist	\$2,500,000.00	\$4,500,000.00	\$3,500,000.00	\$3,500,000.00	1
Supernumerario (IAAS)	\$1,423,500.00	\$2,402,000.00	\$1,700,000.00	\$2,700,000.00	2
Tier 1 Support Engineer	\$2,557,458.00	\$2,612,494.00	\$2,750,000.00	\$2,750,000.00	1
Help Desk Agent	\$1,800,000.00	\$2,800,000.00	\$1,700,000.00	\$2,500,000.00	9
Ingeniero Cloud Nivel 1	\$8,333,333.00	\$8,000,000.00	\$2,700,000.00	\$2,700,000.00	1
Junior HR Coordinator	\$3,000,000.00	\$4,208,333.00	\$1,800,000.00	\$2,562,770.00	2
Operador de Monitoreo IaaS	\$2,500,000.00	\$4,000,000.00	\$1,700,000.00	\$2,700,000.00	10
Sr. Python Developer	\$12,000,000.00	\$13,458,333.00	\$9,500,000.00	\$9,500,000.00	1
Technical Lead	\$9,000,000.00	\$10,666,667.00	\$3,100,000.00	\$3,100,000.00	2

NOTA: Valores en pesos colombianos (COP).

2.1.2. Análisis del límite inferior salarial del mercado

Este análisis posibilita la identificación de roles cuyas remuneraciones se sitúan por debajo del umbral mínimo establecido en el mercado, lo cual los clasifica como entidades de baja competitividad. Se aconseja la evaluación y la implementación de modificaciones en las escalas salariales internas con el objetivo de alinearlas con los estándares del mercado y potenciar la competitividad empresarial en la captación y conservación de talento.

Análisis del límite inferior salarial del mercado - Colombia

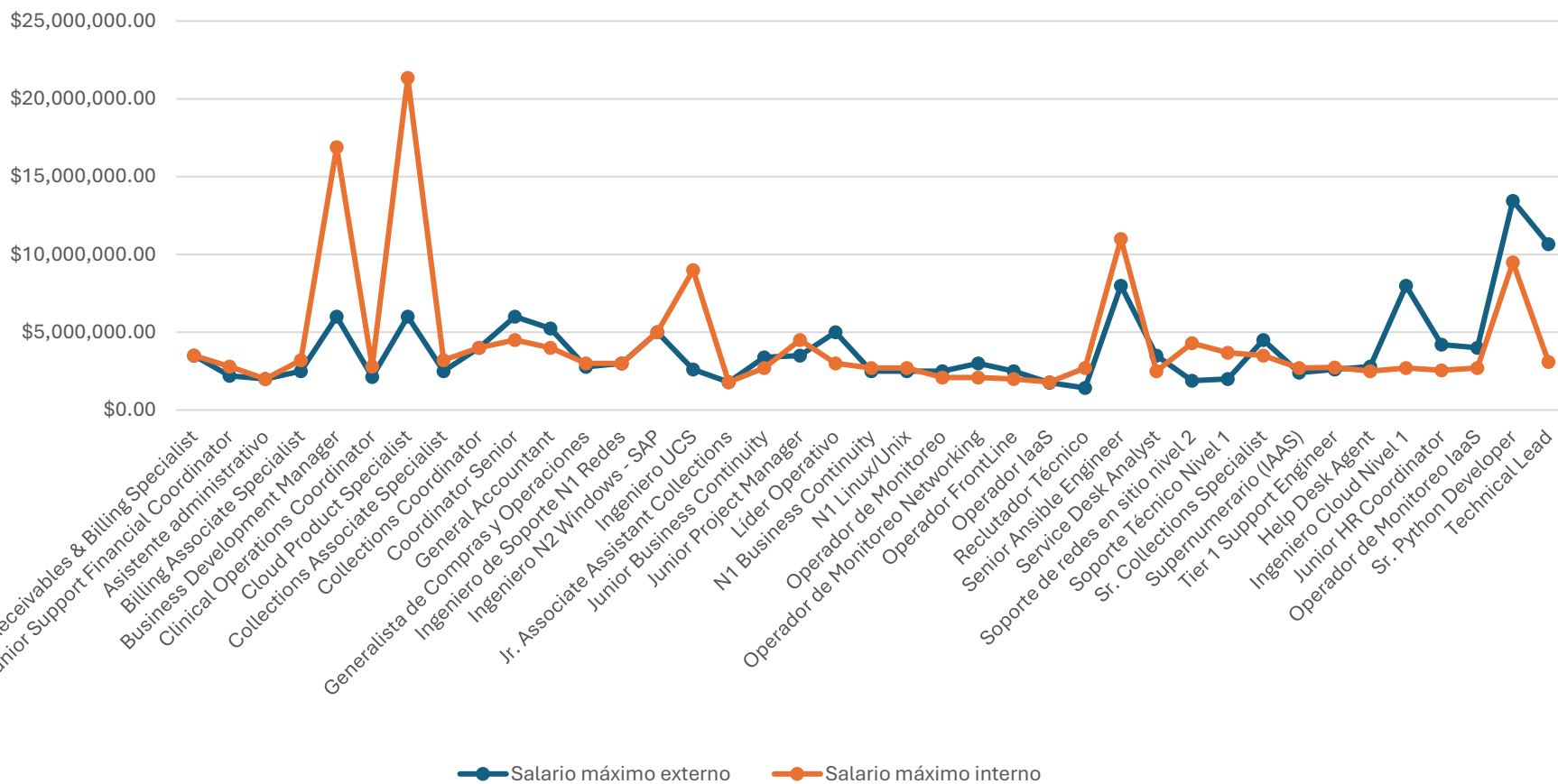


En este gráfico podemos contrastar cómo está la empresa CRG Solutions en cuanto a salarios versus el límite inferior de salarios en el mercado del país. Se hace evidente que ciertos cargos como Technical Lead, Ingeniero Cloud, Junior HR Coordinator, Operador de Monitoreo IaaS y Help Desk Agent están más del 5% por debajo del límite inferior salarial en el país según la investigación realizada, llegando hasta a estar un 65.56% por debajo de este límite.

CARGOS CON MAYOR DIFERENCIA PORCENTUAL	
Technical Lead:	\$5,900,000 por debajo del mercado (-65.56%).
Ingeniero Cloud Nivel 1:	\$5,633,333 por debajo del mercado (-67.61%).
Junior HR Coordinator:	\$1,200,000 por debajo del mercado (-40.00%).
Operador de Monitoreo IaaS:	\$800,000 por debajo del mercado (-32.00%).
Help Desk Agent:	\$100,000 por debajo del mercado (-5.56%).
RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS	
Se recomienda revisar y ajustar los salarios de los cargos fuera del rango inferior, comenzando por los roles técnicos altamente especializados como Ingeniero Cloud Nivel 1 y Technical Lead, que presentan las mayores brechas porcentuales y absolutas.	
Identificar los puestos clave y críticos para la operación de la empresa y garantizar que sus remuneraciones estén alineadas con el mercado laboral, como lo es el rol de "Help Desk Agent".	

2.1.3. Análisis del límite superior salarial del mercado

Análisis del límite superior salarial del mercado - Colombia



Los cargos que presentan las mayores diferencias tanto porcentuales como absolutas en comparación con el límite superior del mercado son:

CARGOS CON MAYOR DIFERENCIA PORCENTUAL	
Cloud Product Specialist:	\$15,350,300 por encima del mercado (+255.84%)
Business Development Manager:	\$10,900,000 por encima del mercado (+181.67%).
Ingeniero UCS:	\$6,387,506 por encima del mercado (+244.51%).
RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS	
Se recomienda analizar detenidamente los cargos de Cloud Product Specialist y Business Development Manager para asegurar que las compensaciones estén adecuadamente alineadas con el mercado y las responsabilidades reales.	
También es aconsejable revisar los salarios de posiciones como Soporte Técnico Nivel 1 y Senior Ansible Engineer, ya que, aunque se consideran competitivos, podrían resultar en un costo elevado en comparación con el estándar del mercado.	

Resultado de la evaluación salarial en Colombia

EVALUACIÓN SALARIAL EN COLOMBIA	
Cargos evaluados	39
Dentro del rango salarial del mercado	15 cargos (38 colaboradores) están dentro del rango salarial del mercado, lo que representa un 38.46% de los cargos y refleja una alineación adecuada en términos de competitividad y equidad.
Por debajo del rango salarial del mercado	6 cargos (25 colaboradores) se encuentran por debajo del límite inferior del mercado, lo que representa un 15.38% de los cargos y afecta al 21.74% de los colaboradores. Esta situación pone de manifiesto una falta de competitividad en roles clave, lo que podría impactar negativamente en la atracción y retención de talento.
Por encima del rango salarial del mercado	18 cargos (53 colaboradores) tienen salarios por encima del límite superior del mercado, lo que representa un 46.15% de los cargos y afecta al 46.09% de los colaboradores. Aunque esto posiciona a la empresa como altamente competitiva en estos roles, también puede implicar sobreremuneración que afecta la rentabilidad de la operación.

2.2.COSTA RICA

2.2.1. Comparación entre puestos laborales y salarios internos y externos.

Tabla 2. Salarios externos (el mercado costarricense) vs salarios internos (salarios de CRG Solutions)

Puesto Laboral	Salarios del mercado Costarricense en industrias similares a CRG		Salarios de CRG 2024		Colaboradores con este cargo
	Salario mínimo externo	Salario máximo externo	Salario mínimo interno	Salario máximo interno	
Account Manager	\$1,500.00	\$3,500.00	\$2,000.00	\$2,000.00	1
Analista de Datos Jr	\$800.00	\$1,800.00	\$1,600.00	\$1,600.00	1
Analista de Procesos Jr	\$800.00	\$1,800.00	\$1,676.96	\$1,676.96	1
Analista de Soporte Técnico	\$1,000.00	\$2,500.00	\$591.87	\$1,266.04	5
Asistente Comercial	\$700.00	\$1,500.00	\$1,100.00	\$1,100.00	1
Asistente de Facturación TI	\$800.00	\$1,800.00	\$1,400.75	\$1,400.75	1
Asistente de Procesos	\$800.00	\$1,800.00	\$1,000.00	\$1,000.00	1
Asistente Ejecutivo	\$1,200.00	\$2,500.00	\$1,750.00	\$1,750.00	1
Automation Engineer I	\$1,500.00	\$3,000.00	\$1,500.00	\$2,200.00	2
Auxiliar de Contabilidad	\$800.00	\$1,500.00	\$950.00	\$950.00	1
Business Analyst	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,676.96	\$1,676.96	1
Business Intelligence Analyst	\$1,500.00	\$3,000.00	\$2,300.00	\$2,300.00	1
Business Intelligence Manager	\$2,500.00	\$5,000.00	\$3,500.00	\$3,500.00	1
Community Operations Specialist - Subject Matter Expert	\$2,000.00	\$4,000.00	\$1,200.00	\$1,200.00	1
Community Operations Team Lead	\$2,000.00	\$4,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	1

Customer Success Manager	\$2,000.00	\$4,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	2
DevOps Engineer	\$2,000.00	\$4,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	1
Dibujante Arquitectónico	\$1,200.00	\$2,500.00	\$892.73	\$892.73	1
Director of Engineering Sales	\$3,000.00	\$6,000.00	\$4,214.80	\$4,214.80	1
Director of Managed Services	\$3,000.00	\$6,000.00	\$5,660.00	\$5,660.00	1
Director of Product	\$3,000.00	\$6,000.00	\$5,401.36	\$5,401.36	1
Endpoint Operations Administrator	\$1,500.00	\$1,500.00	\$2,420.00	\$2,420.00	1
English Teaching Specialist	\$1,200.00	\$2,500.00	\$1,700.00	\$1,700.00	1
Especialista en Inventarios	\$1,200.00	\$2,500.00	\$1,085.09	\$1,085.09	1
Facilities Coordinator	\$1,483.93	\$4,478.65	\$1,300.00	\$1,300.00	1
Gerente de Proyecto	\$2,500.00	\$5,000.00	\$2,600.00	\$3,000.00	2
Gerente General	\$3,500.00	\$7,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	1
GL Accountant	\$1,200.00	\$2,500.00	\$2,700.00	\$2,700.00	1
Global Director of Sales	\$3,500.00	\$7,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	1
Helpdesk Escalation and DevSecOps Engineer	\$1,500.00	\$3,500.00	\$2,000.00	\$2,000.00	1
High Touch Operations Manager	\$2,500.00	\$5,000.00	\$3,452.56	\$3,980.31	2
Human Resources Generalist	\$1,200.00	\$2,500.00	\$1,380.00	\$1,380.00	1
Ingeniero CCNA	\$1,500.00	\$3,000.00	\$2,091.27	\$2,091.27	1
IT Asset coordinator	\$1,500.00	\$3,000.00	\$1,928.50	\$1,928.50	1
IT Coordinator	\$1,500.00	\$3,000.00	\$1,874.25	\$1,874.25	1
IT Project Manager	\$2,500.00	\$5,000.00	\$3,400.00	\$3,400.00	1
IT Telephony Administrator	\$1,500.00	\$3,000.00	\$2,920.00	\$2,920.00	1
IT VMO Analyst	\$1,500.00	\$3,000.00	\$2,100.00	\$2,100.00	1
Junior Designer	\$800.00	\$2,000.00	\$1,000.00	\$1,300.00	4
Junior Project Manager	\$1,500.00	\$3,500.00	\$2,000.00	\$2,000.00	1
Lead Engineering	\$2,500.00	\$5,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	1
Lead PM	\$2,500.00	\$5,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	1
Lead Trainer	\$1,500.00	\$3,000.00	\$3,100.00	\$3,100.00	1
Managed Service Help Desk Agent	\$800.00	\$2,000.00	\$1,045.63	\$1,045.63	1

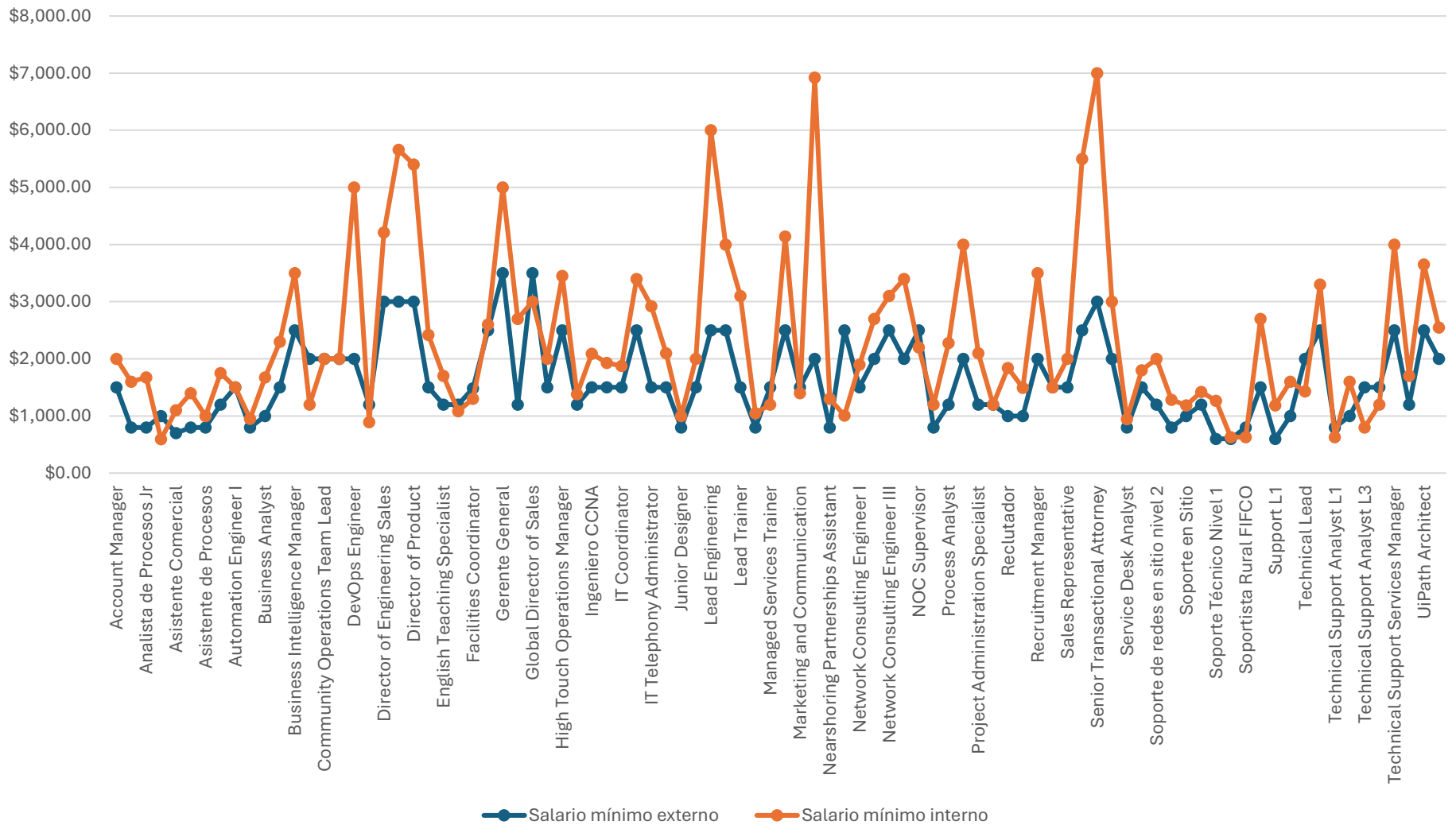
Managed Services Trainer	\$1,500.00	\$3,500.00	\$1,200.00	\$1,400.00	2
Manager of F&A	\$2,500.00	\$5,000.00	\$4,140.00	\$4,140.00	1
Marketing and Communication	\$1,500.00	\$3,000.00	\$1,400.00	\$1,400.00	1
Marketing Operations Program Lead	\$2,000.00	\$4,000.00	\$6,923.00	\$6,923.00	1
Nearshoring Partnerships Assistant	\$800.00	\$1,800.00	\$1,300.00	\$1,300.00	1
Network Consulting Architect	\$2,500.00	\$5,000.00	\$1,009.51	\$1,009.51	1
Network Consulting Engineer I	\$1,500.00	\$3,000.00	\$1,900.00	\$2,200.00	2
Network Consulting Engineer II	\$2,000.00	\$4,000.00	\$2,700.00	\$2,700.00	1
Network Consulting Engineer III	\$2,500.00	\$5,000.00	\$3,100.00	\$3,500.00	3
Network Operations Engineer Cloud	\$2,000.00	\$4,000.00	\$3,400.00	\$3,400.00	1
NOC Supervisor	\$2,500.00	\$5,000.00	\$2,200.00	\$2,200.00	1
NOC Technical Support Analyst 1	\$800.00	\$2,000.00	\$1,200.00	\$1,300.00	3
Process Analyst	\$1,200.00	\$2,500.00	\$2,274.75	\$2,274.75	1
Product Owner	\$2,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	1
Project Administration Specialist	\$1,200.00	\$2,500.00	\$2,100.00	\$2,100.00	1
QA Analyst	\$1,200.00	\$2,500.00	\$1,200.00	\$1,200.00	1
Reclutador	\$1,000.00	\$2,500.00	\$1,840.00	\$1,840.00	1
Reclutador Técnico	\$1,000.00	\$2,500.00	\$1,495.00	\$1,495.00	1
Recruitment Manager	\$2,000.00	\$4,000.00	\$3,500.00	\$3,500.00	1
Resource Coordinator	\$1,500.00	\$3,000.00	\$1,500.00	\$1,500.00	1
Sales Representative	\$1,500.00	\$3,500.00	\$2,000.00	\$2,000.00	1
Senior Pre-Sales Engineer	\$2,500.00	\$5,000.00	\$5,500.00	\$5,500.00	1
Senior Transactional Attorney	\$3,000.00	\$6,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	1
Server Administrator Engineer	\$2,000.00	\$4,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	1
Service Desk Analyst	\$800.00	\$2,000.00	\$946.99	\$1,160.00	12
Service Desk Supervisor	\$1,500.00	\$3,500.00	\$1,800.00	\$1,800.00	1
Soporte de redes en sitio nivel 2	\$1,200.00	\$2,500.00	\$2,000.00	\$2,000.00	1
Soporte de Redes N1	\$800.00	\$1,500.00	\$1,282.38	\$1,282.38	1
Soporte en Sitio	\$1,000.00	\$2,500.00	\$1,183.74	\$1,183.74	1

Soporte Técnico de Seguridad	\$1,200.00	\$2,500.00	\$1,420.48	\$1,420.48	1
Soporte Técnico Nivel 1	\$600.00	\$1,500.00	\$1,266.04	\$1,266.04	1
Soportista Nivel 1	\$600.00	\$1,500.00	\$631.33	\$1,183.74	2
Soportista Rural FIFCO	\$800.00	\$1,800.00	\$631.33	\$651.05	2
Supervisor of QA	\$1,500.00	\$3,500.00	\$2,700.00	\$2,700.00	1
Support L1	\$600.00	\$1,500.00	\$1,183.74	\$1,183.74	1
Support L2	\$1,000.00	\$2,500.00	\$1,600.00	\$1,600.00	1
Technical Lead	\$2,000.00	\$4,000.00	\$1,430.00	\$1,430.00	2
Technical Project Manager	\$2,500.00	\$5,000.00	\$3,300.00	\$3,300.00	1
Technical Support Analyst L1	\$800.00	\$2,000.00	\$631.33	\$1,600.00	9
Technical Support Analyst L2	\$1,000.00	\$2,500.00	\$1,600.00	\$2,249.10	4
Technical Support Analyst L3	\$1,500.00	\$3,500.00	\$800.00	\$800.00	1
Technical Support Engineer	\$1,500.00	\$3,500.00	\$1,200.00	\$1,200.00	2
Technical Support Services Manager	\$2,500.00	\$5,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	1
Travel Specialist	\$1,200.00	\$2,500.00	\$1,700.00	\$1,700.00	1
UiPath Architect	\$2,500.00	\$5,000.00	\$3,650.00	\$3,650.00	1
Web Application Developer	\$2,000.00	\$4,000.00	\$2,550.00	\$2,550.00	1

NOTA: Valores en dólares (USD)

2.2.2. Análisis del límite inferior salarial del mercado

Análisis del límite inferior salarial del mercado - Costa Rica

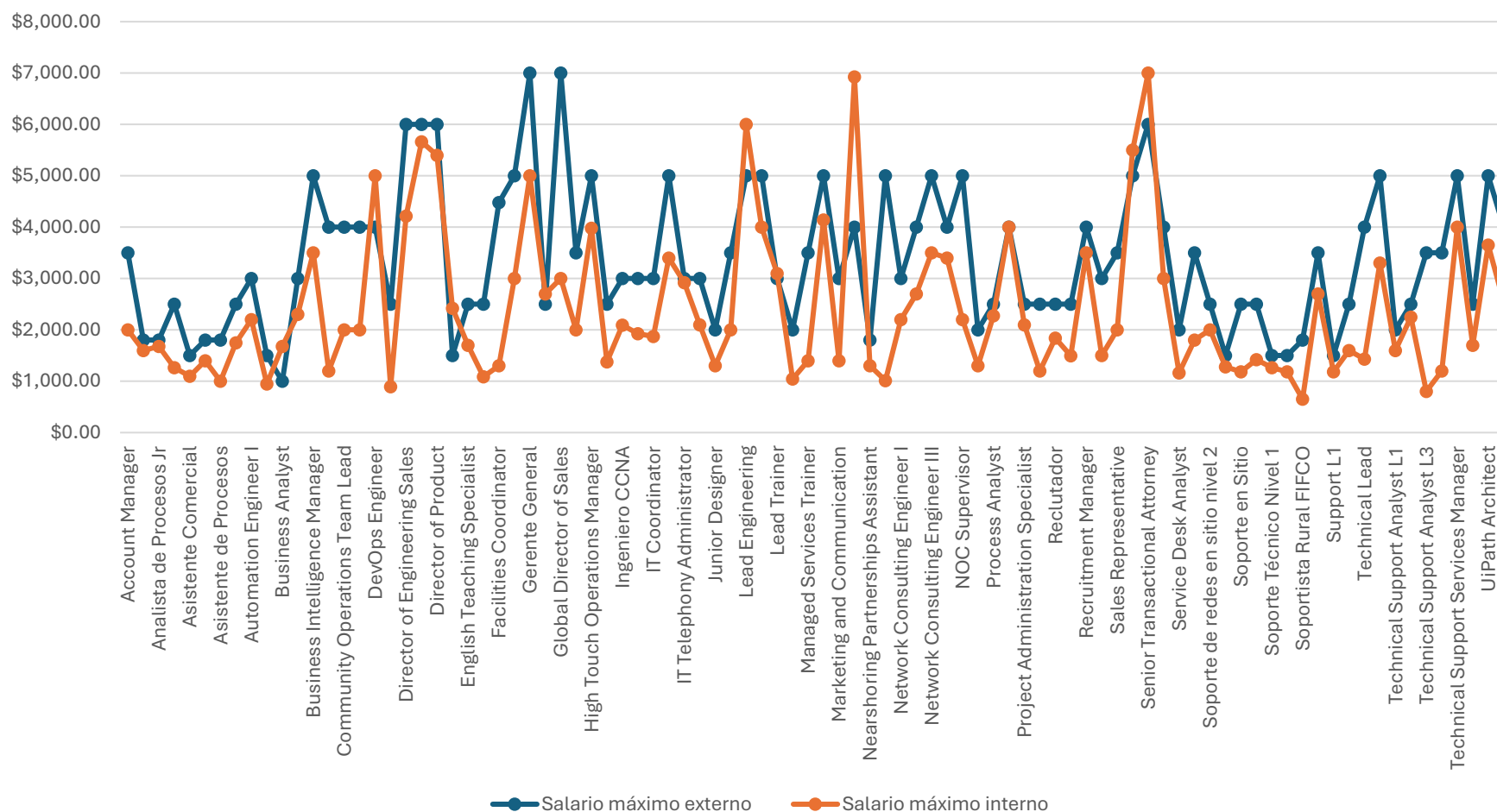


De acuerdo con los datos, el 16.67% de nuestros puestos de trabajo en Costa Rica se encuentran por debajo del límite inferior del mercado laboral, lo que evidencia una falta de competitividad en ciertos cargos clave. Esta situación afecta un total de 31 colaboradores, correspondientes al 23.31% del total de colaboradores en Costa Rica, distribuidos en los siguientes roles: Analista de Soporte Técnico; Community Operations Specialist - Subject Matter Expert; Dibujante Arquitectónico; Especialista en Inventarios; Facilities Coordinator; Global Director of Sales; Managed Services Trainer; Marketing and Communication; Network Consulting Architect; NOC Supervisor; Soportista Rural FIFCO; Technical Lead; Technical Support Analyst L1; Technical Support Analyst L3; Technical Support Engineer.

CARGOS CON MAYOR DIFERENCIA PORCENTUAL	
Technical Lead:	\$570.00 por debajo del mercado (-28.50%).
Technical Support Analyst L1:	\$168.00 por debajo del mercado (-26.64%).
Technical Support Analyst L3:	\$700.00 por debajo del mercado (-46.67%).
Community Operations Specialist - Subject Matter Expert:	\$800.00 por debajo del mercado (-40.00%).
Dibujante Arquitectónico:	\$307.27 por debajo del mercado (-25.60%).
Soportista Rural FIFCO:	\$169.67 por debajo del mercado (-21.21%).
RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS	
Los cargos que presentan las mayores diferencias tanto porcentuales como absolutas en comparación con el límite inferior del mercado son: Se sugiere realizar un ajuste salarial para los puestos con las mayores discrepancias, como Technical Lead, Technical Support Analyst L1 y Technical Support Analyst L3, con el objetivo de alinear sus salarios con el rango del mercado.	
Es altamente recomendable invertir en programas de capacitación y desarrollo profesional para empleados en roles como Soportista Rural FIFCO y Technical Support Analyst L3, con el fin de mejorar sus habilidades y justificar un posible ajuste salarial a medida que aumenten su nivel de especialización.	
Para aquellos puestos donde los ajustes salariales no sean viables de inmediato, se aconseja aumentar los beneficios no salariales, como bonos por rendimiento, capacitación continua y flexibilidad laboral. Esto puede contribuir a mejorar la satisfacción laboral sin impactar el presupuesto salarial a corto plazo.	

2.2.3. Análisis del límite superior salarial del mercado

Análisis del límite superior salarial del mercado - Costa Rica



De acuerdo con los datos, el 10% de nuestros puestos de trabajo en Costa Rica presentan salarios por encima del límite superior del mercado, lo que demuestra un posicionamiento altamente competitivo en varios cargos estratégicos. Esta situación afecta un total de 9 colaboradores, correspondientes al 6.77% del total de colaboradores en la empresa, distribuidos en los siguientes roles: Business Analyst, DevOps Engineer, Endpoint Operations Administrator, GL Accountant, Lead Engineering, Lead Trainer, Marketing Operations Program Lead, Senior Pre-Sales Engineer, Senior Transactional Attorney.

Los cargos que presentan las mayores diferencias tanto porcentuales como absolutas en comparación con el límite superior del mercado son:

CARGOS CON MAYOR DIFERENCIA PORCENTUAL	
Marketing Operations Program Lead:	\$4,923.00 por encima del mercado (+240.55%).
Lead Engineering:	\$1,000.00 por encima del mercado (+20.00%).
Senior Transactional Attorney:	\$1,000.00 por encima del mercado (+16.67%).
RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS	
Es fundamental revisar posiciones como Marketing Operations Program Lead y Lead Engineering, ya que muestran una notable diferencia salarial en comparación con el mercado. Debería evaluarse si las compensaciones están en línea con las responsabilidades reales de estos puestos y si representan un costo razonable para la empresa.	
En cuanto a roles como Senior Transactional Attorney y Senior Pre-Sales Engineer, aunque sus salarios son superiores al promedio del mercado, las diferencias son menos significativas. Es aconsejable analizar si estas remuneraciones están justificadas por su impacto en la rentabilidad de la empresa y la competitividad del mercado, buscando un equilibrio entre la atracción de talento y el control de costos.	

2.2.4. Resultado de la evaluación salarial en Costa Rica

La evaluación salarial en CRG Solutions Costa Rica muestra una discrepancia en la alineación de los salarios con respecto al mercado laboral costarricense. De los 90 puestos evaluados:

EVALUACIÓN SALARIAL EN COSTA RICA	
Cargos evaluados	90
Dentro del rango salarial del mercado	66 puestos (93 colaboradores) están dentro del rango salarial del mercado, lo que representa un 73.33% de los puestos y refleja una alineación adecuada en términos de competitividad y equidad.
Por debajo del rango salarial del mercado	15 puestos (31 colaboradores) se encuentran por debajo del límite inferior del mercado, lo que representa un 16.67% de los puestos y afecta al 23.31% de los colaboradores. Esta situación pone de manifiesto una falta de competitividad en roles clave, lo que podría tener un impacto negativo en la atracción y retención de talento.
Por encima del rango salarial del mercado	9 puestos (9 colaboradores) tienen salarios por encima del límite superior del mercado, lo que representa un 10.00% de los puestos y afecta al 6.77% de los colaboradores. Aunque esto posiciona a la empresa como altamente competitiva en estos roles, también puede implicar una sobreremuneración que afecte la rentabilidad de la operación.

2.3. MÉXICO

2.3.1. Comparación entre puestos laborales y salarios internos y externos.

Tabla 3. Salarios externos (el mercado mexicano) vs salarios internos (salarios de CRG Solutions)

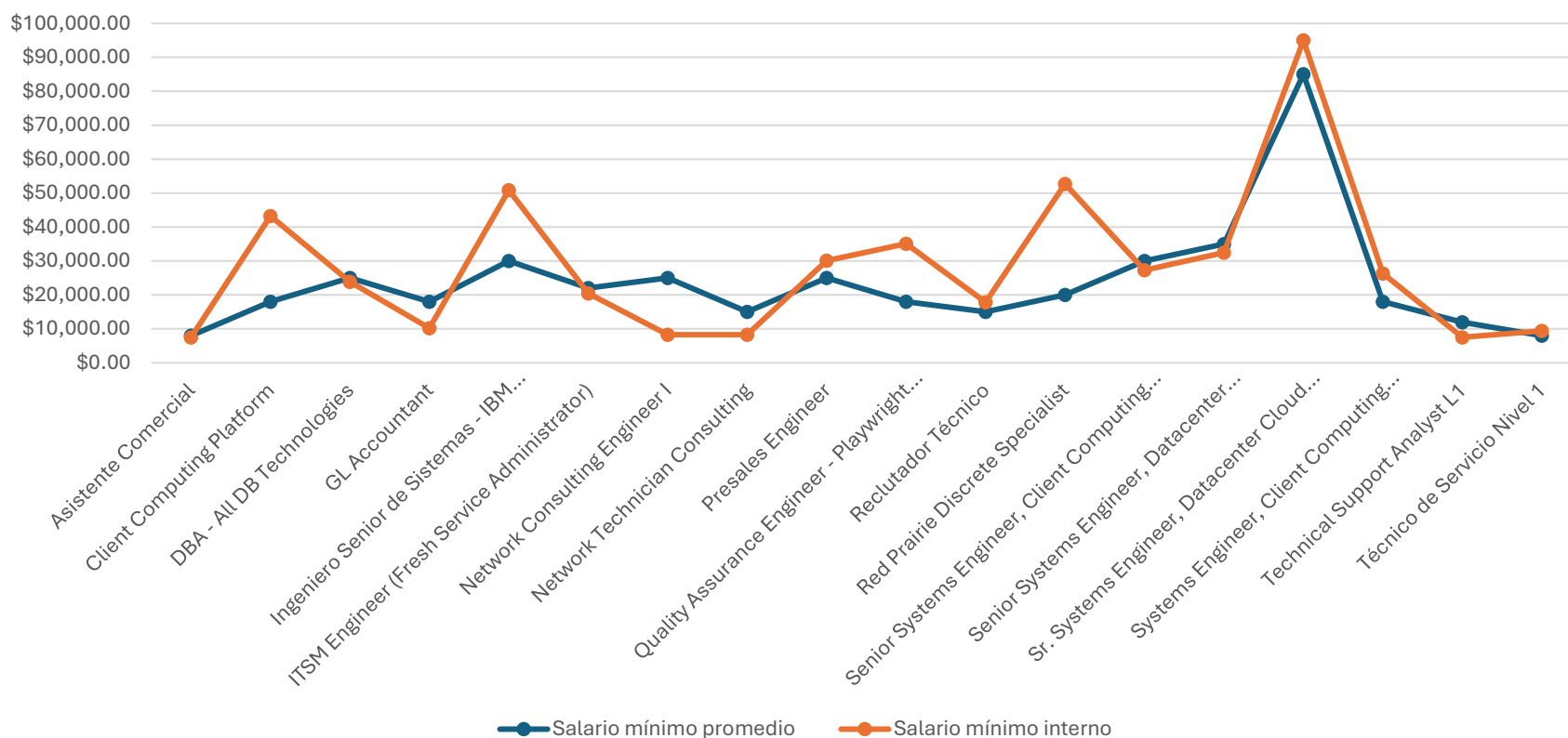
Puesto Laboral	Salarios del mercado mexicano en industrias similares a CRG		Salarios de CRG 2024		Colaboradores en este cargo
	Salario mínimo promedio	Salario máximo promedio	Salario mínimo interno	Salario máximo interno	
Asistente Comercial	\$8,000.00	\$18,000.00	\$7,524.67	\$7,524.67	1
Client Computing Platform	\$18,000.00	\$40,000.00	\$43,208.28	\$43,208.28	1
DBA - All DB Technologies	\$25,000.00	\$60,000.00	\$23,916.63	\$23,916.63	1
GL Accountant	\$18,035.00	\$23,616.00	\$10,250.00	\$10,250.00	1

Ingeniero Senior de Modelos - IBM iSeries/Power (AIX/AS400)	\$30,000.00	\$65,000.00	\$50,833.28	\$50,833.28	1
ITSM Engineer (Fresh Service Administrator)	\$22,000.00	\$50,000.00	\$20,500.00	\$20,500.00	1
Network Consulting Engineer I	\$25,000.00	\$55,000.00	\$8,277.09	\$10,032.82	2
Network Technician Consulting	\$15,000.00	\$35,000.00	\$8,277.14	\$8,277.14	2
Presales Engineer	\$25,000.00	\$55,000.00	\$30,098.62	\$30,098.62	1
Quality Assurance Engineer - Playwright Focus	\$18,000.00	\$40,000.00	\$35,115.11	\$35,115.11	1
Reclutador Técnico	\$15,000.00	\$30,000.00	\$17,791.66	\$17,791.66	1
Red Prairie Discrete Specialist	\$20,000.00	\$40,000.00	\$52,672.58	\$52,672.58	1
Senior Systems Engineer, Client Computing Platforms [Application Packaging & Delivery Services]	\$30,000.00	\$65,000.00	\$27,333.37	\$27,333.37	1
Senior Systems Engineer, Datacenter Cloud Operations [Collaboration & Web Services]	\$35,000.00	\$70,000.00	\$32,458.37	\$32,458.37	1
Sr. Systems Engineer, Datacenter Cloud Services (Hybrid Cloud & OS Services)	\$85,000.00	\$92,500.00	\$95,000.00	\$95,000.00	1
Systems Engineer, Client Computing Platforms [Application Packaging & Delivery Services]	\$18,000.00	\$45,000.00	\$26,308.37	\$26,308.37	1
Technical Support Analyst L1	\$12,000.00	\$25,000.00	\$7,524.67	\$7,524.67	1
Técnico de Servicio Nivel 1	\$8,000.00	\$15,000.00	\$9,405.90	\$9,405.90	1

NOTA: Valores en pesos mexicanos (MXN).

2.3.2. Análisis del límite inferior salarial del mercado

Análisis del límite inferior salarial del mercado - México



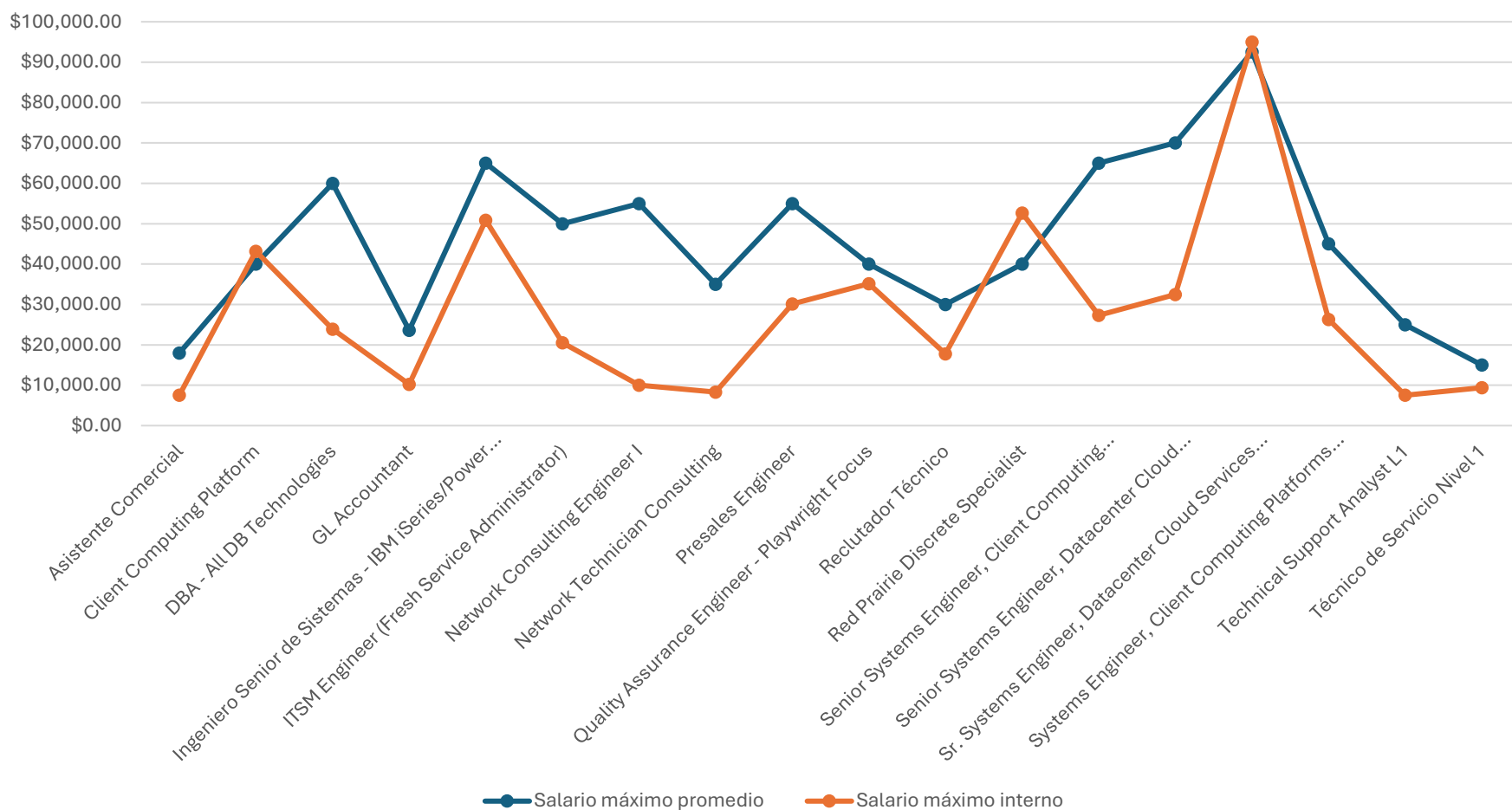
De acuerdo con los datos, el 50% de los puestos de trabajo en México se encuentran por debajo del límite inferior del mercado laboral, lo que evidencia una falta de competitividad en ciertos cargos clave. Esta situación afecta a un total de 11 colaboradores, correspondientes al 55% del total de colaboradores en México, distribuidos en los siguientes roles: Asistente Comercial; DBA - All DB Technologies; GL Accountant; ITSM Engineer (Fresh Service Administrator); Network Consulting Engineer I; Network Technician Consulting; Senior Systems Engineer, Client Computing Platforms [Application Packaging & Delivery Services]; Senior Systems Engineer, Datacenter Cloud Operations [Collaboration & Web Services]; Technical Support Analyst L1.

Los cargos que presentan las mayores diferencias tanto porcentuales como absolutas en comparación con el límite inferior del mercado son:

CARGOS CON MAYOR DIFERENCIA PORCENTUAL	
Network Consulting Engineer I:	\$16,722.91 por debajo del mercado (-66.89%).
GL Accountant:	\$7,785.00 por debajo del mercado (-43.18%).
Network Technician Consulting:	\$6,722.86 por debajo del mercado (-44.82%).
Technical Support Analyst L1:	\$4,475.33 por debajo del mercado (-37.29%).
Senior Systems Engineer, Client Computing Platforms:	\$2,666.63 por debajo del mercado (-8.89%).
RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS	
Se sugiere revisar y ajustar los salarios de los puestos que están por debajo del rango inferior, dando prioridad a roles técnicos clave como Network Consulting Engineer I y GL Accountant, que muestran las mayores diferencias porcentuales y absolutas en comparación con el mercado.	
También se recomienda identificar los puestos críticos para la operación, como Network Technician Consulting y Technical Support Analyst L1, para asegurar que sus remuneraciones estén en línea con el mercado laboral y así garantizar la retención del talento.	

2.3.3. Análisis del límite superior salarial del mercado

Análisis del límite superior salarial del mercado - México



De acuerdo con los datos, el 17% de los puestos de trabajo en México presentan salarios por encima del límite superior del mercado laboral, lo que demuestra un posicionamiento altamente competitivo en ciertos roles estratégicos. Esta situación afecta a un total de 3 colaboradores, correspondientes al 16.66% del total de colaboradores en México, distribuidos en los siguientes roles: Client Computing Platform, Red Prairie Discrete Specialist y Sr. Systems Engineer, Datacenter Cloud Services (Hybrid Cloud & OS Services).

Los cargos que presentan las mayores diferencias tanto porcentuales como absolutas en comparación con el límite superior del mercado son:

CARGOS CON MAYOR DIFERENCIA PORCENTUAL	
Red Prairie Discrete Specialist:	\$12,672.58 por encima del mercado (+31.68%).
Client Computing Platform:	\$3,208.28 por encima del mercado (+8.02%).
Sr. Systems Engineer, Datacenter Cloud Services:	\$2,500.00 por encima del mercado (+2.70%).
RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS	
Es recomendable analizar el caso del Red Prairie Discrete Specialist, ya que muestra la mayor diferencia tanto absoluta como porcentual en comparación con el mercado. Es fundamental que el salario refleje las responsabilidades reales del puesto, optimizando así la rentabilidad de la operación.	
También se sugiere revisar periódicamente los salarios de posiciones como Client Computing Platform y Sr. Systems Engineer, Datacenter Cloud Services para asegurarse de que se mantengan competitivos sin incurrir en costos desproporcionados en relación con el estándar del mercado.	

2.3.4 Resultado de la evaluación salarial en México

La evaluación salarial en CRG Solutions México pone de manifiesto una discrepancia en la alineación de los salarios con respecto al mercado laboral mexicano. De los 18 puestos evaluados:

EVALUACIÓN SALARIAL EN MÉXICO	
Cargos evaluados	18
Dentro del rango salarial del mercado	8 puestos (5 colaboradores) están dentro del rango salarial del mercado, lo que representa un 44.44% de los puestos. Aunque esta proporción es notable, actualmente no hay colaboradores alineados con el rango de mercado.
Por debajo del rango salarial del mercado	9 puestos (11 colaboradores) se encuentran por debajo del límite inferior del mercado, lo que representa un 50.00% de los puestos y afecta al 55.00% de los colaboradores. Esta situación resalta una falta de competitividad en roles clave, lo que podría dificultar la atracción y retención de talento.
Por encima del rango salarial del mercado	3 puestos (3 colaboradores) tienen salarios por encima del límite superior del mercado, lo que representa un 16.67% de los puestos y afecta al 15.00% de los colaboradores. Aunque esto posiciona a la empresa como competitiva en estos roles, también podría implicar una sobrerremuneración que afecte la rentabilidad de la operación.

2.4. GUATEMALA

2.4.1. Comparación entre puestos laborales y salarios internos y externos.

Tabla 4. Salarios externos (el mercado guatemalteco) vs salarios internos (salarios de CRG Solutions)

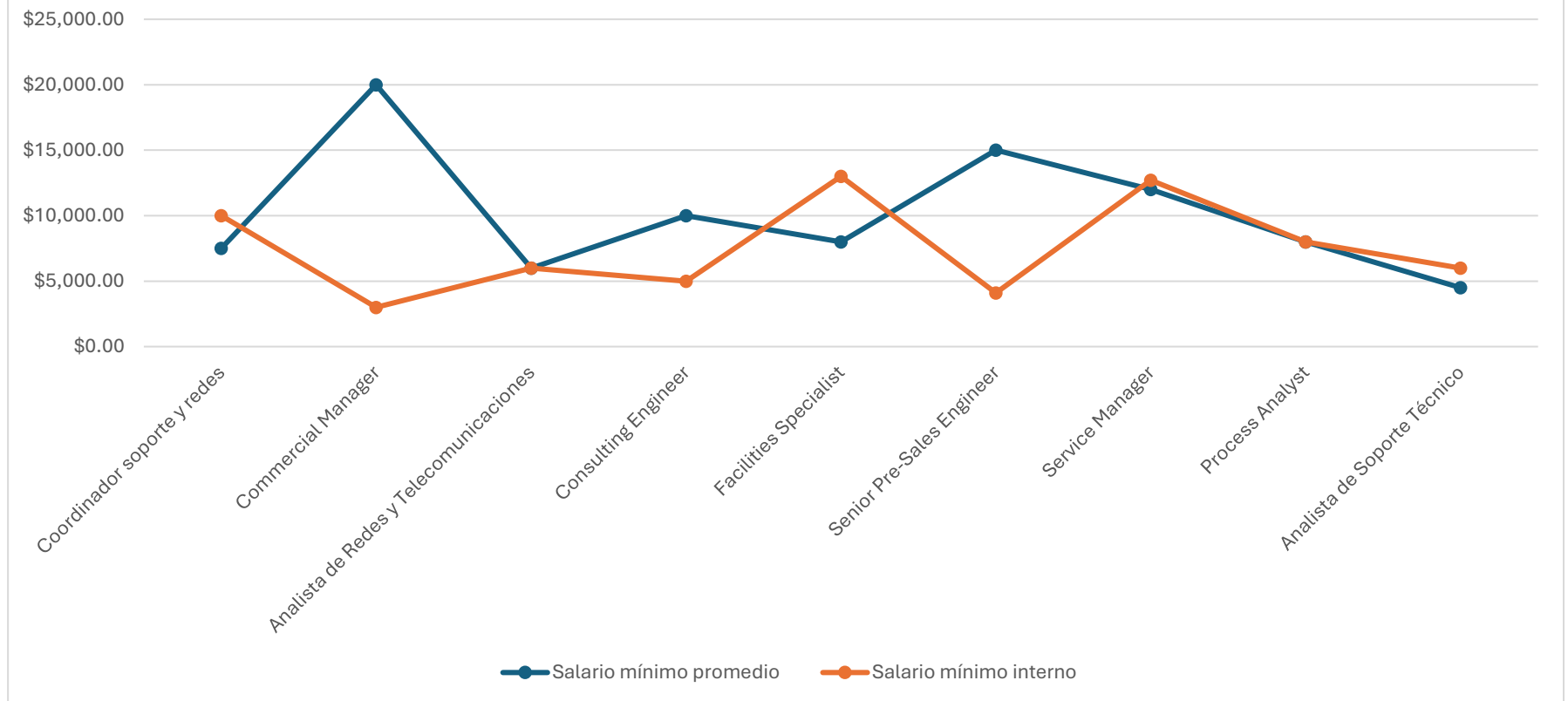
Puesto Laboral	Salarios del mercado guatemalteco en industrias similares a CRG		Salarios de CRG 2024		Colaboradores en este cargo
	Salario mínimo promedio	Salario máximo promedio	Salario mínimo interno	Salario máximo interno	
Coordinador soporte y redes	\$7,500.00	\$15,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	1
Commercial Manager	\$20,000.00	\$50,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	1
Analista de Redes y Telecomunicaciones	\$6,000.00	\$15,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	1
Consulting Engineer	\$10,000.00	\$25,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	1

Facilities Specialist	\$8,000.00	\$20,000.00	\$13,000.00	\$13,000.00	1
Senior Pre-Sales Engineer	\$15,000.00	\$35,000.00	\$4,100.00	\$4,100.00	1
Service Manager	\$12,000.00	\$30,000.00	\$12,700.00	\$12,900.00	2
Process Analyst	\$8,000.00	\$20,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	1
Analista de Soporte Técnico	\$4,500.00	\$10,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	1

NOTA: Valores en quetzales (GTQ)

2.4.2. Análisis del límite inferior salarial del mercado

Análisis del límite inferior salarial del mercado - Guatemala



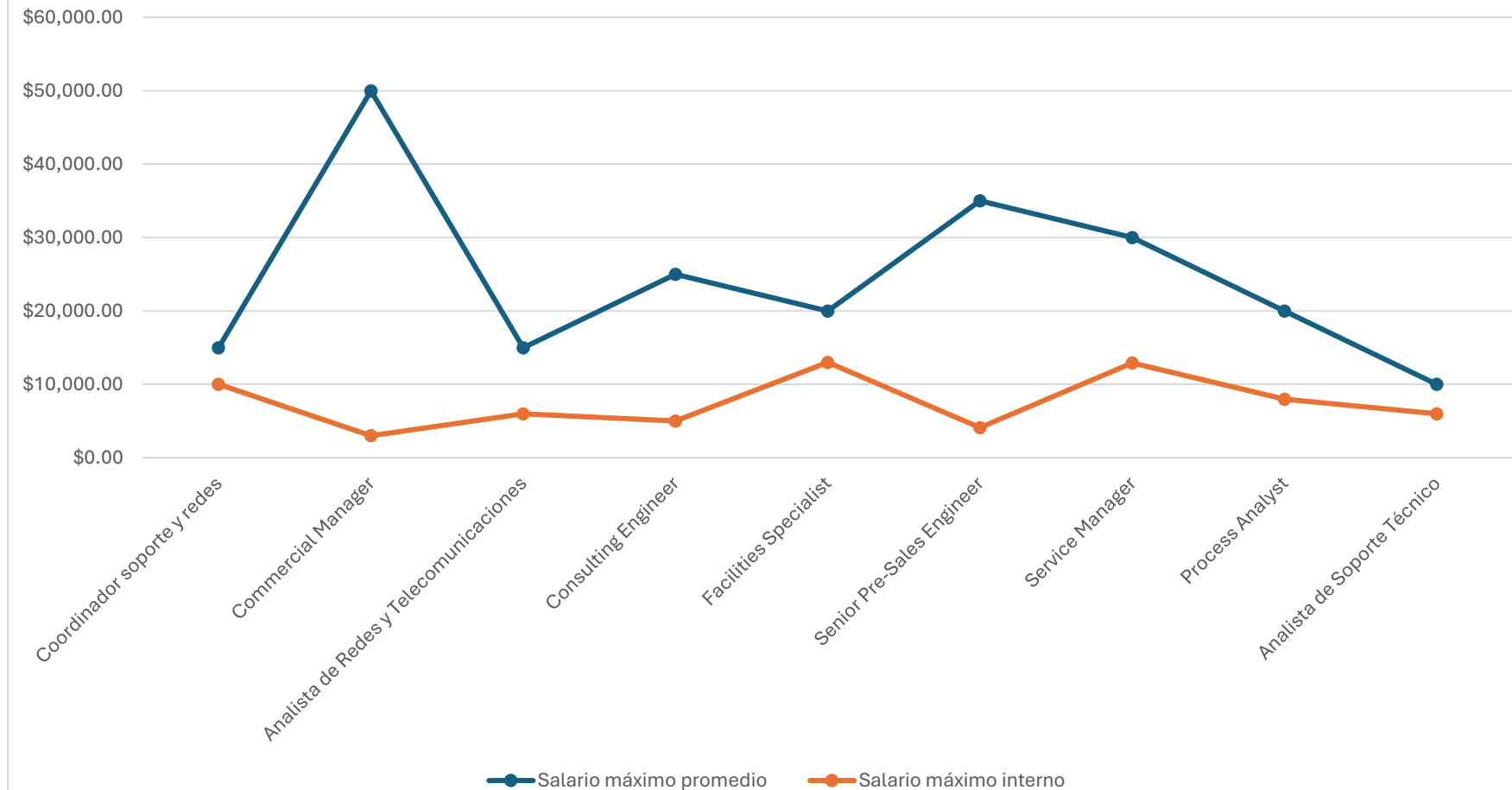
Según los datos, el 33.33% de los empleos en Guatemala se sitúan por debajo del límite inferior del mercado laboral, lo que pone de manifiesto una falta de competitividad en ciertos puestos clave. Esta situación afecta a un total de 3 empleados, que representan el 30% del total de colaboradores en Guatemala, distribuidos en los siguientes roles: Gerente Comercial; Ingeniero Consultor; Ingeniero Senior de Pre-Ventas.

Los cargos que presentan las mayores diferencias tanto porcentuales como absolutas en comparación con el límite inferior del mercado son:

CARGOS CON MAYOR DIFERENCIA PORCENTUAL	
Commercial Manager:	\$17,000.00 por debajo del mercado (-85.00%).
Senior Pre-Sales Engineer:	\$10,900.00 por debajo del mercado (-72.67%).
Consulting Engineer:	\$5,000.00 por debajo del mercado (-50.00%).
RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS	
Se sugiere dar prioridad a la revisión y ajuste del salario del Gerente Comercial, que presenta la mayor brecha tanto absoluta como porcentual, dado que este puesto es fundamental para la operación y el desarrollo comercial en el país.	
Se recomienda también revisar los salarios de los puestos de Ingeniero Senior de Pre-Ventas e Ingeniero Consultor, asegurando que estén en línea con los estándares del mercado, con el fin de atraer y retener talento técnico altamente calificado.	

2.4.3. Análisis del límite superior salarial del mercado

Análisis del límite superior salarial del mercado - Guatemala



De acuerdo con los datos, el **0% de los puestos de trabajo en Guatemala** presentan salarios por encima del límite superior del mercado laboral, lo que indica que los niveles salariales de la organización están alineados con los rangos máximos del mercado en todos los roles evaluados.

RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS
Es aconsejable realizar un seguimiento regular de los niveles salariales para asegurar que se mantengan dentro de los rangos competitivos del mercado, priorizando la equidad tanto interna como externa.
Además, se sugiere utilizar esta alineación para fortalecer las estrategias de atracción y retención de talento, garantizando que los salarios sigan siendo competitivos y que reflejen las responsabilidades y el impacto de cada puesto en la operación.

2.4.4. Resultado de la evaluación salarial en Guatemala

La evaluación salarial en Guatemala muestra una buena alineación con el mercado laboral del país. De los 9 cargos analizados:

EVALUACIÓN SALARIAL EN GUATEMALA	
Cargos evaluados	9
Dentro del rango salarial del mercado	6 cargos (7 colaboradores) se encuentran dentro del rango salarial del mercado, lo que equivale al 66.67% de los cargos y afecta al 70.00% de los colaboradores. Esto sugiere una competitividad adecuada en la mayoría de los roles, favoreciendo la equidad y la atracción de talento.
Por debajo del rango salarial del mercado	3 cargos (3 colaboradores) están por debajo del límite inferior del mercado, representando un 33.33% de los cargos y afectando al 30.00% de los colaboradores. Esta situación indica que es necesario revisar las remuneraciones para asegurar que sean competitivas y evitar problemas en la retención de talento.
Por encima del rango salarial del mercado	0 cargos (0 colaboradores) tienen salarios por encima del límite superior del mercado, lo que demuestra que la empresa no incurre en sobrerremuneraciones que puedan afectar negativamente la rentabilidad de la operación.

2.5. ANÁLISIS DE RESULTADO

La evaluación salarial realizada en CRG Solutions LATAM muestra diferencias notables en la alineación de los salarios con respecto a los mercados laborales de Colombia, Costa Rica, México y Guatemala. De los 158 cargos evaluados, se destacan los siguientes hallazgos generales:

ANÁLISIS FINAL DE RESULTADOS	
Cargos evaluados	158
Dentro del rango salarial del mercado	El 60.13% de los cargos (95 cargos) y el 63.59% de los colaboradores (138 personas) se encuentran dentro del rango salarial del mercado, lo que indica una alineación general adecuada. Costa Rica y Guatemala obtienen los mejores resultados, con el 73.33% y el 66.67% de sus cargos, respectivamente, dentro del rango de mercado.
Por debajo del rango salarial del mercado	El 20.89% de los cargos (33 cargos) y el 32.26% de los colaboradores (70 personas) están por debajo del rango inferior del mercado. México presenta la mayor proporción de colaboradores en esta situación, afectando al 55% de ellos, lo que refleja una falta de competitividad significativa en ciertos roles clave.
Por encima del rango salarial del mercado	El 18.98% de los cargos (30 cargos) y el 30.16% de los colaboradores (65 personas) tienen salarios por encima del límite superior del mercado. Colombia concentra el mayor número de cargos (18) y colaboradores (53) sobrerremunerados, lo que podría afectar negativamente la rentabilidad operativa de la empresa.
RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS	
Es importante enfocar los esfuerzos de la compañía en ajustar los salarios de los colaboradores que se encuentran por debajo del rango de mercado, especialmente en México y Guatemala, para garantizar la atracción y retención de talento.	
Se recomienda revisar los cargos que presentan salarios por encima del mercado, particularmente en Colombia, para asegurarse de que los niveles salariales correspondan a las responsabilidades y el impacto estratégico de los roles.	
Implementar un sistema de evaluación salarial regular en toda la región, que permita monitorear la alineación con el mercado y realizar ajustes de manera proactiva.	
Considerar las particularidades del mercado laboral de cada país para diseñar estrategias salariales que equilibren competitividad, equidad y sostenibilidad financiera.	

La situación de tener colaboradores con un salario inferior al límite inferior del mercado puede llegar a tener consecuencias en el clima organizacional, además de la retención de talento. Es evidente que con una percepción de inequidad salarial por parte del

empleado, se genera desmotivación y disminución de su compromiso, al no sentir que sus esfuerzos están siendo reconocidos de manera justa al compararse con otras empresas del mismo mercado. A corto plazo, generará desmotivación y posible disminución del rendimiento del colaborador; a largo plazo, puede impactar la estabilidad del equipo de trabajo, la retención del talento clave e incluso la calidad del servicio que presta la organización.

En este caso, analizando la situación en cuanto a salarios y tras conversaciones con el área gerencial y financiera, se evidencia que el motivo por el que se está presentando dicha problemática es la falta de actualización o alineación de la estructura salarial con las condiciones actuales del mercado. Esencialmente, puede tratarse de un caso en que los rangos salariales fueron establecidos en función de presupuestos históricos y en un periodo específico de tiempo en el mercado, sin tener en cuenta la tendencia al cambio que presenta el mercado laboral y el aumento constante del costo de vida en el país. De esta manera, se hace necesario implementar un modelo que permita dar estructura a los ajustes salariales, definiendo un porcentaje de aumento específico basado en el desempeño y potencial del colaborador, además de considerar los aumentos en el costo de vida, para poder reajustar su remuneración anualmente de manera justa y equitativa para toda la organización.

3. ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

El desempeño laboral y el reconocimiento efectivo son elementos clave para el éxito de una organización, ya que impactan directamente en la motivación, productividad y retención de los empleados. En CRG SOLUTIONS, los métodos de evaluación del rendimiento y las estrategias de reconocimiento varían significativamente entre

departamentos, lo que refleja diferentes enfoques en la valoración y motivación del talento humano. De este modo, este análisis tiene como principal objetivo el poder determinar la situación actual de la empresa respecto a la evaluación del desempeño y la compensación asociada al mismo. Así, se lograrán identificar oportunidades de mejora en el proceso actual de la compañía, con el fin de optimizarlo y orientarlo a los objetivos estratégicos de la compañía.

La recolección de información se realizó mediante una encuesta diseñada en Microsoft Forms, aplicada a los líderes de las principales áreas de la organización, que incluyen: Managed Services, NOC, Talent, Recruiting, Service Desk, Business Intelligence, Product Development, Business Development y Proyecto Liberty. La encuesta incluye los siguientes aspectos clave:

Factor	Aspectos incluidos en la encuesta
Prácticas de medición del desempeño	Herramientas y métodos utilizados, así como la frecuencia y el propósito de las evaluaciones.
Uso de KPIs y métricas	Tipos de indicadores implementados, su alineación con los objetivos organizacionales y la percepción de su efectividad.
Reuniones 1:1	Frecuencia, estructura y utilidad en el desarrollo profesional y la retroalimentación continua.
Reconocimiento del desempeño	Métodos y sistemas utilizados para reconocer y recompensar el desempeño, incluyendo bonos, elogios y otras formas de motivación.
Percepciones y sugerencias:	Opiniones de los líderes sobre la efectividad de las herramientas y prácticas actuales, así como recomendaciones para mejorar los procesos.

Los resultados de este análisis se presentan en el anexo B, denominado “ANEXO B. INFORME DE PERCEPCIONES

ANEXO B. INFORME DE PERCEPCIONES Y NECESIDADES DE EMPLEADOS Y DIRECTIVOS

Aspecto analizado	Hallazgos y observaciones	Áreas impactadas	Necesidades identificadas
Herramientas y metodologías de evaluación del rendimiento	Discrepancia en el uso de herramientas y metodologías entre divisiones. Algunas áreas dependen de herramientas proporcionadas por clientes, mientras que otras usan métricas internas.	Gestión de Servicios, NOC, Talento, Recursos Humanos, Reclutamiento, Desarrollo de Negocios, Proyecto Liberty	Implementar un sistema estandarizado para la evaluación del rendimiento y los KPIs.
Indicadores clave de rendimiento (KPIs)	Uso variado de KPIs: en algunos casos definidos por clientes (limitando la adaptación organizacional) y en otros internos (mayor flexibilidad). Percepción general de que los KPIs actuales no reflejan adecuadamente el rendimiento real.	NOC, Gestión de Servicios, Talento, Reclutamiento, Desarrollo Empresarial	Reevaluar y actualizar los KPIs para alinearlos con los objetivos estratégicos.
Reuniones 1:1	Diferencias en estructura y enfoque: algunas áreas las usan para monitoreo de KPIs y tareas, mientras que otras las enfocan en desarrollo profesional.	Service Desk, Business Intelligence, Desarrollo de Productos, Proyecto Liberty, Talento, Selección de Personal	Estandarizar la normativa de reuniones 1:1 para mejorar su efectividad y alineación con los objetivos organizacionales.
Reconocimiento del rendimiento	Prácticas informales y desiguales: algunas áreas utilizan elogios verbales y bonificaciones, mientras que otras carecen de un sistema claro. Percepción general de que el reconocimiento actual no es suficiente para motivar.	Todas las áreas	Desarrollar un sistema estructurado de reconocimiento que valore el rendimiento individual y colectivo.
Percepción general de evaluación y reconocimiento	Valoración positiva de reuniones 1:1 y KPIs, pero preocupación por falta de estandarización y alineación con los objetivos organizacionales.	Todas las áreas	Alinear las prácticas de evaluación y reconocimiento con los objetivos estratégicos de la organización.

Tras realizar reuniones y entrevistar grupales o individuales con los colaboradores, supervisores y el área gerencial, se definieron diversos aspectos a analizar en el marco de este proyecto de consultoría. Entre ellos, en primer lugar, estuvieron las herramientas y metodologías de evaluación del rendimiento que actualmente se están utilizando en la organización.

Se logró evidenciar que actualmente no se están usando de manera uniforme, los departamentos usan sus propias herramientas creadas sin bases teóricas o concisas apoyadas en la gestión del talento humano. El uso de herramientas genéricas o sin una estructura firme para evaluar el rendimiento de los colaboradores es una de las causas principales de la sensación de inequidad a la hora de evaluar al personal, ya que mientras un departamento puede tener encuestas, medición de KPI y herramientas definidas, otros pueden tener solo reuniones one-on-one, percibiendo así un mayor control y supervisión por parte de algunos departamentos, mientras que otros pueden llegar a verse laxos en cuanto a sus esfuerzos por medir a los miembros de su equipo.

Además, se destaca que en cuanto al reconocimiento del rendimiento, se están presentando prácticas informales y desiguales en la organización. Algunas áreas únicamente se limitan a felicitar y reconocer al colaborador con palabras, sin tener ningún impacto en su remuneración salarial; aunque estas acciones son importantes para mantener al personal motivado, no aportan a la percepción de equidad salarial, ya que es un hecho que anualmente el costo de vida aumenta, el mercado evoluciona y suben los salarios, por lo que quedarse únicamente con palabras puede impactar muy negativamente en los colaboradores. Por otro lado, las áreas que sí efectúan aumentos salariales para reconocer a sus mejores colaboradores realizan dichos ajustes con análisis superficial, sin identificar los salarios actuales del mercado del país específico donde se esté haciendo el aumento. Al tener varios supervisores en países diferentes a donde laboran su equipo de trabajo, pueden llegar subestimar el valor del ajuste salarial y asignarlo sin tener en consideración aspectos

clave como las bandas salariales actuales del mercado, el aumento en el costo de vida y la situación sociopolítica y económica del país. No hay una base clara para definir los aumentos, de allí surge la necesidad de tener una herramienta base para toda la organización para lograr concederlos, haciendo de este un proceso transparente, estructurado y documentado en la empresa.

ANEXO C. MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

OBJETIVO

El objetivo de este modelo es valorar el rendimiento de los empleados de CRG SOLUTIONS de forma organizada y imparcial, sincronizando sus logros con el potencial de desarrollo profesional. Este modelo tiene como objetivo no solo evaluar la realización de metas, sino también reconocer talento, fomentar el desarrollo de habilidades técnicas y blandas, y guiar las decisiones de remuneración basadas en el rendimiento.

Finalmente, este modelo de valoración del rendimiento actuará como un instrumento estratégico para tomar decisiones fundamentadas sobre ascensos, incrementos en los sueldos y programas de crecimiento profesional, garantizando que la remuneración esté vinculada directamente con el valor que la organización ha dado a la organización.

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

El modelo de evaluación se fundamenta en tres pilares clave:

Pilar	Descripción
Habilidades Blandas	Análisis de competencias interpersonales esenciales para el ámbito laboral.
Evaluaciones Individuales	Encuentros regulares para seguimiento y retroalimentación constante.
Matriz 9 Box	Herramienta para evaluar el rendimiento y el potencial.

FORMATO DE EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO

Para poder estandarizar la manera en que se evalúa el desempeño, se diseñó el formato para la evaluación integral del rendimiento de los colaboradores. Los supervisores de cada área serán los principales responsables de utilizar dicho formulario aplicado a cada uno de los colaboradores a su cargo, siendo que este formulario se aplicará mediante Microsoft Forms. Las fechas de entrega serán establecidas por el área de RRHH y de comunicarán mediante las vías de comunicación oficiales de la compañía.

Después, una vez se haya realizado la correcta aplicación de los formularios de evaluación del desempeño a los colaboradores, los supervisores deberán enviar lo documentado al departamento de RRHH, quienes analizarán a detalle los resultados y realizarán la clasificación del colaborador evaluado en la herramienta 9 Box Grid, basándose en los resultados de su desempeño y potencial dentro de la organización. Posteriormente, con base en este resultado, se definirá la compensación apropiada para cada caso.

El formato del formulario será el siguiente:

I. Información general del colaborador

- Nombre del colaborador: _____
- Cargo: _____
- Departamento: _____
- División: _____
- Fecha de Evaluación: __/__/__
- Nombre del evaluador (Supervisor directo): _____

II. Resumen de One-on-One Meetings

Fecha	Objetivo (Goal)	Realidad (Reality)	Opciones (Options)	Compromiso (Will)	Resultado
					☐ Alcanzado ☐ En progreso ☐ No alcanzado
					☐ Alcanzado ☐ En progreso ☐ No alcanzado
					☐ Alcanzado ☐ En progreso ☐ No alcanzado
					☐ Alcanzado ☐ En progreso ☐ No alcanzado

- Fecha: Indicar la fecha en que se llevó a cabo la reunión one-on-one.
- Objetivo (Goal): Resumir el propósito establecido durante la reunión.
- Realidad (Reality): Describir brevemente la situación actual del colaborador en relación con el objetivo.
- Opciones (Options): Indicar las alternativas o acciones que se consideraron durante la conversación.
- Compromiso (Will): Detallar los pasos específicos que el colaborador se comprometió a seguir.
- Resultado: Seleccionar el estado del objetivo al final del periodo evaluado. Resumen de los temas discutidos en las reuniones one-on-one durante el periodo de evaluación.

III. Evaluación de Soft Skills

Califique las habilidades blandas clave necesarias para el desempeño exitoso en su rol.

Soft Skill	Descripción	Calificación (1 a 5)
Comunicación	Claridad, efectividad y adaptabilidad en la comunicación	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Trabajo en equipo	Colaboración y contribución al equipo	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Adaptabilidad	Capacidad de adaptación al cambio y situaciones nuevas	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Resolución de problemas	Análisis crítico y toma de decisiones efectivas	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Liderazgo	Capacidad para guiar, motivar e inspirar al equipo	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Comentarios sobre Soft Skills:

IV. Desempeño (KPI y resultados alcanzados)

Evalúe el desempeño del colaborador con base en sus KPI y objetivos individuales:

- **Bajo Desempeño:** No cumple con los requisitos de su trabajo ni alcanza sus objetivos individuales.
- **Desempeño Moderado:** Cumple parcialmente con los requisitos de su trabajo y sus objetivos individuales.
- **Alto Desempeño:** Cumple completamente con los requisitos de su trabajo y sus objetivos individuales.

KPI	Objetivo Esperado	Resultado Alcanzado	Calificación
1			☐ Bajo ☐ Moderado ☐ Alto
2			☐ Bajo ☐ Moderado ☐ Alto
3			☐ Bajo ☐ Moderado ☐ Alto
4			☐ Bajo ☐ Moderado ☐ Alto
5			☐ Bajo ☐ Moderado ☐ Alto

Calificación Global de Desempeño:

- ☐ Bajo Desempeño
- ☐ Desempeño Moderado
- ☐ Alto Desempeño

V. Potencial (Capacidad de crecimiento y desarrollo)

Evalúe el potencial del colaborador para desarrollarse en su rol o asumir mayores responsabilidades:

Criterio	Descripción	Calificación (1 a 5)
Capacidad de Aprendizaje	Aprende rápidamente y se adapta a situaciones nuevas.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Motivación y Ambición	Busca crecimiento y asume retos adicionales.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Pensamiento Estratégico	Aporta ideas innovadoras y ve el impacto a largo plazo.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Influencia y Liderazgo	Influye positivamente y lidera equipos o iniciativas.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Soft Skills Clave	Comunicación, resolución de problemas, adaptabilidad.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Calificación Global de Potencial:

- **Bajo Potencial:** Promedio entre 1 y 2.
- **Potencial Moderado:** Promedio entre 3 y 4.
- **Alto Potencial:** Promedio entre 4 y 5.

VI. Plan de Acción y Desarrollo

- Fortalezas identificadas: _____
- Áreas de mejora: _____
- Objetivos de desarrollo: _____
- Recomendaciones de capacitación y crecimiento: _____
- Acciones acordadas y plazos: _____

COMPENSACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO

El modelo de evaluación del rendimiento mide el cumplimiento de las metas estratégicas y operativas, considerando habilidades clave como el liderazgo, la innovación, la excelencia en las operaciones y el compromiso con los valores de la organización. Con base en estos resultados, se determina un ajuste salarial que varía según la categoría de rendimiento, además de ofrecer compensaciones adicionales a quienes demuestran un rendimiento excepcional. Este modelo busca fomentar el desarrollo profesional y cultivar una cultura de alto rendimiento, incentivando el aprendizaje continuo de habilidades y competencias esenciales para el éxito de la empresa. A continuación, se detalla el esquema de ajuste salarial y las remuneraciones adicionales según la categoría en la evaluación del rendimiento

Categoría	Descripción Resumida	Porcentaje de Aumento Salarial Anual	Métricas de Desempeño	Compensación Adicional
High Professional	Profesionales sobresalientes, con dominio profundo de su rol y contribución significativa al equipo, a menudo lideran o mentorían a otros.	12%	> 90% de cumplimiento en KPI estratégicos; liderazgo en proyectos críticos; alta evaluación en 1:1 y performance reviews.	Bono anual por cumplimiento de objetivos estratégicos (5% del salario anual), acceso a capacitaciones de liderazgo avanzadas.
Key Performer	Individuos con resultados consistentes y de alta calidad, expertos en una o dos áreas específicas, fundamentales para el éxito organizacional.	12%	85%-90% de cumplimiento en KPI; entregas de alta calidad en tiempo; consistencia en la evaluación de desempeño.	Bono semestral por consistencia (2.5% del salario semestral), prioridad en asignación de proyectos de alto impacto.
Top Talent	Los mejores del mejor, con capacidades excepcionales para manejar múltiples desafíos y contribuir estratégicamente al futuro de la organización.	15%	> 95% de cumplimiento en KPI; liderazgo en iniciativas estratégicas; calificaciones sobresalientes en 1:1 y performance reviews.	Bono anual por excelencia (6.5% del salario anual), asignación de un mentor o coaching ejecutivo, elegibilidad para promociones directas.
Good Professional	Profesionales competentes que cumplen regularmente con sus responsabilidades y ocasionalmente exceden expectativas.	10%	75%-85% de cumplimiento en KPI; entregas dentro de lo esperado; retroalimentación positiva ocasional de clientes internos o externos.	Acceso a capacitaciones en áreas técnicas, posibilidad de participar en proyectos transversales para ampliar habilidades.
Accomplished Performer	Profesionales que cumplen y, a menudo, superan las expectativas, dispuestos a asumir nuevas responsabilidades y actuar como modelos a seguir.	8%	80%-90% de cumplimiento en KPI; desempeño consistente con mejoras graduales; participación activa en iniciativas de equipo.	Reconocimiento en reuniones de equipo, bonos trimestrales pequeños por desempeño (<2% del salario trimestral).
Rising Talent	Profesionales con alto potencial que superan expectativas, dispuestos a aprender y enfrentar nuevos retos, con un crecimiento acelerado dentro de la organización.	8%	> 85% en objetivos de aprendizaje y desarrollo; desempeño sobresaliente en tareas asignadas; calificaciones positivas en planes de desarrollo.	Mentorías personalizadas, acceso a programas de desarrollo de liderazgo temprano, posibilidad de movilidad interna.
Low Performer	Profesionales que no cumplen con las expectativas mínimas, pero que pueden mejorar con apoyo, capacitación y tiempo adecuado.	1%	< 60% de cumplimiento en KPI; retroalimentación negativa en múltiples revisiones; ineficiencia en entregas clave.	Plan de mejora estructurado, reuniones 1:1 semanales, acceso limitado a bonos hasta que se logre un desempeño aceptable (>70% en KPI).
Unconfirmed Talent	Profesionales con potencial, pero que aún no han demostrado un desempeño consistente debido a inexperiencia o falta de dirección.	3%	60%-70% de cumplimiento en objetivos básicos; buena actitud y disposición a aprender; progreso gradual en planes de desarrollo.	Incrementos graduales según desempeño, asignación de un tutor, capacitaciones técnicas y soft skills iniciales.
Rough Diamond	Profesionales con habilidades excepcionales, pero que enfrentan desafíos que limitan su rendimiento.	5%	70%-80% de cumplimiento en KPI; desempeño irregular, pero con áreas de excelencia específicas; alto potencial identificado por liderazgo.	Plan personalizado de desarrollo profesional, acceso a workshops y capacitaciones, retroalimentación continua para superar barreras específicas.

ANEXO D. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A SUPERVISORES Y COLABORADORES

OBJETIVO

El objetivo es formar a supervisores y colaboradores en el proceso de evaluación del desempeño, garantizando que entiendan su propósito, metodología, herramientas y criterios de evaluación. También se pretende mejorar las habilidades para dar retroalimentación, gestionar el desempeño y fomentar el desarrollo profesional dentro de la organización.

2. ALCANCE

Este programa de capacitación está dirigido a los supervisores y líderes de equipo, quienes son los responsables de evaluar y proporcionar la retroalimentación de la evaluación del desempeño, y a los colaboradores evaluados.

3. CONTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN

Módulo	Temas	Dirigido a	Formato	Duración
Módulo 1: Introducción a la evaluación de desempeño	Propósito del sistema, beneficios y criterios de evaluación.	Todos los colaboradores	Sesión virtual	1 hora
Módulo 2: Uso de la plataforma de evaluación	Cómo ingresar, completar evaluaciones y registrar reuniones 1:1.	Supervisores y evaluadores	Taller práctico virtual	1.5 horas
Módulo 3: Feedback constructivo y desarrollo de planes de acción	Técnicas para dar retroalimentación efectiva, establecimiento de objetivos SMART y metodología GROW.	Supervisores y líderes	Sesión teórico-práctica	2 horas
Módulo 4: Autoevaluación y preparación para la evaluación	Cómo los colaboradores pueden prepararse para su evaluación y participar activamente en su desarrollo profesional.	Colaboradores evaluados	Video explicativo + sesión de preguntas y respuestas	1 hora
Módulo 5: Interpretación de resultados y seguimiento	Análisis de resultados, planes de mejora y seguimiento del desempeño a lo largo del año.	Supervisores y líderes	Sesión de discusión con ejemplos reales	1.5 horas

4. METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN

La capacitación combinará sesiones en vivo, material de autoaprendizaje y ejercicios prácticos para garantizar una correcta aplicación del proceso de evaluación.

Sesiones en vivo:	Explicarán el proceso, el uso de la plataforma y la entrega de feedback. Se dividirán en dos grupos: supervisores (gestión del desempeño y feedback) y colaboradores (autoevaluación y crecimiento profesional).
Material de apoyo:	Guías, infografías y videos tutoriales disponibles en la intranet para consulta permanente.
Ejercicios prácticos:	Simulaciones de reuniones 1:1, análisis de casos y role-playing de evaluaciones para reforzar habilidades.
Evaluaciones y seguimiento:	Cuestionarios, encuestas de satisfacción y una evaluación final para medir el aprendizaje y mejorar la capacitación.

5. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN (2025)

Módulo	Formato	Duración	Fecha
Módulo 1: Introducción a la evaluación de desempeño	Sesión virtual	1 hora	10 de marzo de 2025
Módulo 2: Uso de la plataforma de evaluación	Taller práctico virtual	1.5 horas	13 de marzo de 2025
Módulo 3: Feedback constructivo y desarrollo de planes de acción	Sesión teórico-práctica	2 horas	17 de marzo de 2025
Módulo 4: Autoevaluación y preparación para la evaluación	Video explicativo + sesión de preguntas y respuestas	1 hora	21 de marzo de 2025
Módulo 5: Interpretación de resultados y seguimiento	Sesión de discusión con ejemplos reales	1.5 horas	28 de marzo de 2025

ANEXO E. MEMORIAS DE SESIÓN DE DIVULGACIÓN

Fecha y Hora	27 de enero de 2025 - 4:30 p.m.
Lugar	Microsoft Teams
Participantes	Supervisores de cada área involucrada y representantes del departamento de Recursos Humanos
Objetivo de la Sesión	Los supervisores y representantes de Recursos Humanos serán responsables de implementar el nuevo sistema de ajustes salariales. Se presentará el diseño a ellos. Aclarar los criterios, procesos y alcances del sistema fue el propósito de la sesión para asegurar una correcta comprensión del modelo antes de su aprobación por parte de la gerencia.
Desarrollo de la Sesión	Se expusieron los fundamentos del nuevo sistema de ajustes salariales durante la sesión. Se destacó su alineación con la evaluación de desempeño y los objetivos estratégicos de la empresa. La propuesta está respaldada por la metodología de evaluación, los criterios de ajuste y las etapas del proceso explicadas. Se tomaron observaciones para consideración en la fase de aprobación gerencial y se resolvieron inquietudes de los asistentes.
Estado del Proyecto	Luego de la sesión de divulgación, el proyecto entró en fase de aprobación por parte de la gerencia. La implementación y ejecución del diseño del sistema de ajustes salariales está programada para desarrollarse a lo largo del año 2025.
Consideraciones Finales	No se realizó un anuncio directo a los colaboradores en esta etapa debido a la planificación presupuestal y condiciones internas establecidas por la administración de la empresa. Una vez aprobado el diseño, se implementarán estrategias de comunicación para su divulgación en la organización.

Revisión evaluación salarial						Chat	Compartida	Detalles	Asistente para progra...	Resumen	Asistencia	Pizarra de reunión	PyR	Unirse	Cerrar
27 ene 2025 4:30 p.m. - 4:47 p.m. ▾															
Asistencia Participación															
Participantes															
Nombre	Primera unión	Última salida	Duración de la reunión	Rol	Compromiso										
 Mariana Rodríguez mrodriguez@techorg.com	4:30 p.m.	4:46 p.m.	15m 57s	Organizador	          										
 Alex Gómez agomezca@techorg.com	4:34 p.m.	4:46 p.m.	12m 36s	Moderador	          										
 Luis Morales lmorales@techorg.com	4:35 p.m.	4:46 p.m.	11m 44s	Moderador	          										
 Juan Brenes jbrenes@techorg.com	4:35 p.m.	4:47 p.m.	11m 29s	Moderador	          										
 Kimberly Ramírez kramirez@techorg.com	4:38 p.m.	4:46 p.m.	8m 24s	Moderador	          										

ANEXO F. ACTA DE SEGUIMIENTO GERENCIAL #1



POLI
POLITÉCNICO
GRANCOLOMBIANO

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Enero 21 de 2025, 2:00pm	Fecha/Hora final: Enero 21 de 2025, 2:30pm
Lugar de la reunión¹: Oficina de CRG SOLUTIONS	Empresa: CRG DE COLOMBIA SAS
Proyecto: DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADO EN DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA TECNOLÓGICA	Número de contrato:
Responsable del proyecto en la empresa: Juan Miguel Delgado Marten Gerente General	Consultores: María Fernanda Rodríguez Anteliz Estudiante Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

Tema:

1. Primer seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.

El cual tiene como objetivo general diseñar un sistema de compensación basado en desempeño a través de una consultoría estratégica, con el fin de mejorar la equidad salarial, fomentar la motivación de los empleados y garantizar la retención del talento clave en la organización.

Desarrollo:

De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.

1. Analizar la situación actual de la empresa en cuanto a compensaciones y desempeño
2. Definir y estructurar el sistema de evaluación con criterios y métricas alineados a los objetivos organizacionales.
3. Elaborar un documento detallado que explique el proceso de evaluación, roles y cronograma.

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado, Maestría en Gerencia del Talento Humano.

4. Desarrollar y ejecutar un plan de capacitación sobre el sistema de evaluación para supervisores y colaboradores.
5. Establecer los criterios y procesos formales para la asignación de ajustes salariales basados en desempeño.
6. Analizar y presentar los resultados de las evaluaciones de desempeño y ajustes salariales, destacando el impacto en la motivación y el rendimiento.

Conforme a los avances realizados se reporta el desarrollo de estas actividades, presentando los siguientes resultados, productos o dificultades en el periodo:

1. Análisis diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a compensaciones y desempeño
2. Sistema de evaluación de desempeño
3. Guía de procedimientos de evaluación
4. Programa de capacitación a supervisores y colaboradores
5. Sistema de ajustes salariales
6. Informe de resultados

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Juan Miguel Delgado Marten	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
María Fernanda Rodríguez Anteliz	Consultor #01. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Carolyn Diaz Garcia	Director del proyecto de consultoría.	 Firmado digitalmente por Carolyn Diaz Garcia Fecha: 2023.03.03 11:30:55 -05'00'

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.

ANEXO G. ACTA DE SEGUIMIENTO GERENCIAL #2



POLI
POLITÉCNICO
GRANCOLOMBIANO

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Febrero 13 de 2025 / 3:00pm	Fecha/Hora final: Febrero 13 de 2025 / 3:30pm
Lugar de la reunión¹: Oficina de CRG SOLUTIONS	Empresa: CRG DE COLOMBIA SAS
Proyecto: DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADO EN DESEMPEÑO EN CRG SOLUTIONS	Número de contrato:
Responsable del proyecto en la empresa: Juan Miguel Delgado Marten Gerente General	Consultores: María Fernanda Rodríguez Anteliz Estudiante Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

Tema:

A continuación, se relacionan las actividades realizadas, con los respectivos productos resultados de estas, dando cumplimiento al cronograma y compromisos propios de la consultoría:

Se realizó un análisis diagnóstico para identificar la situación actual de la empresa en evaluación del desempeño y compensaciones. Los hallazgos se presentan en el anexo: "ANEXO 1. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO".

Se diseñó un sistema de evaluación de desempeño basado en la clasificación del talento y evaluaciones periódicas con BambooHR. El diseño se encuentra en el anexo: "ANEXO 2. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO".

Se elaboró una guía de procedimientos para estandarizar el proceso de evaluación en la empresa. El documento se presenta en el anexo: "ANEXO 3. GUÍA DE PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN".

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

Se diseñó un programa de capacitación para supervisores y colaboradores sobre el uso del sistema. Detalles en el anexo: "ANEXO 4. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA SUPERVISORES Y COLABORADORES".

Se establecieron criterios para ajustes salariales basados en desempeño, alineando compensaciones con objetivos estratégicos. El documento se encuentra en el anexo: "ANEXO 5. SISTEMA DE AJUSTES SALARIALES".

De acuerdo con el plan de trabajo quedan pendientes las siguientes actividades por desarrollar y así mismo generar los respectivos documentos o entregables:

1. Elaboración del informe de resultados, donde se consolidan los hallazgos y conclusiones del proyecto. Este documento se presentará en el anexo: "ANEXO 6. INFORME DE RESULTADOS".
2. Redacción y firma del acta de divulgación, garantizando la comunicación formal de los resultados y metodologías empleadas en la consultoría.
3. Emisión del certificado de innovación, acreditando el aporte del proyecto en la optimización de los procesos de evaluación y ajuste salarial.
4. Formalización del acta de recibido a satisfacción, validando la conformidad de la empresa con los productos entregados y el cumplimiento de los compromisos establecidos.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Juan Miguel Delgado Marten	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Maria Fernanda Rodriguez Anteliz	Consultor #01. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Carolyn Diaz Garcia	Director del proyecto de consultoría.	

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.